

# **AS COMPANHIAS BRASILEIRAS SÃO SOCIALMENTE SUSTENTÁVEIS?**

**UMA ANÁLISE DAS INICIATIVAS DE  
SUSTENTABILIDADE SOCIAL DAS COMPANHIAS**

**GRUPO DE PESQUISAS EM  
DIREITO, GÊNERO E IDENTIDADE  
(FGV-GPDG)**

## **Equipe**

Ligia Pinto (coordenadora)

Heloisa Bianchini (pesquisadora)

André Terreri (pesquisador)

**São Paulo**

**2019**

## Sumário

Sumário .....	2
Índice de gráficos .....	5
Índice de tabelas .....	18
Índice de figuras .....	19
Resumo .....	20
Capítulo 1 – Introdução .....	22
Capítulo 2 – Contexto nacional .....	32
Capítulo 3 – Conceitos relevantes .....	43
3.1. Sustentabilidade .....	43
3.2. Sustentabilidade social ou responsabilidade social corporativa (RSC) .....	46
3.3. Diversidade .....	48
Capítulo 4 – Método adotado .....	53
4.1. Delimitação do tema e objetivos .....	53
4.2. Pergunta e sub-perguntas de pesquisa .....	54
4.3. Fontes de pesquisa .....	56
4.3.1. Modelos para realização de relatos .....	59
4.3.1.1. Balanço Social IBASE .....	59
4.3.1.2. Global Reporting Initiative (GRI) .....	60
4.3.1.3. Relatório Integrado (IIRC) .....	60
4.3.2. Limitações das fontes de pesquisa .....	61
4.4. Informações e bases de dados externas utilizadas .....	63
4.5. Coleta e sistematização de dados .....	64
4.5.1. Codificação elaborada .....	67
Capítulo 5 – Resultados .....	72
5.1. Variáveis utilizadas .....	72
5.2. Perfil das companhias .....	75
5.3. Análise geral dos resultados relativos a iniciativas de sustentabilidade .....	83
5.3.1. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade .....	83
5.3.1.1. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por tipo de controle da companhia .....	87
5.3.1.2. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica da companhia .....	90
5.3.1.3. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por número de funcionários da companhia .....	96
5.3.1.4. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por capitalização de mercado da companhia .....	97
5.3.1.5. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por percentual de mulheres na força de trabalho da companhia .....	100
5.3.1.6. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por percentual de mulheres na gestão da companhia .....	101
5.3.1.7. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por percentual de minorias na força de trabalho da companhia .....	103
5.3.1.8. Dez iniciativas de sustentabilidade mais adotadas pelas companhias .....	104

5.3.1.9. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade, por categorias de iniciativas .....	106
5.3.2. Desempenho em relação às iniciativas pertencentes ao contexto de sustentabilidade da empresa.....	111
5.3.2.1. Estrutura decisória da companhia.....	111
5.3.2.1.1. Comitês vinculados ao Conselho de Administração .....	111
5.3.2.1.2. Comitês não vinculados ao Conselho de Administração .....	112
5.3.2.2. Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público externo .....	113
5.3.2.2.1. Iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas .....	113
5.3.2.3. Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público interno .....	120
5.3.2.3.1. Iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa .....	120
5.3.2.3.2. Iniciativas de sustentabilidade ambiental .....	130
5.3.2.3.3. Iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção .....	139
5.3.2.3.4. Iniciativas de gestão de pessoas .....	147
5.3.3. Desempenho em relação às iniciativas de sustentabilidade social .....	157
5.3.3.1. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por tipo de controle da companhia .....	158
5.3.3.2. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por setor de atividade econômica da companhia .....	159
5.3.3.3. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por número de funcionários da companhia .....	163
5.3.3.4. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por capitalização de mercado da companhia.....	164
5.3.3.5. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por porcentual de mulheres na força de trabalho da companhia.....	165
5.3.3.6. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por porcentual de mulheres na gestão da companhia .....	166
5.3.3.7. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por porcentual de minorias na força de trabalho da companhia .....	167
5.3.3.8. Dez iniciativas de sustentabilidade social mais adotadas pelas companhias .....	168
5.3.3.1. Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público externo .....	171
5.3.3.1.1. Iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas .....	171
.....	174
5.3.3.1.2. Iniciativas de investimento social privado externo.....	179
.....	187
5.3.3.1.3. Iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade .....	189
.....	194
5.3.3.2. Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público interno .....	198
5.3.3.2.1. Iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social.....	198
5.3.3.2.2. Iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores .....	207
.....	213
5.3.3.2.3. Iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores .....	215
5.3.3.2.4. Iniciativas de inclusão em prol da diversidade .....	226
5.3.3.2.5. Iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade.....	237

5.3.3.2.6. Iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social .....	247
.....	253
5.2.4. Correlações entre presença de iniciativas de sustentabilidade social e reputação corporativa .....	256
5.3. Análise específica dos resultados referentes a políticas de diversidade.....	261
5.3.1. Presença de iniciativas em prol da diversidade .....	261
5.3.1.1. Comitês selecionados que tratam de temas voltados à diversidade.....	261
5.3.1.3. Iniciativas selecionadas de gestão de pessoas que podem impactar na diversidade da companhia .....	267
5.3.1.4. Iniciativas selecionadas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social .....	274
5.3.1.5. Iniciativas selecionadas em prol do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores.....	283
5.3.1.6. Iniciativas selecionadas de inclusão em prol da equidade de gênero e da diversidade .....	289
5.3.1.7. Iniciativas selecionadas de capacitação e ascensão em prol da equidade de gênero e da diversidade .....	292
5.3.2. Correlações entre presença de iniciativas de diversidade e representatividade feminina	295
Conclusões.....	298
Glossário .....	300
Referências bibliográficas .....	322
Anexos.....	356
Classificação das companhias por setor de atividade econômica.....	356
Ranking de pontuações médias (2012-2016) em iniciativas de sustentabilidade .....	360
Ranking 2012 de pontos em iniciativas de sustentabilidade .....	363
Ranking 2013 de pontos em iniciativas de sustentabilidade .....	366
Ranking 2014 de pontos em iniciativas de sustentabilidade .....	369
Ranking 2015 de pontos em iniciativas de sustentabilidade .....	372
Ranking 2016 de pontos em iniciativas de sustentabilidade .....	375
Pontuações médias em categorias de iniciativas de sustentabilidade, por setor de atividade econômica .....	378
Listagem de todos os comitês e iniciativas de sustentabilidade presentes na matriz de dados ....	408

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Número de relatórios anuais ou de sustentabilidade divulgados pelas companhias pertencentes ao recorte por ano .....	75
Gráfico 2 - Companhias pertencentes ao recorte por tipo de controle (privado ou misto) .....	76
Gráfico 3 - Companhias pertencentes ao recorte por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	77
Gráfico 4 - Porcentagem de companhias pertencentes ao recorte que publicaram relatórios anuais ou de sustentabilidade, por tipo de controle (privado ou misto) .....	79
Gráfico 5 - Porcentagem de companhias pertencentes ao recorte que publicaram relatórios anuais ou de sustentabilidade, por tipo de controle (privado ou misto) .....	80
Gráfico 6 - Companhias pertencentes ao recorte por setor de atividade econômica	80
Gráfico 7 - Distribuição das companhias pertencentes ao recorte por faixas de capitalização de mercado.....	81
Gráfico 8 - Distribuição das companhias pertencentes ao recorte por faixas de número de funcionários .....	82
Gráfico 9 - Pontuação total em iniciativas de sustentabilidade das companhias pertencentes ao recorte, por ano, em gráfico de linhas .....	83
Gráfico 10 - Pontuação total em iniciativas de sustentabilidade das companhias pertencentes ao recorte, por ano, em gráfico box-plot.....	86
Gráfico 11 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por tipo de controle (privado ou misto), em gráfico de colunas.....	87
Gráfico 12 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por tipo de controle (privado ou misto), em gráfico box-plot .....	89
Gráfico 13 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por tipo de controle (privado, misto ou privatizado) .....	90
Gráfico 14 – Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica.....	91
Gráfico 15 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica, em companhias de capital privado .....	94
Gráfico 16 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica, em companhias de capital privado, exceto aquelas que foram privatizadas .....	95

Gráfico 17 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica, em companhias de capital misto e companhias privatizadas .	96
Gráfico 18 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por número de funcionários.....	97
Gráfico 19 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por capitalização de mercado .....	98
Gráfico 20 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por percentual de mulheres na força de trabalho.....	100
Gráfico 21 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por percentual de mulheres na gestão.....	101
Gráfico 22 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por percentual de minorias na força de trabalho.....	103
Gráfico 23 – Porcentuais de presença das dez iniciativas de sustentabilidade mais adotadas nos relatórios .....	104
Gráfico 24 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade, por categorias de iniciativas.....	107
Gráfico 25 - Cinco tipos de comitês de assessoramento ao Conselho de Administração mais presentes nos relatórios.....	111
Gráfico 26 - Cinco tipos de comitês não vinculados ao Conselho de Administração mais presentes nos relatórios.....	112
Gráfico 27 - Cinco iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas mais presentes nos relatórios.....	113
Gráfico 28 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	114
Gráfico 29 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por setor de atividade econômica .....	115
Gráfico 30 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por número de funcionários.....	116
Gráfico 31 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por capitalização de mercado .....	117
Gráfico 32 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por percentual de mulheres na força de trabalho.....	118

Gráfico 33 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por porcentual de mulheres na gestão .....	119
Gráfico 34 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por porcentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	120
Gráfico 35 - Cinco iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa mais presentes nos relatórios.....	121
Gráfico 36 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	123
Gráfico 37 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por setor de atividade econômica.....	124
Gráfico 38 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por número de funcionários.....	125
Gráfico 39 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por capitalização de mercado.....	126
Gráfico 40 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por porcentual de mulheres na força de trabalho .....	127
Gráfico 41 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por porcentual de mulheres na gestão .....	128
Gráfico 42 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por porcentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	129
Gráfico 43 - Cinco iniciativas de sustentabilidade ambiental mais presentes nos relatórios.....	131
Gráfico 44 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	132
Gráfico 45 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por setor de atividade econômica.....	133
Gráfico 46 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por número de funcionários.....	134
Gráfico 47 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por capitalização de mercado.....	135
Gráfico 48 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por porcentual de mulheres na força de trabalho .....	136

Gráfico 49 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por percentual de mulheres na gestão .....	137
Gráfico 50 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	138
Gráfico 51 - Cinco iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção mais presentes nos relatórios .....	139
Gráfico 52 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado) .....	140
Gráfico 53 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por setor de atividade econômica .....	141
Gráfico 54 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por número de funcionários .....	142
Gráfico 55 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por capitalização de mercado da companhia .....	143
Gráfico 56 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por percentual de mulheres na força de trabalho .....	144
Gráfico 57 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por percentual de mulheres na gestão .....	145
Gráfico 58 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	146
Gráfico 60 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado) .....	150
Gráfico 61 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por setor de atividade econômica .....	151
Gráfico 62 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por número de funcionários .....	152
Gráfico 63 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por capitalização de mercado .....	153
Gráfico 64 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por percentual de mulheres na força de trabalho .....	154
Gráfico 65 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por percentual de mulheres na gestão .....	155



Gráfico 66 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho.....	156
Gráfico 67 - Pontuação total em iniciativas de sustentabilidade social das companhias pertencentes ao recorte, por ano, em gráfico box-plot.....	157
Gráfico 68 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	159
Gráfico 69 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica.....	160
Gráfico 70 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica, em companhias de capital privado .....	161
Gráfico 71 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica, em companhias de capital privado, exceto aquelas que foram privatizadas .....	162
Gráfico 72 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica, em companhias de capital misto e privatizado .....	163
Gráfico 73 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por número de funcionários .....	164
Gráfico 74 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por capitalização de mercado.....	165
Gráfico 75 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por percentual de mulheres na força de trabalho .....	166
Gráfico 76 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por percentual de mulheres na gestão .....	167
Gráfico 77 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por percentual de mulheres na gestão .....	168
Gráfico 78 - Dez iniciativas de sustentabilidade social mais presentes nos relatórios .....	170
Gráfico 79 - Cinco iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas mais presentes nos relatórios .....	172
Gráfico 80 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado) .....	173

Gráfico 81 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por setor de atividade econômica .....	174
Gráfico 82 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por número de funcionários. ....	175
Gráfico 83 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por capitalização de mercado .....	176
Gráfico 84 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por percentual de mulheres na força de trabalho .....	177
Gráfico 85 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por percentual de mulheres na gestão .....	178
Gráfico 86 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho.....	179
Gráfico 87 - Cinco iniciativas de investimento social privado externo mais presentes nos relatórios.....	181
Gráfico 88 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	182
Gráfico 89 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por setor de atividade econômica.....	183
Gráfico 90 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por número de funcionários.....	184
Gráfico 91 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por capitalização de mercado.....	185
Gráfico 92 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por percentual de mulheres na força de trabalho .....	186
Gráfico 93 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por percentual de mulheres na gestão .....	187

Gráfico 94 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	188
Gráfico 95 - Cinco iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade mais presentes nos relatórios .....	190
Gráfico 96 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	191
Gráfico 97 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por setor de atividade econômica .....	192
Gráfico 98 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por número de funcionários.....	193
Gráfico 99 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por capitalização de mercado .....	194
Gráfico 100 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por percentual de mulheres na força de trabalho.....	195
Gráfico 101 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por percentual de mulheres na gestão.....	196
Gráfico 102 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	197
Gráfico 104 - Pontuações médias em iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	200
Gráfico 105 - Pontuações médias em iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social, por setor de atividade econômica.....	201
Gráfico 106 - Pontuações médias em iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social, por número de funcionários.....	202
Gráfico 107 - Pontuações médias em iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social, por capitalização de mercado.....	203
Gráfico 108 - Pontuações médias em iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social, por percentual de mulheres na força de trabalho .....	204
Gráfico 109 - Pontuações médias em iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social, por percentual de mulheres na gestão .....	205

Gráfico 110 - Pontuações médias em iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	206
Gráfico 112 - Cinco iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores mais presentes nos relatórios.....	208
Gráfico 111 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado) .....	208
Gráfico 113 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por setor de atividade econômica .....	209
Gráfico 114 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por número de funcionários .....	210
Gráfico 116 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por capitalização de mercado .....	211
Gráfico 115 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por percentual de mulheres na força de trabalho.....	212
Gráfico 117 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por percentual de mulheres na gestão.....	213
Gráfico 118 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	214
Gráfico 119 - Cinco iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores mais presentes nos relatórios .....	218
Gráfico 120 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado) ....	219
Gráfico 121 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por setor de atividade econômica.....	220
Gráfico 122 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por número de funcionários .....	221
Gráfico 123 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por capitalização de mercado.....	222
Gráfico 124 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por percentual de mulheres na força de trabalho .....	223

Gráfico 125 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por percentual de mulheres na gestão .....	224
Gráfico 126 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	225
Gráfico 127 - Cinco iniciativas de inclusão em prol da diversidade mais presentes nos relatórios.....	229
Gráfico 128 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	230
Gráfico 129 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por setor de atividade econômica.....	231
Gráfico 130 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por número de funcionários.....	232
Gráfico 131 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por capitalização de mercado.....	233
Gráfico 132 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por percentual de mulheres na força de trabalho .....	234
Gráfico 133 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por percentual de mulheres na gestão .....	235
Gráfico 134 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	236
Gráfico 135 - Cinco iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade mais presentes nos relatórios .....	239
Gráfico 136 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado).....	240
Gráfico 137 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por setor de atividade econômica .....	241
Gráfico 138 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por número de funcionários .....	242
Gráfico 139 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por capitalização de mercado .....	243
Gráfico 140 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por percentual de mulheres na força de trabalho.....	244

Gráfico 141 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por percentual de mulheres na gestão.....	245
Gráfico 142 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	246
Gráfico 143 - Cinco iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social mais presentes nos relatórios.....	248
Gráfico 144 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado) .....	249
Gráfico 145 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por setor de atividade econômica.....	250
Gráfico 146 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por número de funcionários.....	251
Gráfico 147 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por capitalização de mercado.....	252
Gráfico 148 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por percentual de mulheres na força de trabalho .....	253
Gráfico 149 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por percentual de mulheres na gestão .....	254
Gráfico 150 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho .....	255
Gráfico 151 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas em sustentabilidade em 2014, para as companhias pertencentes ao recorte.....	257
Gráfico 152 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas em sustentabilidade em 2016, para as companhias pertencentes ao recorte.....	258
Gráfico 153 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas em sustentabilidade em 2014 para as companhias para as companhias pertencentes ao recorte, por tipo de controle.....	259
Gráfico 154 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas em sustentabilidade em 2016 para as companhias para as companhias pertencentes ao recorte, por tipo de controle.....	260

Gráfico 155 - Presença de comitês selecionados, vinculados ao Conselho de Administração, que tratam de temas voltados à diversidade .....	263
Gráfico 157 - Presença de comitês selecionados, não vinculados ao Conselho de Administração, que tratam de temas voltados à diversidade .....	264
Gráfico 156 - Presença de comitês selecionados, vinculados ao Conselho de Administração, que tratam de temas voltados à diversidade, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada) .....	265
Gráfico 158 - Presença de comitês selecionados, não vinculados ao Conselho de Administração, que tratam de temas voltados à diversidade, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada) .....	266
Gráfico 159 - Presença de iniciativas selecionadas de gestão de pessoas que podem impactar na diversidade da companhia.....	273
Gráfico 160 - Presença de iniciativas selecionadas de gestão de pessoas que podem impactar na diversidade da companhia, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada).....	274
Gráfico 161 - Presença de iniciativas selecionadas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social .....	281
Gráfico 162 - Presença de iniciativas selecionadas de acultramento interno em relação a valores de equidade de gênero, diversidade e direitos humanos, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada).....	282
Gráfico 163 - Presença de iniciativas selecionadas em prol do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores .....	288
Gráfico 164 - Presença de iniciativas selecionadas em prol do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada) .....	289
Gráfico 165 - Presença de iniciativas selecionadas de inclusão em prol da equidade de gênero e da diversidade .....	291
Gráfico 166 - Presença de iniciativas selecionadas de inclusão em prol da equidade de gênero e da diversidade, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada) ...	291
Gráfico 167 - Presença de iniciativas selecionadas de capacitação e ascensão em prol da equidade de gênero e diversidade .....	294



Gráfico 168 - Presença de iniciativas selecionadas de capacitação e ascensão em prol da equidade de gênero e diversidade, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada).....	295
Gráfico 169 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de água e saneamento.....	378
Gráfico 170 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de alimentos e produção agrícola .....	380
Gráfico 171 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de bancos e instituições financeiras.....	382
Gráfico 172 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de bebidas e fumo.....	384
Gráfico 173 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de comércio varejista.....	385
Gráfico 174 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de construção civil e infraestrutura.....	387
Gráfico 175 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de eletroeletrônica.....	388
Gráfico 176 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de energia elétrica.....	390
Gráfico 177 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de farmacêutica e cuidados pessoais.....	391
Gráfico 178 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de materiais de construção e decoração.....	393
Gráfico 179 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de mineração.....	394
Gráfico 180 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de papel e celulose .....	396
Gráfico 181 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de química e petroquímica .....	397
Gráfico 182 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de serviços especializados.....	399
Gráfico 183 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de siderurgia.....	400



Gráfico 184 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de telecomunicações.....	402
Gráfico 185 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor têxtil, couro e vestuário.....	403
Gráfico 186 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de transportes e logística .....	405
Gráfico 187 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de veículos e peças.....	406

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Companhias pertencentes ao recorte que não publicaram nenhum relatório anual ou de sustentabilidade.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 2 - Ranking de companhias pertencentes ao recorte com mais iniciativas de sustentabilidade presentes nos relatórios anuais ou de sustentabilidade .....	86
Tabela 3 - Ranking de companhias pertencentes ao recorte com mais iniciativas de sustentabilidade social presentes nos relatórios anuais ou de sustentabilidade .....	158

## Índice de figuras

Figura 1 - Diagrama explicativo do gráfico box-plot .....	85
Figura 2 – Quadro com testes de correlações entre iniciativas selecionadas de diversidade e representatividade feminina .....	297

## Resumo

Atualmente, um dos espaços mais relevantes de exercício de poder social é o ambiente corporativo. Aqueles que detêm o poder de decisão dentro das grandes empresas são atores que têm o potencial de gerar desenvolvimento e transformação econômicos e sociais, direta ou indiretamente. A atuação indireta se conforma pelo exercício da função social da companhia e a atuação direta das empresas pode se direcionar à melhoria das comunidades nas quais elas operam: por exemplo, por meio do investimento social ou por meio da criação de produtos socialmente responsáveis.

A pesquisa objeto deste relatório tem como objetivo apresentar um levantamento sobre as iniciativas de sustentabilidade adotadas por todas as companhias constantes do Ibovespa, com foco naquelas de cunho social. As fontes de pesquisa utilizadas foram seus relatórios anuais publicados entre os anos de 2012 e 2016 (os últimos disponíveis quando do início da elaboração do banco de dados), e a metodologia empregada para coleta e sistematização dos achados de pesquisa foi a teorização fundamentada em dados (TFD). A partir do levantamento, foi realizada uma análise crítica acerca do estado da arte atual da gestão da sustentabilidade no ambiente empresarial brasileiro.

Dentre os principais achados, conclui-se que, para as companhias brasileiras, o conceito de sustentabilidade possui um sentido mais voltado à sua dimensão ambiental e à atuação externa de caráter filantrópico. Práticas e políticas voltadas à dimensão social da sustentabilidade e a atuação interna perante os colaboradores são dimensões comparativamente negligenciadas. Também se constatou que há correlação entre políticas e práticas de sustentabilidade social e reputação das empresas.

No entanto, as empresas estatais possuem pior reputação em relação às privadas para o mesmo número de iniciativas do tipo. Isto pode se relacionar aos escândalos de corrupção (como o mensalão e o petrolão) que prejudicaram a imagem das estatais brasileiras frente ao mercado nos últimos anos. Por fim, constatou-se ainda que há correlação significativa positiva entre a existência de metas para inclusão de mulheres em cargos de gestão e a efetiva presença delas nestes cargos, indicando

que políticas mais “agressivas” de inclusão feminina na liderança parecem ser mais eficazes.

## Capítulo 1 – Introdução

Atualmente, um dos espaços mais relevantes de exercício de poder social<sup>1</sup> é o ambiente corporativo. Aqueles que detêm o poder de decisão dentro das grandes empresas são atores que têm o potencial de gerar desenvolvimento e transformação econômicos e sociais, direta ou indiretamente<sup>2</sup>. A atuação direta das empresas pode se direcionar à melhoria das comunidades nas quais elas operam: por exemplo, por meio do investimento social ou por meio da criação de produtos socialmente responsáveis.

Já a atuação indireta se refere às externalidades produzidas pelas companhias. Há certo consenso no campo da governança corporativa de que as empresas são “*verdadeiras máquinas de externalidades*”<sup>3</sup>, pois elas impõem custos sociais e ambientais sem necessariamente pagarem por isso. Também é assente a ideia de que é necessário reduzir os custos das externalidades geradas pela atividade empresarial. A discordância está numa divisão de responsabilidades entre companhias e governos<sup>4</sup>.

Este trabalho pretende sugerir uma avaliação contemporânea dos papéis do Estado e da empresa que supere a divisão entre os que têm uma visão estatista que não se coaduna com as possibilidades do orçamento público e aqueles liberais que creem que o mercado e a atividade econômica pujante resolveriam todos os problemas da sociedade brasileira.

Importa aos dias atuais avaliar quem é o ator responsável pelo desenvolvimento de um determinado contexto social e quem tem meios para assumir responsabilidade. Se é a empresa, então que esta assuma sua responsabilidade.

A verdade é que discussão sobre em que medida o propósito da governança deve ser influenciado pela consideração dos impactos sociais e ambientais das atividades empresariais é antiga e perdura até hoje. Apesar da teoria ter se

---

<sup>1</sup> Adotamos a definição prática de poder social elaborada por Giddens e Sutton (2015, p. 330) de que poder consiste na “*capacidade de indivíduos ou grupos de alcançar seus objetivos ou de fazer valer seus interesses a despeito de oposições ou resistência*”. Além disso, o poder pode ser estabelecido de forma implícita, ao cercear pessoas de grupos sociais sub-representados de capacidades necessárias para realizar escolhas de vida e concretizar suas expectativas de desenvolvimento (Sen, 1999).

<sup>2</sup> Bowen (1953).

<sup>3</sup> Silveira (2015, p. 64).

<sup>4</sup> Ibidem.

desenvolvido especialmente a partir da década de 1980, há trabalhos relevantes sobre o tema escritos já na primeira metade do século XX.

É possível notar outras duas posições centrais no debate: a contratualista e a institucionalista<sup>5</sup>. A posição contratualista foi definida em seus pressupostos e popularizada a partir de 1932 pela obra *The Modern Corporation and Private Property*<sup>6</sup>, de Adolf Berle e Gardiner Means<sup>7</sup>. O livro foi publicado no contexto da Grande Depressão, caracterizado tanto pela recessão quanto por empresas que tinham seu olhar voltado para outras partes interessadas além dos acionistas, como os colaboradores e a comunidade local.

Esse período é frequentemente denominado, às vezes com um sentido pejorativo, de gerencialismo. Empresas que investiam pesadamente em suas comunidades locais, forneciam aposentadorias generosas aos funcionários e que contavam com um corpo de funcionários altamente sindicalizados passaram a parecer parte do problema que assolava as economias ocidentais.

Segundo Berle e Means, o propósito principal de uma empresa deve ser a maximização dos lucros de seus acionistas. Trata-se da chamada teoria da agência, que parte do pressuposto de que os acionistas são donos da empresa, e que os executivos são seus representantes. Para essa teoria, os interesses dos *shareholders* deveriam ser os únicos a serem levados em conta pela governança da companhia, em primeiro lugar, porque isso geraria maior eficiência econômica.

Em segundo lugar, os acionistas deveriam ser priorizados porque são os únicos que investem capital irre recuperável na companhia, e, ao mesmo tempo, não possuem qualquer garantia jurídica de retorno financeiro<sup>8</sup>. Isso não significa que as empresas não devam pagar por suas externalidades, e sim que quem deve definir o que e quanto deve ser pago é o governo, por ser democraticamente eleito.

O livro de Berle e Means gerou controvérsias. Merrick Dodd, um institucionalista, travou longo diálogo com os autores. Para Dodd, “*a companhia aberta é uma instituição econômica com uma atuação social que vai além de sua função de*

---

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> No Brasil, lançado como “A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada”.

<sup>7</sup> Berle e Means (1932).

<sup>8</sup> Silveira (2015).

*gerar resultado financeiro*".<sup>9</sup> De acordo com essa visão, não necessariamente os acionistas seriam os únicos que investem capital irrecuperável. Colaboradores que investem em formações muito específicas ao cargo ou governos locais que constroem infraestrutura para atrair empresas para seu território também o fazem.

As críticas institucionalistas se popularizaram no contexto americano, no qual a propriedade (ou titularidade acionária) das empresas é bastante pulverizada. Ao longo dos anos 1960, a posição de Dodd parecia ter prevalecido, o que foi reconhecido pelo próprio Berle. Ela também prevaleceu em outros países desenvolvidos além dos Estados Unidos: notadamente, na Alemanha, na França e no Japão. O cerne da ideia de Dodd e de outros institucionalistas era de que a definição do negócio de uma dada empresa deve incluir as expectativas "*econômicas, jurídicas, éticas*"<sup>10</sup> que a sociedade tem para ela.

Vale destacar que a parte do debate acadêmico americano, a teoria institucionalista teve sua origem nos pensamentos de Rathenau<sup>11</sup>, homem de negócios alemão com formação de economista, que visualizou nas grandes sociedades instrumentos para o renascimento econômico do país, por meio do desenvolvimento, de uma organização que transcende a sociedade comercial (instituição) e não existe somente para atender aos interesses capitalistas dos sócios<sup>12-13</sup>.

No Brasil, a busca dos valores sociais expressos no artigo 170 da Constituição Federal – *existência digna, conforme os ditames de justiça social* – também enxerga a sociedade como instituição, o que faz com que o direito societário se inter-relacione com outros subsistemas jurídicos<sup>14</sup>, os quais se preocupam com interesses que podem ser identificados como "extrasocietários" ou de geração de valor de forma externa<sup>15</sup>.

---

<sup>9</sup> Dodd (1932, tradução de Silveira, 2015).

<sup>10</sup> Carroll (1979, trad. livre).

<sup>11</sup> Rathenau, 1966, p. 912.

<sup>12</sup> Salomão, 1998, p.8.

<sup>13</sup> Paillusseau, 1985.

<sup>14</sup> A exemplo do direito concorrencial, direito de defesa do consumidor, etc. No que tange a inter-relação do Direito Societário e o Concorrencial, vide Salomão, 2007.

<sup>15</sup> Fiskel (1986)



Importante dizer que faz parte da teoria institucionalista também uma vertente mais “integracionista”, que se afasta do exagerado publicismo de Rathenau, a qual concebe um “conceito de interesse social comum e harmônico”<sup>16</sup> pela comunhão do interesse da *preservação da empresa* existente entre os vários sócios e os trabalhadores<sup>17</sup>.

Nessa esteira, reconhece-se também no direito societário brasileiro a função de constituir instrumento de implementação de políticas públicas que objetivem a consecução dos valores consagrados pelo ordenamento jurídico, em nível constitucional, em especial nos artigos 170; 1º, incisos III e IV; 3º, I, II e III ; e 219. Expressão clássica e evidente disto é o artigo 116, parágrafo único da Lei das Sociedades por Ações que prevê o exercício do poder pelo acionista controlador com o fim de fazer a companhia “realizar o seu objeto e cumprir sua função social”, explicitando ainda os deveres e responsabilidades para com “os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender”.

Desta forma, vale dizer que a legislação empresarial (direito positivo ou autoregulatorio) deve estabelecer orientações ou diretrizes para a atuação dos agentes econômicos no sentido da realização dos valores da ordem econômica e do interesse público (que se realizam pelos documentos estruturantes das organizações e o simples exercício da função econômica e produtiva das companhias de maneira ética).

Vê-se então que as justificativas para a consideração de interesses sociais mais amplos na governança de uma companhia podem ser principiológicas ou pragmáticas. Autores, como Robert Dahl, afirmaram que toda grande empresa pode ser considerada uma entidade social, e que suas decisões internas podem e devem ser justificadas por propósitos sociais<sup>18</sup>. Outros se limitaram a ver a assunção desses propósitos como forma de gestão reputacional, pois a sociedade vem se mobilizando para pressionar as empresas a ter papel mais ativo em relação ao bem-estar social<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Munhoz, 2002.

<sup>17</sup> Jaeger, 1972.

<sup>18</sup> Dahl (1972).

<sup>19</sup> Balabanis, Phillips e Lyall (1998).

No entanto, a década de 1970 presenciou uma crise nos países ricos, caracterizada por altas taxas de desemprego e de juros, bem como o que se chamou de “estagflação”: isto é, a combinação da recessão com altos índices de inflação. Estes fatores macroeconômicos concorreram para mudanças em direção a políticas econômicas nacionais mais liberais. O chamado “neoliberalismo” foi simbolizado por figuras como Margaret Thatcher, então premiê britânica, e Ronald Reagan, ex-presidente dos EUA.

Nesse período, voltou a predominar a ideia de que o atendimento de demandas de outras partes interessadas além dos acionistas seria uma temeridade, porque a empresa perderia a capacidade de captar investimentos e de gerar externalidades positivas à sociedade<sup>20</sup>. Em artigo publicado no New York Times em 1970, Milton Friedman afirmou que *“há uma e apenas uma responsabilidade social para as empresas – utilizar seus recursos e se empenhar em atividades voltadas a aumentar seus lucros, desde que se mantenham nas regras do jogo.”*<sup>21</sup>

Até os anos 1990, essa visão se manteve dominante na academia e na prática profissional da gestão e da governança das empresas. No entanto, ela perdeu sua força após a ocorrência de crises em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Dentre os eventos relevantes para essa mudança, pode-se citar a crise asiática de 1997, a onda de escândalos empresariais nos Estados Unidos em 2001 e na Europa a partir de 2003, e, por fim, a crise financeira de 2008.

Com as crises, ganhou força a teoria das partes interessadas (ou *stakeholders*), que afirma que as empresas devem ser conduzidas por um modelo de negócios que busque garantir os interesses de todas as partes interessadas, mesmo sob o risco de diminuição de benefícios para os acionistas a curto prazo<sup>22</sup>. A ideia é de que esta gestão de demandas ajuda a definir com maior precisão a estratégia, auxilia a empresa a desenvolver capacidades adaptativas em relação a mudanças externas, aumentando sua competitividade, e traz perenidade ao negócio a longo prazo<sup>23</sup>.

Além disso, entende-se que, com a globalização e o advento da internet, surgiram modelos de negócios inovadores, que dependem crescentemente de redes

---

<sup>20</sup> Hetherington (1973, p. 37).

<sup>21</sup> Friedman (1970, trad. livre).

<sup>22</sup> Freeman (1984).

<sup>23</sup> Wheeler et al (2003).

de interação social para a geração de valor (*value-based network*) e consequente viabilidade financeira, o que aumenta a necessidade de uma boa gestão do relacionamento com partes interessadas<sup>24</sup>. Trata-se de um ponto de vista pragmático, um *business case* também voltado à gestão de imagem e reputação das empresas, e que busca enfrentar a desconfiança do público em geral em relação a elas<sup>25</sup>.

Hoje, essa vertente da posição institucionalista que prescreve a necessidade de uma atuação socioambiental positiva por parte das empresas parece prevalecer, tanto nos debates teóricos quanto na prática empresarial. Um exemplo da consolidação da tendência de valorização da perspectiva da geração de valor para os stakeholders, e não apenas para os shareholders, é a carta de princípios *Statement on the Purpose of a Corporation* (Declaração sobre o propósito de uma companhia), assinada por mais de 181 executivos do mundo todo.

Essa declaração, assinada por líderes de grandes empresas, afirma que as companhias possuem um “*compromisso fundamental*” com todos os seus stakeholders. Também estabelece como princípios o investimento nos funcionários, a entrega de valor para os consumidores, a negociação justa e ética com fornecedores, o apoio do desenvolvimento das comunidades locais onde as companhias atuam, e a geração de valor a longo prazo para os acionistas<sup>26</sup>.

Em consonância a esta mudança de mentalidade, iniciativas de sustentabilidade se tornaram pauta do dia nos contextos corporativos mundial<sup>27</sup> e brasileiro<sup>28</sup>. A relevância dessas políticas e práticas empresariais é atestada pela difusão de compromissos empresariais voluntários por parte de organismos multilaterais, entidades governamentais e organizações do terceiro setor, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, criados pela ONU, e o Selo Pró-Equidade de Gênero, instituído pelo Governo Federal.

O objetivo desta pesquisa é apresentar um panorama das iniciativas de sustentabilidade social criadas e adotadas pelas companhias brasileiras, dentro do contexto das políticas de sustentabilidade das empresas como um todo. Para tanto,

---

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Sorkin (2019).

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> OECD (2001).

<sup>28</sup> Sanchez-Rodríguez (2014).

realizou-se um levantamento de dados que tem como recorte de pesquisa as empresas participantes do índice Ibovespa. As fontes de pesquisa utilizadas foram os relatórios anuais ou de sustentabilidade disponibilizados por elas entre os anos de 2012 e 2016, eis que esses eram os disponíveis quando se deu início ao trabalho de mapeamento e tabulação de iniciativas.

O Ibovespa é um índice criado em 1968 pela bolsa de valores brasileira BM&F Bovespa<sup>29</sup> para medir o desempenho das ações que são nela negociadas. Trata-se de uma carteira teórica de ativos que corresponde a cerca de 80% do volume financeiro e de negócios do mercado de capitais brasileiro<sup>30</sup>. Desde seu lançamento até hoje, esta métrica é utilizada como referência sobre o estado da economia brasileira para investidores de todo mundo.

Com a coleta, a construção de matriz de dados e a sistematização das informações obtidas nos relatórios de sustentabilidade das companhias constantes do Ibovespa e da análise estatística realizada, foi possível mapear a incidência e a variedade de práticas e políticas de sustentabilidade social nas companhias brasileiras e verificar a existência de possíveis correlações com outros dados, como reputação corporativa e representação de mulheres, vulneráveis e minorias na força de trabalho.

A partir disso, foi feita uma análise crítica do estado da arte da gestão da sustentabilidade social corporativa no Brasil, baseada nas evidências empíricas existentes sobre o tema, coletadas com rigor científico. A literatura especializada indica que, apesar da preocupação com o tema ser extremamente bem-vinda, algumas iniciativas possuem maior efetividade em comparação a outras, e certas políticas e práticas por vezes podem ter efeitos contrários aos pretendidos.

Trata-se de tema extremamente relevante para um país como o Brasil, que além de estar em desenvolvimento e poder ser considerado pobre, possui índices altos e crescentes de desigualdade social. Do final de 2014 até junho de 2018, o Índice GINI do Brasil subiu em velocidade 50% maior do que ocorria no período anterior (de 2001 a 2014). Entre o final de 2014 e o final de 2017, a pobreza aumentou 33%, com o surgimento de cerca de seis milhões de novos pobres<sup>31</sup>. O Brasil está entre os cinco

---

<sup>29</sup> Após a fusão entre BM&F Bovespa e Cetip, tornou-se Brasil, Bolsa e Balcão.

<sup>30</sup> Brasil, Bolsa e Balcão (2019).

<sup>31</sup> Neri (2018).

países do mundo mais desiguais (junto a África do Sul, Argentina, Colômbia e Estados Unidos): a faixa populacional mais rica recebe mais de 15% da renda total nacional<sup>32</sup>.

Assim, as externalidades sociais negativas causadas pela atividade empresarial têm o potencial de aprofundar ainda mais este quadro de miséria, estratificação e exclusão sociais. Da mesma forma, externalidades sociais positivas e iniciativas corporativas voluntárias, aliadas a políticas governamentais, são ainda mais relevantes neste contexto, onde muitos não conseguem satisfazer necessidades básicas, como alimentação, água, moradia e saneamento.

Companhias podem auxiliar a inserir de forma sustentável a população pobre nos processos de produção econômica<sup>33</sup>, ao mesmo tempo em que inserem países em desenvolvimento no ambiente global de negócios e conquistam novos mercados nacionais<sup>34</sup>. O desenvolvimento regional experimentado por regiões em que são instaladas plantas industriais de companhias éticas é também benefício obvio experimentado pelo país.

Portanto, a atuação privada em sustentabilidade é um imperativo não apenas para os países ricos, mas também e especialmente para os países em desenvolvimento. Até em termos econômico-financeiros, o desenvolvimento da população é uma necessidade para as companhias, pois a pobreza e a desigualdade sociais diminuem o mercado interno, e uma mão-de-obra pouco capacitada dificulta os processos de recrutamento de talentos e reduz a competitividade da empresa<sup>35</sup>.

Reconhecemos que tais iniciativas possuem um papel parcial, pois a instituição de normas jurídicas e políticas públicas sobre o tema é essencial, inclusive porque ambientes institucionais frágeis prejudicam o desenvolvimento de padrões nacionais e regionais de responsabilidade social corporativa<sup>36</sup>. Entretanto, entendemos que elas também desempenham um papel relevante para a autorregulação da atividade empresarial e também contribuem para o debate regulatório<sup>37</sup>.

---

<sup>32</sup> Souza e Medeiros (2017).

<sup>33</sup> Fischer (2005).

<sup>34</sup> Rivera-Santos e Rufín (2010).

<sup>35</sup> Fischer (2005).

<sup>36</sup> Dobers e Halme (2009).

<sup>37</sup> Jamali e Mirshak (2007).

Os benefícios sociais das políticas privadas em prol da sustentabilidade social são numerosos, e incluem o aumento da efetividade dos sistemas de governança privado e até mesmo público<sup>38</sup>.

Espera-se que este trabalho tenha como principal impacto a contribuição ao aprimoramento da gestão corporativa da sustentabilidade social no Brasil. A comparação e análise de iniciativas empreendidas por alguns dos maiores *players* no espaço corporativo brasileiro se mostra útil e mesmo pedagógica como subsídio para a implantação de novas políticas ou o aprimoramento de políticas já existentes em contextos organizacionais. O levantamento pode também ser utilizado como ferramenta de *benchmarking* de gestão de sustentabilidade social e diversidade.

Conforme mencionado, o recorte adotado é composto das companhias constantes no Ibovespa, cujo volume de ações corresponde a cerca de 80% do capital mobilizado no mercado brasileiro. Isto significa que, a despeito de contar com um número restrito de empresas, a amostra adotada é altamente relevante e representativa da realidade nacional da autorregulação em sustentabilidade social de grandes companhias abertas. A partir do diagnóstico realizado, foi feita uma reflexão crítica acerca do grau de maturidade que estas empresas atingiram quanto à adoção de iniciativas do tipo.

Assim, esta pesquisa pretende dar uma contribuição em prol da globalização da pesquisa e do debate sobre sustentabilidade social, atualmente focados na realidade de organizações sediadas em países desenvolvidos<sup>39</sup>. Trata-se de uma necessidade tanto em termos acadêmicos quanto de prática profissional, pois contexto, fatores nacionais e diferenças culturais são decisivos para a percepção do que é e no que consiste o conceito de sustentabilidade social<sup>40</sup>.

Este trabalho também pretende, com o panorama trazido, fornecer subsídio para a melhora da abordagem regulatória de temas relativos à sustentabilidade social. Afinal, normas jurídicas também podem incentivar a adoção de iniciativas privadas em sustentabilidade social, seja atribuindo maior importância institucional a certos stakeholders, seja estabelecendo normas mais rigorosas para relato das atividades

---

<sup>38</sup> OECD (2001).

<sup>39</sup> Dobers e Halme (2009).

<sup>40</sup> Epstein (1987); Jones (1999); Sobczak e Martins (2010).

empresariais, seja criando incentivos fiscais ou especificando critérios em contratações públicas que privilegiem empresas socialmente sustentáveis<sup>41</sup>.

Espera-se também que a problematização contida neste trabalho possa ser o início de uma agenda para a elaboração de políticas públicas e privadas que visem a equiparar a gestão de sustentabilidade social no Brasil aos melhores padrões internacionais, tornando as companhias brasileiras mais competitivas e contribuindo para o desenvolvimento nacional.

---

<sup>41</sup> Costa (2011); Sobczak e Martins (2010).

## Capítulo 2 – Contexto nacional

Atualmente, o Brasil é considerado liderança no campo da sustentabilidade social dentre os países em desenvolvimento<sup>42</sup>. O Brasil é o terceiro país com mais organizações signatárias do Pacto Global, atrás apenas da Espanha e da França. Mas se hoje o Brasil é considerado nessa posição, é porque iniciativas públicas e privadas contribuíram para este cenário. A legislação brasileira introduziu normas nesse sentido em setores bastante regulados (como o de instituições financeiras e de energia): por exemplo, leis que determinam a adoção de política socioambiental ou que estabelecem diretrizes de relato em sustentabilidade.

Além disso, pode-se observar formas de autorregulação (*soft law*) introduzidas pelos próprios agentes de mercado, como a utilização de certificações voluntárias setoriais<sup>43</sup> e multissetoriais. Na América Latina, mais da metade das certificações ambientais ISO 14.001 são de empresas brasileiras. O país também possui mais certificações SA 8000, relativas a práticas trabalhistas, do que qualquer outro país do continente<sup>44</sup>.

Além disso, o investimento social privado é bastante comum entre as companhias brasileiras, em parte por conta de uma longa tradição em filantropia, presente pelo menos desde os anos 1960<sup>45</sup>, voltada à diminuição das grandes desigualdades econômicas e sociais no contexto brasileiro<sup>46</sup>. Ainda que a cultura da doação no Brasil seja parca, parte-se da incitação à solidariedade humana (que gerou alguns movimentos sociais, em especial aqueles da igreja católica) e alcançou organizações privadas e redes de captação e implementação de projetos sociais. Boa parte da atuação nessa seara é motivada pela constatação de que a atuação governamental em temas socioambientais é deficitária, e mesmo quase inexistente em regiões mais pobres<sup>47</sup>.

---

<sup>42</sup> Moon (2019); Grüninger (2019); Sanchez-Rodriguez (2014).

<sup>43</sup> Como, por exemplo, os selos da ABVTEX (da Associação Brasileira do Varejo Têxtil), Fairtrade (voltado à indústria de café), Bonsucro (voltado ao ramo açucareiro) e Better Cotton Initiative (para indústrias produtoras de algodão).

<sup>44</sup> Duarte (2010).

<sup>45</sup> Sanchez-Rodriguez (2014).

<sup>46</sup> Griesse (2007); Young (2004).

<sup>47</sup> Sobczak e Martins (2010).



Como exemplos da disseminação desse tipo de iniciativa, vale citar censo realizado pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) que constatou que as empresas nacionais investiram em 2005 mais de 2 bilhões de reais em fundações e outras organizações sem fins lucrativos<sup>48</sup>. O país é também conta com uma grande participação de companhias e líderes empresariais na criação de fundações<sup>49</sup>.

Além disso, o Governo Federal tem fomentado por muitos anos a sustentabilidade social utilizando-se do Direito (políticas públicas). Dentre as políticas públicas, é possível citar a criação de selos como o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça. Quanto à legislação nacional, há, dentre outras iniciativas, obrigatoriedade de criação de política de responsabilidade socioambiental para instituições financeiras<sup>50</sup> e de relato da atuação social e ambiental para as companhias do setor de energia<sup>51</sup> e empresas estatais<sup>52</sup>.

A criação e o apoio a essas iniciativas vêm de vários setores: companhias privadas, Governo Federal, sindicatos e organizações do terceiro setor<sup>53</sup>, sendo estas últimas extremamente relevantes para a disseminação de padrões e melhores práticas de sustentabilidade social<sup>54</sup>. Dentre os incentivos para que as empresas adotem tais medidas no contexto nacional, os principais são riscos reputacionais,

---

<sup>48</sup> Galego-Álvarez et al (2014).

<sup>49</sup> Turitz e Winder (2005).

<sup>50</sup> Resolução BACEN 4.327/2014: “Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as diretrizes que, considerados os princípios de relevância e proporcionalidade, devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. ”

<sup>51</sup> Resolução ANEEL 444/2001: “Institui o Manual de Contabilidade do Serviço Público de Energia Elétrica, englobando o Plano de Contas revisado, com instruções contábeis e roteiro para elaboração e divulgação de informações econômicas e financeiras. ”

Manual de Contabilidade do Serviço Público de Energia Elétrica: “6.2. Instruções gerais: 5. (...) Com a Prestação Anual de Contas - PAC, serão enviadas as Demonstrações Contábeis do exercício findo publicadas nos termos da Resolução ANEEL no 64, de 13 de março de 1998, incluindo a Composição do Capital Social, o Balanço Social, a Demonstração do Fluxo de Caixa e a Demonstração do Valor Adicionado. Quando aplicável, as concessionárias e permissionárias deverão enviar, também, o Relatório da Administração, o Parecer do Auditor Independente sobre as demonstrações contábeis, o Relatório de Recomendações dos Auditores Independentes para aprimoramento dos controles internos, o Parecer dos Auditores Independentes sobre as Mutações do Ativo Imobilizado, o Relatório do Conselho de Administração, o Parecer do Conselho Fiscal, e as demonstrações contábeis de empreendimentos em condomínios e consórcios em função do serviço concedido.”

<sup>52</sup> Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais). “Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência: (...) IX - divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade. ”

<sup>53</sup> NEE (2016).

<sup>54</sup> Alves (2004).

conformidade com a legislação, preocupações dos consumidores e maior facilidade na obtenção de crédito<sup>55</sup>.

A história da sustentabilidade social no Brasil pode ser dividida em cinco fases<sup>56</sup>. A primeira ocorreu entre os anos 1960 e 70, após uma conceitualização maior por parte da literatura estrangeira do que seria o conceito de responsabilidade social corporativa<sup>57</sup>. Nessa época, foram criadas algumas organizações empresariais influenciadas pela Igreja Católica, com o objetivo de promover a solidariedade social e assistência à população mais pobre<sup>58</sup>.

É possível identificar alguns atores mais relevantes na promoção da responsabilidade social na época. A ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa) e a FIDES (Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social) eram mais voltadas à promoção de valores cristãos no ambiente corporativo. Já a AmCham (American Chamber of Commerce) tinha sua atuação voltada à promoção de ações sociais por parte das empresas para reduzir a desigualdade sociais. O PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) propunha um pacto social que colocava os interesses nacionais acima dos objetivos financeiros das empresas<sup>59</sup>.

O objetivo dessas associações era, além de promover o comprometimento com valores de responsabilidade social derivados da doutrina católica, fomentar boas relações de mercado e a adequação aos padrões internacionais vigentes<sup>60</sup>. A abordagem era principalmente voltada à promoção de parâmetros éticos. Uma iniciativa importante, ocorrida em 1965, foi a ratificação da Convenção 111 da OIT sobre a discriminação no ambiente de trabalho. No entanto, o Brasil só buscou implementar políticas públicas relativas ao tema a partir de 1995<sup>61</sup>.

Uma segunda fase surgiu durante o fim da ditadura militar e o processo de redemocratização e da elaboração da nova Constituição, em meados dos anos 80. A abordagem neste período é de natureza mais política. Além disso, a Constituição de

---

<sup>55</sup> Latin Trade (2017). Vale lembrar que alguns bancos que operam no Brasil, como o Banco do Brasil, possuem portfólios especiais de financiamento para projetos de desenvolvimento sustentável.

<sup>56</sup> Periodização elaborada por Sanchez-Rodriguez (2014).

<sup>57</sup> Sanchez-Rodriguez (2014).

<sup>58</sup> Sobczak e Martins (2010).

<sup>59</sup> Sanchez-Rodriguez (2014).

<sup>60</sup> Moon (2019).

<sup>61</sup> Fleury (2000).

1988 trouxe uma inovação ao arranjo político-institucional nacional: a descentralização administrativa e a delegação de certas atribuições aos municípios incentivou a cooperação entre os setores privados para o oferecimento de serviços sociais<sup>62</sup>. Esta aliança foi tida como necessária por conta do déficit das contas públicas após a chamada “década perdida” de 1980, marcada pela elevada inflação<sup>63</sup>.

Os *players* mais relevantes passaram a ser o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), voltado à promoção do investimento social privado, e a Fundação Abrinq, que buscou incentivar o consumo ético por meio do Selo “Empresa Amiga da Criança”. Nesta época também foi fundado o Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais), pelo sociológico Herbert de Souza (Betinho) e os economistas Carlos Afonso e Marcos Arruda, que conduziu campanhas voltadas à erradicação da fome junto a líderes empresariais. No mesmo contexto também surgiram muitas fundações criadas por companhias, e ações empresariais esporádicas começaram a se tornar políticas formalizadas<sup>64</sup>.

Já nos anos 1990, o tratamento dessas questões se tornou mais voltado à resolução de problemas sociais. A abordagem também era mais integrativa, entendendo que empresas dependem de comunidades locais e da sociedade para existirem e crescerem<sup>65</sup>. O Ibase lançou em 1997 o primeiro guia com padrões para relato da atuação social de empresas, chamado Balanço Social. As empresas que davam *disclosure* de suas informações neste formato ganhavam uma certificação. Em pouco tempo, a iniciativa ganhou a adesão de mais de 500 companhias brasileiras<sup>66</sup>.

O Balanço Social pode ser considerado, ao mesmo tempo, como precursor e ponte para a realização de relatórios anuais ou de sustentabilidade nos moldes instituídos pelo GRI (Global Reporting Initiative), que aos poucos passou a ser o modelo dominante<sup>67</sup>. No final dos anos 1990, foi fundado o Instituto Ethos, que, dentre inúmeras iniciativas para disseminar a responsabilidade social corporativa no Brasil,

---

<sup>62</sup> Fischer (2005); Sanchez-Rodriguez (2014).

<sup>63</sup> Ibidem.

<sup>64</sup> Sanchez-Rodriguez (2014).

<sup>65</sup> Ibidem.

<sup>66</sup> Grüninger (2019).

<sup>67</sup> Ibidem.

ajudou a traduzir a primeira versão dos padrões do GRI (2002) e promoveu sua adoção<sup>68</sup>.

Neste período, surgiram iniciativas pioneiras de gestão da diversidade, um aspecto relevante da sustentabilidade social. Em países como os EUA, o Canadá e o Reino Unido, iniciativas empresariais pró-diversidade foram criadas como resposta ao surgimento de um direito antidiscriminação que exigia das companhias ações afirmativas e políticas que assegurassem o tratamento justo de grupos sociais sub-representados. Já no Brasil, a pressão veio de multinacionais que tinham como sede estes países<sup>69</sup> ou de clientes e fornecedores destas localidades.

Nos anos 2000, as abordagens são mais instrumentais e pragmáticas. Elas são voltadas à construção de um *business case* que enxerga o investimento em sustentabilidade social não só como questão ética, e sim como imperativo econômico, que protege a empresa de eventuais riscos reputacionais e a torna mais competitiva. Neste período cresce a adesão das empresas a padrões de responsabilidade social, os quais a princípio eram restritos a empresas pioneiras no tema.

Um dos elementos mais relevantes para essa disseminação foi o estabelecimento da Rede Nacional do Pacto Global. O Pacto Global é um compromisso voluntário, criado em 2000 pela Organização das Nações Unidas (ONU), que busca ao mesmo tempo ser uma plataforma de políticas e fornecer parâmetros práticos para a implementação de valores, políticas e práticas de sustentabilidade em companhias. Hoje ele tem a adesão de mais de 8000 empresas em 145 países<sup>70</sup>.

Seus Dez Princípios são baseados na Declaração Universal de Direitos Humanos, na Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção<sup>71</sup>. Atualmente, parte significativa dos conteúdos que o formato GRI exige para fins de relato são relacionados aos Dez Princípios ou às Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais.

---

<sup>68</sup> Ibidem.

<sup>69</sup> Fleury (2000).

<sup>70</sup> Moon (2019).

<sup>71</sup> Ibidem.

Estes princípios se dividem em quatro frentes. A de direitos humanos tem dois princípios, o do respeito aos direitos humanos internacionalmente reconhecidos e não violação deles. A relativa ao ambiente de trabalho contém quatro princípios: abolições dos trabalhos forçado, infantil, e de qualquer forma de discriminação, e também o apoio à liberdade de associação e o reconhecimento das negociações coletivas. A frente anticorrupção prescreve o combate às práticas de corrupção, como propina e extorsão.

A frente de meio ambiente tem três princípios, que consistem em uma abordagem preventiva em relação ao meio ambiente, promoção de iniciativas de responsabilidade ambiental, e desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente adequadas e benéficas<sup>72</sup>. Hoje, 814 companhias brasileiras são signatárias do Pacto Global. Os setores de atividade econômica que mais assinaram o documento são os de serviços de suporte, eletricidade, saúde e informática<sup>73</sup>.

Em meados de 2010, o Brasil passa a assumir certo protagonismo internacional no campo. Neste ano, foi lançado o padrão internacional ISO 26000, cuja elaboração fora capitaneada pelo Brasil e pela Suécia<sup>74</sup>. O ISO 26000 é uma norma internacional voluntária que estabelece diretrizes de responsabilidade social corporativa. Ela fornece informações sobre princípios e práticas de responsabilidade social, definição de responsabilidade social, histórico e tendências, dentre outros assuntos relacionados à temática<sup>75</sup>.

Além disso, em 2012 foi organizada no Rio de Janeiro a Rio+20 (Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável). Esta conferência teve como objetivo marcar os vinte anos da Conferência Rio-92, que definiu a agenda de sustentabilidade para os governos nacionais nas próximas décadas. Também pretendeu a *“renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável, por meio da avaliação do progresso e das lacunas na implementação das decisões adotadas pelas principais cúpulas sobre o assunto e do tratamento de temas novos e emergentes.”*<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> ONU (2019c).

<sup>73</sup> ONU (2019a).

<sup>74</sup> Sanchez-Rodriguez (2014).

<sup>75</sup> INMETRO (2019).

<sup>76</sup> ONU (2019d)

Considera-se que a realização da Rio+20 marca uma nova fase da disseminação da sustentabilidade social no Brasil, que perdura até hoje<sup>77</sup>. Esta fase é caracterizada por uma abordagem baseada em valores, pela valorização do empreendedorismo ecológico e ambiental, e pela ênfase do cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS são uma lista de 17 metas globais, estabelecidas pela ONU, voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável, que *“fornecem uma agenda para identificação de oportunidades para desenvolver produtos e serviços social e ambientalmente responsáveis”*<sup>78</sup>.

Dentre estas metas, incluem-se metas de sustentabilidade social como a erradicação da pobreza, educação de qualidade, igualdade de gênero, redução das desigualdades, trabalho decente e crescimento econômico, dentre outras que abrangem as diversas temáticas contidas no conceito de sustentabilidade. São objetivos que devem ser promovidos tanto no âmbito público quanto no privado. A ONU estabeleceu o ano de 2030 como prazo (bastante irreal) para o atingimento destas metas<sup>79</sup>.

A implementação de políticas e práticas de sustentabilidade social nos ambientes corporativos brasileiros não tem ocorrido sem dificuldades. Um dos motivos para isto é a cultura organizacional nacional. Por mais que empresas possuam particularidades culturais, a literatura sobre o tema observa comunalidades importantes<sup>80</sup> que devem ser levadas em conta na discussão sobre sustentabilidade social corporativa.

Dentre as características que obstaculizam iniciativas de sustentabilidade, pode-se citar, por exemplo, a dificuldade do trabalhador de obedecer às normas e políticas estabelecidas<sup>81</sup>, a existência do “jeitinho brasileiro”<sup>82</sup> e lideranças autocráticas, paternalistas<sup>83</sup> e ao mesmo tempo fracas na comunicação e condução de processos de mudança organizacional<sup>84</sup>. Também se nota a dificuldade, por parte

---

<sup>77</sup> Moon (2019).

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> PNUD (2019).

<sup>80</sup> Para um resumo da literatura relativa à cultura organizacional brasileira, ver Pires e Macêdo (2006).

<sup>81</sup> Lodi (1993).

<sup>82</sup> Freitas (1997); Motta e Alcadipani (1999).

<sup>83</sup> Motta e Alcadipani (1999).

<sup>84</sup> Hofstede (1994).

das lideranças, de alinharem seus discursos com as práticas dentro do cotidiano da organização<sup>85</sup>.

Além disso, frequentemente o projeto organizacional e os objetivos da organização não são claros e comunicados aos colaboradores, e a gestão é pouco transparente<sup>86</sup>. A grande hierarquização<sup>87</sup> presente nas empresas dificulta a contribuição por parte daqueles que estão em grupos sociais menos valorizados para a melhora dos procedimentos que existem e para a criação de novas políticas e práticas internas e privadas.

Outro fator importante para as dificuldades de implementação de iniciativas de sustentabilidade social são as altas e crescentes taxas de pobreza e desigualdade social no Brasil<sup>88</sup>. Esta desigualdade tem raízes históricas no desenvolvimento econômico brasileiro, fundamentado em um processo de colonização marcado pela exploração de recursos naturais (agricultura, extrativismo, pecuária) e pelo emprego do trabalho escravo<sup>89</sup>.

O país passou posteriormente por um processo de industrialização iniciado na década de 1930, a partir do modelo de substituição de importações. Hoje, o setor de serviços tem assumido de forma crescente protagonismo na economia nacional<sup>90</sup>. Independentemente da composição da matriz econômica nacional, o Brasil herdou de seu passado colonial uma sociedade bastante heterogênea e estratificada, principalmente quanto a marcadores sociais e raciais<sup>91</sup>.

Isso proporciona enormes desafios à gestão da sustentabilidade social e da diversidade, pois, a despeito da existência de ações afirmativas em grande parte das universidades brasileiras, pessoas negras e pobres não possuem as mesmas oportunidades sociais, educacionais e profissionais<sup>92</sup>. No ano de 2018, 52% dos brancos com ensino médio ingressaram em cursos superiores, contra 33% dos pretos

---

<sup>85</sup> Spink (1997).

<sup>86</sup> Coda (1997).

<sup>87</sup> Freitas (1997); Hofstede (1994).

<sup>88</sup> Neri (2018).

<sup>89</sup> Fleury (2000).

<sup>90</sup> Silva et al (2016).

<sup>91</sup> Fleury (2000).

<sup>92</sup> Fleury (2000).



e pardos. Além disso, dos egressos de escolas públicas, apenas 36% entraram no ensino superior, contra 79,2% dos egressos de particulares<sup>93</sup>.

Um outro empecilho relativo à implantação de políticas de sustentabilidade social é o fato de que o atendimento a certos padrões de gestão social pode ser considerado excessivamente oneroso e trabalhoso. Por exemplo, o monitoramento de indicadores sociais necessita do envolvimento e da articulação de colaboradores de diversos departamentos das empresas<sup>94</sup>. Além disso, a própria inexistência de métricas de efetividade das iniciativas e de metodologia clara e precisa para implementação prejudica o sucesso da gestão na temática<sup>95</sup>.

Ademais, as empresas não necessariamente estão técnica e politicamente amadurecidas para a estruturação de uma estratégia que inclua aspectos relevantes de sustentabilidade social<sup>96</sup>. Muitas vezes, a sustentabilidade social é pensada não em termos estratégicos e a longo prazo, e sim a partir de uma mentalidade filantrópica voltada a objetivos de curto prazo e mera geração de publicidade positiva<sup>97</sup>.

No caso da gestão da diversidade, fatores culturais também impõem dificuldades específicas ao contexto nacional. Ao contrário do que ocorre em outros países de passado escravocrata, como os EUA, no Brasil há uma ideologia de democracia racial. Esta, ao afirmar o Brasil como um país no qual não há discriminação, invisibiliza a existência de disparidades estruturais entre brancos e negros<sup>98</sup>.

Um desafio igualmente relevante é a existência de uma forma de sexismo típica de países de cultura latina, que, por conta de padrões comportamentais mais coletivistas<sup>99</sup>, gregários e sexualizados<sup>100</sup>, acaba por naturalizar o assédio e a violência contra a mulher como interações amorosas e sexuais comuns<sup>101</sup>. A intersecção entre essas bagagens ideológicas e entre as discriminações racial e de

---

<sup>93</sup> IBGE (2018).

<sup>94</sup> Rodrigues (2005).

<sup>95</sup> Sanchez-Rodriguez (2014).

<sup>96</sup> Rodrigues (2005).

<sup>97</sup> Ibidem.

<sup>98</sup> Bento (2002); Munanga (1996).

<sup>99</sup> Hofstede (1980).

<sup>100</sup> DeSouza et al (2000); Freitas (1997).

<sup>101</sup> DeSouza et al (1998).



gênero cria uma realidade única e ainda mais difícil para as mulheres negras<sup>102</sup> no ambiente de trabalho, que são cerca de um quarto da população brasileira<sup>103</sup>.

O resultado disso é que pessoas de grupos sociais sub-representados estão em postos de trabalho piores do que aqueles detidos por pessoas de grupos majoritários. Em pesquisa feita com as 500 maiores empresas do Brasil, há 31% de negros no quadro funcional, mas apenas 13% na gerência e 5,3% nos cargos executivos. Já as mulheres possuem participação de 33% no quadro funcional, de 22% na gerência, e são somente 14% dos executivos<sup>104</sup>.

Além disso, outros problemas na implantação de programas de sustentabilidade social são eventual ceticismo e falta de comprometimento por parte dos colaboradores e da liderança em relação aos valores de sustentabilidade e diversidade<sup>105</sup>. Também são dignos de nota a resistência à mudança de processos e rotinas de gestão, presente em qualquer organização, e o abismo existente entre a formalização de políticas empresariais ou assunção de compromissos voluntários e a efetiva implementação e incorporação na cultura organizacional<sup>106</sup>.

Outro grande desafio é o ambiente institucional e de negócios brasileiro. Fatores como a disseminação da corrupção em todos os níveis da administração pública<sup>107</sup>, *enforcement* deficiente – ou mesmo inexistente em certas regiões – das legislações ambiental e trabalhista<sup>108</sup>, inconsistência e arbitrariedade nos órgãos burocráticos e pouca segurança em relação aos direitos de propriedade<sup>109</sup> afetam de forma negativa a assunção de responsabilidades social e ambiental por parte das empresas.

Além disso, a este ambiente nocivo somam-se *loopholes* jurídicos nos ordenamentos de países desenvolvidos que permitem a evasão fiscal (via mecanismos como transações falsas e transferência abusiva de preços – “*abusive transfer pricing*”) de valores que deveriam ser recebidos por países em

---

<sup>102</sup> Gonzales (1984).

<sup>103</sup> IPEA (2013).

<sup>104</sup> Instituto Ethos (2010) e Pinto-Sica et al (2019).

<sup>105</sup> Alves e Galeão-Silva (2004); Saraiva e Irigaray (2009).

<sup>106</sup> Grüninger (2019); Saraiva e Irigaray (2009).

<sup>107</sup> Moon (2019).

<sup>108</sup> Sobczak e Martins (2010).

<sup>109</sup> Dobers e Halme (2009).

desenvolvimento<sup>110</sup>. Portanto, em um país como o Brasil, no qual comportamentos como não cumprimento da legislação, fraude e evasão de divisas são corriqueiros, a mera conformidade pode ser considerada, de certa forma, como uma forma eficaz e adequada de promoção de sustentabilidade social<sup>111</sup>.

---

<sup>110</sup> Baker (2005); Dobers e Halme (2009).

<sup>111</sup> Dobers e Halme (2009).

## Capítulo 3 – Conceitos relevantes

Como forma de alinhar os interesses da companhia com os de seus *stakeholders*, promovendo a utilização responsável e sustentável de recursos e mitigando as externalidades negativas das atividades empresariais, foram criadas iniciativas voltadas à promoção da sustentabilidade. Estas iniciativas incluem a dimensão social do conceito, que compreende o que se chama por vezes de sustentabilidade social, outras vezes de responsabilidade social corporativa e a promoção da diversidade.

Essas políticas têm como pressuposto a ideia de que

*(...) a consideração dos impactos socioambientais nas decisões corporativas e a busca por uma atuação positiva nessas áreas devem, sem dúvida, fazer parte do dia a dia de uma companhia bem governada<sup>112</sup>.*

Neste capítulo, são apresentados três conceitos-chave para esse trabalho: sustentabilidade, sustentabilidade social e diversidade. A partir destes referenciais foi possível criar a categorização utilizada para agrupar as diversas políticas encontradas nos relatórios anuais que foram fontes da pesquisa.

### 3.1. Sustentabilidade

O termo “sustentabilidade” evoca diversos significados. Um ponto de partida possível é a ideia de que a sustentabilidade consiste no imperativo de se planejar a utilização de recursos nas atividades econômicas tendo em vista não apenas as necessidades do presente, e sim a capacidade de atender às necessidades econômicas, sociais, ambientais das futuras gerações.

Nas palavras do Relatório Brundtland (também conhecido como “*Nosso Futuro Comum*”), publicado em 1991 como resultado dos trabalhos para a criação da Comissão Mundial sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente pela UNEP (Programa das Nações Unidas pelo Meio Ambiente):

*O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem*

---

<sup>112</sup> Silveira (2015, p. 61).

*a suas próprias necessidades. Ele contém dois conceitos-chave: o conceito de “necessidades”, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade; a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras.*<sup>113</sup>

No ambiente corporativo, isso significa que as companhias devem buscar alinhar seus interesses não apenas com as demandas de suas partes interessadas atuais, como também com as demandas das próximas gerações. Assim, mais do que uma preocupação social, ambiental ou de governança, a sustentabilidade é um aspecto fundamental a ser considerado em uma estratégia que busque garantir a perenidade do negócio de uma companhia.

A sustentabilidade pode ser pensada, nesse sentido, a partir de três pilares: governança, ambiental e social. A sustentabilidade relativa à governança preocupa-se com a sustentabilidade financeira, com perspectivas a longo prazo acerca dos processos decisórios adotados em uma dada empresa e com o modelo de relacionamento entre as partes interessadas.

A sustentabilidade ambiental volta-se à assunção de responsabilidades e deveres de promoção de bem-estar ambiental e redução de externalidades negativas relativas à atuação da empresa no meio ambiente. Estas questões devem ser incorporadas nas deliberações cotidianas da companhia, e preferencialmente ser traduzidas em políticas e práticas que definam a atuação nesse âmbito de forma estruturada.

Já a sustentabilidade social refere-se ao impacto social das atividades desempenhadas pela companhia. O que se entende por “sociedade” nesse caso são todos os afetados ou potenciais afetados pelas atividades da empresa: além de acionistas, podem ser citados colaboradores, clientes, comunidades e até mesmo o país onde ela opera. Falaremos mais detalhadamente nela no tópico a seguir.

Apesar de hoje este conceito ser bastante difundido, há diversas críticas relevantes em relação ao movimento em prol da sustentabilidade empresarial<sup>114</sup>. Dentre elas, a principal se refere à utilização oportunista da ideia de sustentabilidade

---

<sup>113</sup> Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991, p. 46).

<sup>114</sup> Silveira (2005, p. 63).

como *marketing*, sem se traduzir em iniciativas concretas e eventualmente para obscurecer passivos ambientais ou em outras áreas relevantes – esse fenômeno é usualmente conhecido como *greenwashing*.

Além disso, diz-se comumente que boa parte das iniciativas do tipo são propagandeadas por executivos que querem “agir em causa própria”: isto é, melhorar a reputação pessoal às custas dos recursos das empresas. Vale lembrar que parte dos valores empregados nessas iniciativas pode vir até mesmo do orçamento público, por meio de deduções fiscais.

Esta primeira objeção parece ser derivada de uma confusão entre o emprego superficial da ideia de sustentabilidade para fins de *marketing* e o real conceito de sustentabilidade. Na verdade, o arcabouço conceitual da sustentabilidade ajuda a criticar estas políticas, e separar a aparência e a utilização da sustentabilidade apenas como verniz para a realização de atividades que de fato não são sustentáveis nem responsáveis, e a sustentabilidade pensada em sua essência, conceituada a partir de uma perspectiva de longo prazo e de garantia da perenidade do negócio.

Há autores que afirmam que as próprias atividades empresariais já geram externalidades positivas o suficiente sem necessidade de iniciativas de sustentabilidade – que podem desviar o foco do objetivo principal, que é gerar dividendos aos acionistas, e diminuir a eficiência econômica para todas as partes interessadas<sup>115</sup>.

No entanto, a literatura sobre o tema aponta que o foco no negócio a longo prazo e nas demandas de todas as partes interessadas gera mais valor inclusive para os acionistas:

*Há diversos benefícios potenciais das ações de RSE nas companhias, incluindo: menor exposição a riscos, antecipação a pressões sociais e demandas legais, melhor atração e retenção de talentos, maior fidelização dos consumidores e melhor reputação na sociedade. As ações de RSE, portanto, podem criar valor não apenas econômico, mas também social para as companhias e seus stakeholders.*<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Ibidem (p. 62-63).

<sup>116</sup> Ibidem (p. 62).

A terceira, por fim, é relativa à vagueza do conceito: boa parte das políticas de sustentabilidade seriam apenas *“iniciativas que todas as empresas bem administradas deveriam ter”*<sup>117</sup>. De fato, toda empresa bem administrada deve ter preocupações relativas à sustentabilidade e à perenidade do negócio. Isto não diminui a necessidade de propagação desses valores por meio de iniciativas de introjeção na cultura corporativa, políticas e práticas. Afinal, a ideia da sustentabilidade como um imperativo de governança ainda não é plenamente compartilhada no ambiente empresarial.

### 3.2. Sustentabilidade social ou responsabilidade social corporativa (RSC)

A sustentabilidade social também pode ser entendida pelo termo de responsabilidade social corporativa (adiante citada como “RSC”). Utilizamos estes dois termos de forma intercambiável neste trabalho. Alguns autores realizam distinções entre sustentabilidade e responsabilidade social corporativa – afirma-se, por exemplo, que a sustentabilidade seria o “braço verde” da RSC<sup>118</sup>.

No entanto, entendemos que sustentabilidade, por se referir a um objetivo de perenidade do negócio da empresa por meio da consideração do impacto de suas atividades, leva em conta a ideia de responsabilidade corporativa e vai além, considerando a responsabilidade relativa às futuras gerações. Trata-se, portanto, de conceito que engloba a RSC. Além disso, o conceito de sustentabilidade também é mais amplo porque inclui e interliga as dimensões ambiental, social e de governança.

Vai nesse sentido a definição operacional da norma NBR 16001, da Associação Brasileira de Normas Técnicas. Segundo esta definição, amplamente difundida no ambiente corporativo brasileiro, responsabilidade social corporativa é a *“relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável”*.

Outra definição bastante disseminada, do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBSCD) é de que o *“comprometimento das empresas com contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando*

---

<sup>117</sup> Ibidem (p. 63).

<sup>118</sup> Ver, por exemplo, Silveira (2005).

*com empregados, suas famílias e as comunidades locais*”<sup>119</sup>. Vê-se que, apesar de eventuais divergências, há consenso de que o conceito de desenvolvimento sustentável é o fim maior das ações de responsabilidade social corporativa.

A sustentabilidade social parte do pressuposto de que as empresas devem agir de forma voluntária para promover o desenvolvimento de sua comunidade e mitigar externalidades negativas. Do ponto de vista moral e do justiça social, a justificativa desse dever é a ideia de que a empresa está inserida na sociedade e dela se beneficia para captação de recursos para sua atividade. Por isso, ela deve se preocupar com dar um retorno mais amplo que o dividendo de seus acionistas.

Do ponto de vista pragmático, entende-se que tais iniciativas podem ser positivas para o desempenho financeiro da companhia<sup>120</sup>. Isto porque parte delas é voltada à prevenção e ao gerenciamento de riscos que podem ser derivados, por exemplo, de uma ação que prejudique os habitantes de uma comunidade. Também há grande demanda por produtos e serviços socialmente responsáveis por parte dos consumidores, especialmente em países desenvolvidos<sup>121</sup>, a qual pode ser vista como uma oportunidade de negócios.

Nesse sentido, cresce a preocupação de garantir o bom desempenho da empresa no triple *bottom line* – isto é, nos aspectos financeiros, sociais e ambientais. Uma performance adequada neste sentido não deve se restringir a abordagens para fins de conformidade e redução de danos: espera-se que a companhia tenha uma atuação ativa que procure, além de escutar ativamente as partes interessadas, criar valor social além do econômico<sup>122</sup>. É muito importante garantir um equilíbrio no tratamento destes três aspectos. Afinal, *“sustentabilidade não é apenas sobre questões ambientais. Não há distinção real entre natureza e cultura”*.<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup> WBSCD (2001).

<sup>120</sup> Ibidem (p. 62).

<sup>121</sup> Auger et al (2010).

<sup>122</sup> Jamali e Mirshak (2007); Luetkenhorst (2004); Novak (1996).

<sup>123</sup> Wheeler et al (2003).

### 3.3. Diversidade

A ideia de diversidade tornou-se muito popularizada e promovida na cultura corporativa durante os últimos trinta anos. No entanto, a definição do que é diversidade é bastante discutida. O debate sobre diversidade no ambiente empresarial e nos cargos de gestão e liderança começou nos anos 1960, abordando a sub-representação de gênero e de cor/raça, e avançou para outras categorias relevantes, como cultura, nacionalidade e até mesmo idade<sup>124</sup>.

A literatura sobre diversidade utiliza principalmente três conceitos para definir grupos discriminados<sup>125</sup>. O primeiro é o de identidades, isto é, conjunto de características que permitem ou não a consideração de um determinado indivíduo como parte de um grupo. No entanto, o problema dessa categoria é que a identidade pessoal pode ser composta por múltiplas identidades específicas, tornando o conceito de difícil operacionalização<sup>126</sup>.

O segundo é o conceito sociológico de minoria, não tomada em sentido numérico, e sim em relação à participação na divisão social de poder. Assim, minorias são os grupos que possuem reduzido poder social, e por isso estão sujeitos à arbitrariedade da maioria<sup>127</sup>. O terceiro conceito é o histórico, que entende que a conformação dos grupos sociais é produto de contradições históricas, e que a desvalorização histórica de um determinado grupo produz consequências a longo prazo<sup>128</sup>.

Um conceito de diversidade bastante famoso afirma que ela consiste nas *“variadas perspectivas e abordagens em relação ao trabalho que membros de diferentes grupos identitários trazem”*<sup>129</sup>. No entanto, atualmente vem se difundindo uma ideia de que a diversidade não deve ser conceitualizada limitando-se somente aos grupos identitários (e suas experiências peculiares de vida que os conformam), como nas definições anteriores citadas.

---

<sup>124</sup> Adams (2015).

<sup>125</sup> Tipologia retirada de Alves e Galeão-Silva (2004).

<sup>126</sup> Nkomo e Cox Jr. (1999).

<sup>127</sup> Gilbert et al (1999).

<sup>128</sup> Ellis (1994); Newman (1997).

<sup>129</sup> Thomas e Ely (1996).



Além da dimensão da sub-representação de grupos identitários que possuem menor poder social – a qual pode ser chamada de diversidade demográfica – também é possível falar de outros tipos de diversidade. Alguns exemplos são a diversidade experiencial (relativa a habilidades, formação e hobbies) e a diversidade cognitiva (referente a formas distintas de se pensar e de se resolver problemas)<sup>130</sup>. De acordo com Thomas<sup>131</sup>:

*A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou não privilégio e administração ou não administração.*

Além disso, o resultado da convivência entre pessoas com identidades, características e trajetórias distintas dentro das organizações depende não só dessas diferenças, e sim de fatores relativos à cultura organizacional<sup>132</sup>. O clima da diversidade é muito relevante para a compreensão de quais resultados serão atingidos a partir da incorporação de pessoas diversas no ambiente de trabalho<sup>133</sup>.

Cada vez vem se intensificando a adoção de políticas de diversidade no ambiente corporativo brasileiro. Para incentivar tais iniciativas, são apresentados argumentos centrados em questões morais ou éticas, e outros, mais pragmáticos, voltados à gestão reputacional, à criação de afinidade com parcelas relevantes do mercado consumidor, à manutenção de um bom relacionamento com partes interessadas, à melhora das deliberações e à garantia da perenidade do negócio.

Em resumo, pode-se dizer que a implantação de iniciativas de diversidade tem quatro objetivos principais. O primeiro deles é a instituição de padrões de conduta ética na empresa. O segundo é a melhora do relacionamento com partes interessadas: seja o público interno, seja o mercado consumidor, que recompensa as empresas que divulgam políticas e práticas do tipo, sejam fornecedores e outros integrantes da cadeia de valor que as pressionam pela adoção de medidas do tipo.

---

<sup>130</sup> Anca e Aragón, 2018.

<sup>131</sup> Thomas apud Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22).

<sup>132</sup> Cox (1994).

<sup>133</sup> Fleury (2000).

O terceiro motivo é criar um pool de recursos humanos<sup>134</sup> que assegure que as diversas identidades e características dos integrantes do grupo facilitem a aprendizagem organizacional e impulsionem o desempenho da companhia<sup>135</sup>. E o quarto, por fim, é o gerenciamento de eventuais conflitos que possam surgir entre grupos sociais dominantes e grupos sociais sub-representados<sup>136</sup>.

Há pesquisas que indicam correlações positivas entre a diversidade (principalmente no Conselho de Administração de companhias) com diversos resultados, como aumento do valor financeiro da empresa<sup>137</sup> e ganhos em inovação no desenvolvimento de serviços<sup>138</sup>. Também foram encontradas correlações positivas em relação à melhora da performance não financeira, como a preocupação com a responsabilidade social corporativa<sup>139</sup> e da qualidade da governança, com aumento da qualidade do processo de tomada de decisões na companhia<sup>140</sup>.

Há diversas críticas ao movimento em prol da adoção de iniciativas de diversidade no ambiente corporativo. A mais comum é a de que a adoção de programas de diversidade, ou pelo menos de políticas específicas do tipo, são um gasto inútil de tempo e recursos para a empresa. Há evidências, por exemplo, de que a implantação de treinamento obrigatório de diversidade é negativamente correlacionada à representação de mulheres negras em altos cargos<sup>141</sup>.

No entanto, a primeira objeção não se sustenta. Como dito anteriormente, o investimento em diversidade atualmente não é apenas um imperativo ético: é também um imperativo econômico, que traz ganhos financeiros e pode representar uma vantagem competitiva. A existência de políticas e práticas específicas de diversidade ineficazes não invalida o objetivo de se fomentar diversidade no ambiente de trabalho, e sim indica a necessidade de pesquisa para o desenvolvimento de novas práticas.

Além disso, outra objeção trazida pela literatura sobre o tema é que a presença de políticas sobre o tema traz a falsa impressão a membros de grupos socialmente

---

<sup>134</sup> Ely e Thomas (2001).

<sup>135</sup> Thomas (1990).

<sup>136</sup> Knomo e Cox (1996); Fleury (2000); Galeão-Silva e Alves (2004).

<sup>137</sup> Pinto et al (2013 e 2019) e Carter et al. (2012).

<sup>138</sup> Mayer et al. (2016).

<sup>139</sup> Yasser et al. (2017).

<sup>140</sup> Levine et al (2014); Philips et al (2008).

<sup>141</sup> Kalev et al. (2006).

privilegiados que mulheres e minorias são tratadas de forma justa, mesmo que estes continuem sub-representados nos espaços de alta gestão e liderança da companhia<sup>142</sup>. Estes programas acabariam por desempenhar, na esteira do que foi dito sobre políticas de sustentabilidade, uma espécie de *diversity washing*<sup>143</sup>, voltada exclusivamente para o mercado, sem preocupação genuína com demandas sociais<sup>144</sup>.

Novamente, trata-se de um problema não com o conceito de diversidade em si, e sim com uma implantação do conceito feita de forma rasa e pouco atenta ao acultramento e à conscientização dos colaboradores sobre o tema. Como já dito, isto indica apenas que ainda há muito espaço para a experimentação e o desenvolvimento de novas soluções e mecanismos que não causem *backlash* e sejam efetivos.

É difícil conformar um corpo de colaboradores diverso não só porque é complexo o conceito de diversidade, ou também porque grupos vulneráveis são invisíveis e por vezes mais difíceis de alcançar, mas também porque o grau de maturidade da empresa quanto ao tema e o trato dos vieses da liderança pode variar. Daí porque se diz que não há bala de prata na batalha de alcançar a diversidade, cada empresa, cada país e cada setor enfrentará agruras específicas.

Por fim, há a crítica de que a gestão da diversidade se propõe como solução para a inclusão social de grupos socialmente sub-representados, mas que na prática é ineficiente, podendo mesmo até ir contra a emancipação destes grupos por negar a existência de conflitos entre eles e grupos majoritários. Tratar-se-ia, portanto, da apropriação de uma luta social legítima para fins meramente mercadológicos<sup>145</sup>.

A crítica é parcialmente procedente. Pode ocorrer, de fato, a apropriação do ideal de diversidade de forma oportunista – mas novamente, isto é má política de diversidade. E as más políticas de diversidade, que não se traduzem em ganhos reais para grupos sub-representados, são alvo de debate público, manifestações políticas e até mesmo boicotes. Iniciativas em prol da diversidade não abafam a existência de debates e conflitos – por vezes até os potencializam<sup>146</sup>.

---

<sup>142</sup> Kaiser et al. (2013).

<sup>143</sup> Marques (2010).

<sup>144</sup> Saraiva e Iragaray (2009)

<sup>145</sup> Alves e Galeão-Silva (2004).

<sup>146</sup> Logan (2016), Simon (2011).

Ademais, soluções públicas e privadas para a redução de desigualdades entre grupos sociais não são mutuamente excludentes. Pelo contrário, a interação entre regulação estatal e autorregulação tem se mostrado positiva e promissora para a promoção da diversidade, especialmente no aumento da representação de mulheres e pessoas negras no ambiente corporativo<sup>147</sup>.

---

<sup>147</sup> Kalev e Dobbin (2006).

## Capítulo 4 – Método adotado

Este capítulo tem como objetivo detalhar o escopo do trabalho, seus objetivos e perguntas às quais ele busca responder. Além disso, traz uma discussão sobre as fontes de pesquisa utilizadas para coleta de dados (relatórios anuais e de sustentabilidade) e discorre sobre eventuais limitações das informações colhidas por meio destas fontes. Por fim, realiza uma breve exposição sobre o método utilizado para coleta e sistematização dos dados obtidos, a teorização fundamentada em dados.

### 4.1. Delimitação do tema e objetivos

Este trabalho tem como tema iniciativas corporativas (sejam elas políticas formalizadas ou práticas) de sustentabilidade social adotadas por empresas que compõem o Ibovespa. Entende-se por sustentabilidade social corporativa a ideia de que as empresas devem assumir voluntariamente obrigações positivas e negativas, tanto de promover o desenvolvimento social de sua comunidade, quanto de mitigar externalidades sociais negativas. Iniciativas podem ser tanto políticas formalizadas quanto práticas e ações não instituídas formalmente, mas que são executadas de maneira habitual na organização.

Em trabalho anterior, avaliou-se apenas políticas e práticas de diversidade em âmbito mundial com vistas a formular um questionário didático e dizer as empresas respondentes que se adequassem a alguns parâmetros<sup>148</sup>.

O objetivo desta pesquisa é mais amplo. O trabalho faz um levantamento de quais são as políticas de sustentabilidade social mais adotadas pelas companhias observadas, contextualizando-as dentro das diversas temáticas que compõem o conceito de sustentabilidade. Também analisa de forma comparativa a incidência de iniciativas de sustentabilidade social frente a iniciativas voltadas a outras dimensões de sustentabilidade (ambiental e de governança). Por fim, faz-se ainda uma análise focada nas políticas de diversidade relatadas.

---

<sup>148</sup> Pinto e Bianchini (2019).

É importante frisar que esta pesquisa busca mapear iniciativas empresariais de autorregulação voltadas à sustentabilidade. Este trabalho parte de uma concepção de pluralismo jurídico que entende o Estado não possui monopólio quanto à produção de normas jurídicas, e que companhias, dentre outras instituições sociais, possuem o poder de impor regras, costumes e/ou padrões de atuação para o mercado independentemente de atuação estatal neste sentido, desde que obviamente não afrontem a ordem jurídica posta.

Tem-se como objetivo, portanto, verificar a criação endógena e disseminação de normas e *standards* de sustentabilidade social por meio de políticas e práticas privadas. É relevante a existência de um trabalho que meça algo além da mera aderência das companhias às exigências jurídicas sobre o tema pela própria definição do conceito de sustentabilidade social.

Isto porque literatura especializada no campo da sustentabilidade social corporativa possui certo consenso em relação à caracterização deste conceito. Trata-se de uma prescrição de atuação que, embora não chegue ao extremo de recomendar o abandono do objetivo de lucro em prol de causas sociais<sup>149</sup>, vai além da mera conformidade a normas jurídicas e dos interesses financeiros específicos da companhia<sup>150</sup>.

Isto significa que políticas que representem mero atendimento a exigências de natureza legal não foram incluídas no escopo da pesquisa (por exemplo, cumprimento de legislação trabalhista, ou proibição da utilização de trabalho infantil ou escravo). No entanto, iniciativas baseadas em normas jurídicas vigentes, mas que possuam escopo de atuação que vai além delas, são incluídas (por exemplo, práticas de fiscalização de fornecedores em temas de direitos humanos, como não-utilização de trabalho infantil ou escravo).

## 4.2. Pergunta e sub-perguntas de pesquisa

A pergunta de pesquisa central que este estudo busca responder é: “quais são as iniciativas de sustentabilidade social informadas pelas companhias participantes

---

<sup>149</sup> Reinhardt et al (2008).

<sup>150</sup> Carroll (1999); Kanter (1999); Rodriguez et al. (2006).

do Ibovespa em seus relatórios anuais ou de sustentabilidade? ". Isto significa que o principal fim deste trabalho é a realização de um mapeamento, ou levantamento, descritivo destas políticas ou práticas. Esse levantamento nos garante, mais do que uma descrição de quais são elas, avaliar o grau de maturidade das companhias do Ibovespa (em teoria, as mais prosperas e bem estruturadas) no que tange ao tema.

A partir deste problema principal, são feitas outras perguntas auxiliares: “há um conceito de sustentabilidade que emerge das políticas empresariais analisadas (por exemplo, de sustentabilidade como imperativo ético, ou como vantagem competitiva)? Se sim, qual?”; “este conceito privilegia alguma dimensão específica de sustentabilidade (seja ela social, ambiental ou de governança)? ”.

Em um momento posterior, faz-se uma análise específica, mais detida, das políticas de diversidade. Pergunta-se, então, “quais são as iniciativas de diversidade informadas?”; “como é possível classificar estas iniciativas em sub-grupos de forma a posteriormente avaliar se são eficazes de acordo com a literatura empírica já existente sobre o tema? ”; “quais as vantagens e desvantagens acarretadas pela adoção dessas iniciativas?”; “estas iniciativas privilegiam algum grupo socialmente vulnerável em detrimento de outros?”.

Além disso, para verificar a efetividade das iniciativas de sustentabilidade social e diversidade em relação a outras variáveis, foram feitas algumas análises de regressão linear. Trata-se de tipo de análise estatística que busca constatar a eventual existência de relação funcional entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes.

Nesse sentido, buscou-se verificar eventual correlação entre a reputação das empresas analisadas (medida pelo ranking de reputação corporativa Merco<sup>151</sup>) e o emprego de iniciativas de sustentabilidade social. Portanto, tem-se a pergunta: “há correlação entre o emprego de iniciativas de sustentabilidade social e reputação corporativa? ”.

Além disso, foi feita a mesma análise em relação a iniciativas específicas de diversidade. Estas iniciativas foram selecionadas de acordo com a literatura empírica internacional sobre o tema, que verifica a existência de correlações positivas e

---

<sup>151</sup> Merco (2019).

negativas entre certas políticas e práticas corporativas e a representação de mulheres no ambiente corporativo.

Foi utilizada a base de dados da Bloomberg sobre o percentual de mulheres na força de trabalho e nos cargos de alta gestão nas empresas do Ibovespa. Assim, há mais duas perguntas: “há correlação entre o emprego de uma ou mais iniciativas de diversidade e o percentual de mulheres na força de trabalho das companhias? “; e “há correlação entre o emprego de uma ou mais iniciativas de diversidade e o percentual de mulheres nos cargos de alta gestão das companhias? ”.

Como se explica com mais detalhes posteriormente, esta pesquisa não utiliza hipóteses, por empregar como método a teorização fundamentada em dados (TFD), que é uma técnica indutiva. Isto é, parte-se dos dados e da categorização e sistematização destes para a formação de uma explicação teórica ou de eventuais hipóteses a serem testadas por trabalhos posteriores, ao invés da hipótese ser o ponto de partida principal para a investigação.

### 4.3. Fontes de pesquisa

As fontes de pesquisa utilizadas foram os relatórios anuais ou de sustentabilidade publicados pelas companhias constantes do Ibovespa. O relatório anual é um documento essencial para a comunicação das atividades da empresa à sociedade. O objetivo central dele é a descrição de todos os aspectos da atividade empresarial em um documento completo, voltado a um público diversificado, que deve ser publicado a cada exercício da empresa.<sup>152</sup>

O relatório de sustentabilidade, por sua vez, descreve o desempenho da empresa levando em conta seu desempenho nos três pilares desse conceito: ambiental, social e de governança. Ele também comumente é chamado de relatório socioambiental. Foi possível observar no recorte de pesquisa adotado que frequentemente empresas publicam o seu relatório anual incluindo nele a dimensão de sustentabilidade.

---

<sup>152</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015).



Outras empresas publicam o relatório anual chamando-o de relatório de sustentabilidade, mas incluindo informações não relacionadas ao conceito de sustentabilidade. Não é habitual que os dois relatórios sejam publicados pela mesma empresa separadamente. Quando foi o caso, optou-se por ler os dois tipos de relatório, publicados no mesmo exercício, e consolidar os dados conjuntamente.

O relato de informações não-financeiras aos acionistas e demais partes interessadas nem sempre foi prática comum no mercado. Até os anos 1960, os relatórios feitos pelas empresas continham essencialmente informações de caráter financeiro<sup>153</sup>. A divulgação de informações relativas à postura da empresa em relação aos temas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade ganhou popularidade somente a partir da década de 1980<sup>154</sup>.

A popularização da publicação de relatórios anuais e de sustentabilidade, documentos que incluem informações relativas à sustentabilidade social da empresa (relativa às dimensões social, ambiental e de governança), ocorre em consonância com uma tendência mundial de mudança nos modelos de negócios. Trata-se do aumento da representatividade dos ativos intangíveis na composição de valor de mercado das empresas.

Os ativos intangíveis são os bens da companhia que, a despeito de não serem vistos ou tocados (incorpóreos), são perceptíveis, agregam valor à empresa, contabilizável ou não, e podem representar vantagens competitivas<sup>155</sup>. Exemplos de ativos intangíveis são: capital humano, marca, modelo de governança, modelo de relacionamento com partes interessadas, capacidade de inovação, princípios e valores éticos, dentre outros.

Em 1975, os ativos tangíveis representavam cerca de 83% do valor de mercado das empresas que compõem o índice S&P 500<sup>156</sup>. Trinta e cinco anos depois, em 2010, os ativos tangíveis compõem apenas 20% do valor de mercado das empresas

---

<sup>153</sup> Kussaba (2015, p. 22).

<sup>154</sup> Carvalho (2013).

<sup>155</sup> Hoss (2010).

<sup>156</sup> O índice S&P 500 é uma carteira teórica de quinhentos ativos cotados nas bolsas NYSE (*New York Stock Exchange*) ou NASDAQ (*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*), selecionados em relação ao tamanho de mercado, liquidez e representatividade relativa ao setor econômico.

pertencentes ao mesmo índice<sup>157</sup>. Esta tendência e majoração da importância dos intangíveis criou uma necessidade de criação de novos modelos de relato, métricas e indicadores para que investidores e a sociedade como um todo tivessem meios e informações sobre o monitoramento e a gestão desses ativos.

Atualmente, o Brasil é conhecido como um país líder na América Latina quanto à publicação de relatórios anuais e de sustentabilidade baseados nas diretrizes estabelecidas pela Global Reporting Initiative (GRI)<sup>158</sup>. Ele é também considerado um caso especial nesse contexto pois seus padrões de relato se aproximam mais dos *standards* canadenses do que dos latino-americanos<sup>159</sup>.

No entanto, este nível de disseminação da prática de relatos que incluem dimensões de sustentabilidade demorou para ser atingido. O primeiro formato de relatório corporativo voltado a questões de sustentabilidade foi lançado em 1997 pelo Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), chamado de “Balanço Social”.

O Balanço Social é um relato mais sucinto, que normalmente ocupa uma ou duas páginas. Inclui principalmente valores gastos em investimento social privado interno e externo e dados quantitativos sobre a demografia do quadro funcional da empresa (ex: hierarquia, gênero, raça etc). Companhias que o adotassem recebiam, como forma de incentivo, um selo do Ibase. Em pouco tempo, o modelo passou a ser adotado por mais de 500 empresas<sup>160</sup>.

No mesmo ano, foram lançadas mundialmente as diretrizes para relato de sustentabilidade da Global Reporting Initiative. O lançamento do Guia Ethos representou uma ponte entre os critérios quantitativos e sucintos do Balanço Social e a narrativa mais detalhada e qualitativa do modelo GRI<sup>161</sup>. Com a tradução feita pelo Instituto Ethos em 2002 das diretrizes GRI, o modelo criado pelo Ibase passou a ser menos utilizado, em parte porque o GRI se tornou um padrão adotado no mundo todo.

Em 2010, surgiu um terceiro modelo: o Relatório Integrado, promovido pelo International Integrated Reporting Council (IIRC). A proposta dele, como se pode

---

<sup>157</sup> Ocean Tomo LLC (2010).

<sup>158</sup> Grüninger (2019, p. 36).

<sup>159</sup> Haslam (2004).

<sup>160</sup> Ibidem (2019).

<sup>161</sup> Ibidem (2019, p. 37).

inferir pelo nome, foi integrar em um mesmo documento informações de sustentabilidade às informações financeiras e do *core business* das companhias. A ideia é que se tenha uma concepção mais holística e integrada dos dados da empresa. O GRI publicou um guia para incorporar suas diretrizes ao Relato Integrado.

No Brasil, algumas empresas produzem relatórios no modelo Relatório Integrado. O processo de implantação do modelo se deu primeiramente através do chamado Projeto Piloto, cujos testes ocorreram entre 2010 e 2013, até a divulgação final da minuta do *modelo*, no fim desse ano. Das 12 companhias brasileiras que participaram do Projeto Piloto do IIRC, 7 fazem parte do recorte de pesquisa adotado por este estudo (BRF, CCR, CPFL Energia, Fibria, Itaú Unibanco, Natura e Petrobras)

No recorte adotado pela pesquisa ora relatada, viu-se a utilização de vários formatos: a maioria nos moldes do GRI, alguns Balanços Sociais, alguns Relatos Integrados, e outros documentos que não usaram nenhum *standard* identificável. A seguir, serão apresentadas algumas das características principais de cada um desses modelos de relato.

#### 4.3.1. Modelos para realização de relatos

##### 4.3.1.1. Balanço Social IBASE

Como já dito, o modelo estabelecido pelo Balanço Social IBASE, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, é bastante conciso e as informações solicitadas são predominantemente quantitativas. O conteúdo presente neste modelo envolve principalmente: base de cálculo, indicadores sociais externos e externos, indicadores ambientais, indicadores de corpo funcional, dentre outros<sup>162</sup>.

Em 2000, o Instituto Ethos, um *player* bastante relevante na promoção de políticas empresariais de sustentabilidade social, lançou o “Guia Ethos de Elaboração de Balanço Social” em parceria com o Ibase. O Guia Ethos sugere a inserção de informações qualitativas no relato, como narrativa do sistema de gestão da empresa, da estrutura de governança corporativa e do relacionamento com partes interessadas.

---

<sup>162</sup> Slomski, Kassai e Skomski, 2011.

#### 4.3.1.2. Global Reporting Initiative (GRI)

A *Global Reporting Initiative* é uma organização não governamental fundada em 1997 pelo organismo internacional *United Nations Environment Programme* (UNEP) e pela ONG *Coalition for Environmentally Responsible Economics* (CERES). Ela foi criada com o objetivo de fornecer um modelo para relatos de sustentabilidade, e alegadamente trata-se da estrutura mais ampla para a prestação deste tipo de informação<sup>163</sup>.

As diretrizes para relato de sustentabilidade do GRI solicitam informações sobre a gestão e a governança da empresa e indicadores relativos aos aspectos econômicos, ambientais e sociais de sua atuação. Os indicadores da categoria social dividem-se em: práticas trabalhistas e trabalho decente; direitos humanos; sociedade; e responsabilidade pelo produto<sup>164</sup>.

As diretrizes também estabelecem princípios para definição do conteúdo do relatório e para assegurar a qualidade deste. Os princípios para definição do conteúdo são: identificação e inclusão de todos os *stakeholders* relevantes; narrativa do desempenho da organização no contexto da sustentabilidade; abordagem de aspectos que possuem materialidade para a companhia; e a completude no fornecimento das informações apresentadas no relatório<sup>165</sup>.

Já os princípios para assegurar a qualidade do relatório são: equilíbrio na narrativa, a partir da apresentação de informações positivas e negativas quanto ao desempenho da organização; facilitação da comparabilidade dos dados apresentados; exatidão nas informações fornecidas e tempestividade das informações<sup>166</sup>.

#### 4.3.1.3. Relatório Integrado (IIRC)

O modelo atual de Relato Integrado foi criado em agosto de 2010, no âmbito do projeto *Accounting for Sustainability* desenvolvido pelo *International Integrated Report Council* (IIRC). Seu objetivo é fornecer um *framework* para a prestação concisa

---

<sup>163</sup> Kussaba (2015).

<sup>164</sup> GRI (2015).

<sup>165</sup> Ibidem (2015).

<sup>166</sup> Ibidem (2015).

de informações financeiras e não-financeiras, focada na descrição do processo de criação de valor a curto e longo prazo por parte da empresa. Aborda aspectos relativos à estratégia, gestão e governança, sustentabilidade, desempenho e inovação.

Os conceitos fundamentais para realização do relato integrado são: introdução, que fornece uma visão panorâmica da organização; descrição da geração de valor realizada para a organização e para outras partes; descrição de seis capitais da organização (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural); e narrativa do processo de geração de valor<sup>167</sup>.

Como elementos de conteúdo, solicita-se dados, narrativas e indicadores sobre aspectos relativos à visão geral organizacional e ambiente externo; governança; modelo de negócios; riscos e oportunidades; estratégia e alocação de recursos; desempenho; perspectiva e base para a preparação e apresentação dos temas incluídos no relato<sup>168</sup>.

O modelo de Relato Integrado, assim como o GRI, traz diretrizes, autointituladas como “princípios”. Busca-se com os princípios encontrar um *“equilíbrio entre flexibilidade e prescrição que respeite a variedade de circunstâncias e características de diversas organizações, mas que ofereça um grau suficiente de comparabilidade entre as organizações.”*<sup>169</sup>

Estes princípios são: foco estratégico e orientação para o futuro; conectividade da informação; relações com partes interessadas; materialidade; concisão; confiabilidade e completude; e coerência e comparabilidade<sup>170</sup>.

#### 4.3.2. Limitações das fontes de pesquisa

Os três modelos de relatório mais encontrados – Balanço Social, GRI e Relatório Integrado – possuem formatos diferentes e solicitam informações distintas. Como dito, o Balanço Social pede indicadores quantitativos do desempenho da organização, e por isso não é possível extrair dele a informação da existência de

---

<sup>167</sup> IIRC (2013).

<sup>168</sup> Ibidem (2013).

<sup>169</sup> Kussaba (2015, p. 34).

<sup>170</sup> IIRC (2013).

muitas iniciativas empresariais além da existência de práticas de investimento social privado externo.

No entanto, tanto o GRI quanto o Relatório Integrado pedem uma narrativa completa das iniciativas da empresa relativas à sustentabilidade, nas suas três dimensões (ambiental, social e de governança). Além disso, possuem como princípio a completude das informações prestadas. Isto significa que, ao menos em tese, as companhias reportam nesses documentos todas as iniciativas de sustentabilidade adotadas.

A divulgação de todas as políticas e práticas quanto ao tema também é potencialmente positiva quanto à gestão reputacional, de imagem e de marca da empresa. No entanto, a ideia de que os dados fornecidos nestes documentos são completos não foi completamente corroborada durante o processo de coleta de dados realizado no âmbito deste estudo.

Foi constatado, por exemplo, que é comum que empresas reportem a existência de uma política em quatro anos, e não reportam em um ano que fica no meio do período 2012-2016. Isto indica a existência de eventuais lapsos de continuidade ou reporte por parte das empresas quanto às políticas relatadas. O processo de pesquisa também constatou um caso de companhia que interrompeu totalmente a publicação de relatórios de sustentabilidade devido à falta de verbas após a crise econômica iniciada em 2013.

É possível que tais contingenciamentos levem os relatórios a serem menos completos. Há autores ainda que criticam a utilização de relatórios anuais como fonte para a mensuração da performance de companhias em responsabilidade social corporativa, porque estes documentos seriam mais uma ferramenta de relações públicas e gestão de imagem da companhia do que uma fonte informacional fidedigna<sup>171</sup>.

Os dados extraídos dos relatórios anuais consultados para esta pesquisa, entretanto, podem ser considerados confiáveis. Isto porque, apesar das informações serem provenientes de autodeclaração das empresas, estas são frequentemente

---

<sup>171</sup> Beliveau et al (1994); McGuire et al (1988); Salancik et al (1984)

auditada por terceiras partes, como empresas de consultoria contratadas para a realização de checagem das informações constantes dos relatórios.

Além disso, a quase totalidade desses documentos obedece às diretrizes estabelecidas pelo GRI e/ou pelo IIRC, que preconizam a completude das informações prestadas, dentro do escopo de materialidade definido nos relatórios. No entanto, vale repetir, podem existir falhas no processo de relato, pelos motivos ditos anteriormente.

Como forma de mitigar eventuais falhas, optou-se por apresentar os dados deste relatório principalmente de forma agregada em relação aos anos dos relatórios publicados. Assim, as pontuações trazidas como resultado são obtidas por meio de média da incidência de iniciativas de sustentabilidade informadas durante os cinco anos presentes no recorte de pesquisa.

#### **4.4. Informações e bases de dados externas utilizadas**

No Capítulo 5 (“Principais Resultados”) é possível observar que as companhias pertencentes ao recorte de pesquisa foram divididas a partir de algumas categorias. São elas: tipo de controle; setor de atividade econômica; número de funcionários; capitalização de mercado; percentual de mulheres na força de trabalho; percentual de mulheres na gestão; e percentual de minorias na gestão.

A pesquisa do tipo de controle de cada uma das empresas (capital misto ou privado) e a verificação de quais delas foram privatizadas são informações que foram pesquisadas manualmente, sem a utilização de base de dados específica. A categorização por setores de atividade econômica foi em grande parte baseada na estabelecida pelos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis<sup>172</sup>, mas com algumas adaptações<sup>173</sup>. No entanto, o processo de classificação das empresas dentro dos setores foi realizado pela própria equipe desta pesquisa conforme os critérios.

---

<sup>172</sup> Instituto Ethos (2013).

<sup>173</sup> A categoria do setor “Petróleo e gás” foi absorvida pela categoria “Química e petroquímica”, e o setor “Farmacêutica” foi redesignado como “Farmacêutica e cuidados pessoais”.

Os dados referentes ao número de funcionários das companhias e à capitalização de mercado foram obtidos por meio das bases de dados pertencentes ao sistema Economatica. Os dados relativos à reputação corporativa das empresas são pertencentes ao Ranking Merco de Reputação Corporativa. Já os dados sobre percentual de mulheres na força de trabalho e na gestão, e sobre o percentual de minorias da gestão foram obtidos no terminal Bloomberg.

O terminal Bloomberg disponibiliza dados relativos às dimensões ambiental, social e de governança de algumas empresas. Os dados de participação de mulheres na força de trabalho estavam disponíveis para 49 companhias da amostra. Os dados de participação de mulheres na gestão estavam disponíveis para 30 empresas. Já os dados de participação de minorias na força de trabalho estavam disponíveis para 35 empresas.

#### 4.5. Coleta e sistematização de dados

O método empregado pela pesquisa baseou-se na leitura e sistematização das informações presentes nos relatórios anuais ou de sustentabilidade. Também foram criadas categorias de políticas e práticas corporativas a partir destes mesmos documentos, utilizando-se dos métodos da análise documental e da teorização fundamentada em dados (TFD). As categorias criadas serviram para a conformação de uma base de dados eletrônica em formato binário.

As codificações de baixa complexidade (codificação aberta) foram agrupadas em categorias analíticas de crescente complexidade (codificações axial e seletiva) com o objetivo de permitir síntese e análise adequadas dos dados obtidos. Após o preenchimento e revisão da matriz de dados, estes foram tratados para a geração dos gráficos e estatísticas presentes neste relatório.

Sobre o método empregado, Barney Glaser e Anselm L. Strauss publicaram em 1967 a obra *The Discovery of Grounded Theory* (“TFP”), pertencente à tradição sociológica da Escola de Chicago. O objetivo do método proposto pelos autores, a teorização fundamentada em dados (também conhecida como *grounded theory*), é garantir que dados obtidos por um processo de pesquisa mantenham relação estreita



com as categorias de análise nela empregadas<sup>174</sup>. Em verdade, trata-se menos de um método de coleta e mais de sistematização de um grande número de informações e análise de dados.

A TFD é uma técnica indutiva: isto é, ela não parte de uma hipótese e verifica-a por meio da observação empírica, como nas técnicas dedutivas, e sim sai da observação para propor hipóteses e teorias. Ou seja, o objetivo é a teorização enraizada na realidade observada, que vai além de uma simples descrição. O dado obtido não é considerado apenas em si mesmo, e sim como “*instâncias do fenômeno social observado*”<sup>175</sup>.

A escolha de utilização da TFD nesta pesquisa foi motivada por dois motivos principais. Em primeiro lugar, esta técnica de pesquisa contém um protocolo de sistematização dos dados coletados que confere maior clareza e rigor metodológico à análise das fontes documentais escolhidas. Além disso, a “saturação” das categorias – isto é, a revisão das fontes até o esgotamento de categorias possíveis no modelo teórico proposto – permite alguma pretensão de generalidade, ao menos em relação ao corpus empírico.

Foi importante também para essa escolha a falta de pesquisas no Brasil. Não se encontrou no país pesquisas na área do Direito Empresarial quanto ao tema da autoregulação, normas cogentes e políticas empresariais para estruturação da atuação socialmente sustentável das companhias. No Brasil contemporâneo, muito se fala sobre políticas de conformidade (em especial aquelas anticorrupção), mas não se encontrou pesquisas de cunho empírico na área do Direito e Governança Corporativa que narrassem o estágio atual das companhias brasileiras. Foi necessário, então, a utilização de método que desse conta de construir esse panorama ou fazer essa descrição.

A construção da *grounded theory* consiste em três etapas fundamentais: a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva. A codificação é uma forma de categorizar os dados obtidos empiricamente que permite a construção de

---

<sup>174</sup> Cappi (2017, p. 392).

<sup>175</sup> Laperrière (2008, p. 353).

categorias analíticas por parte do pesquisador, bem como a comparação com categorias elaboradas previamente pela literatura especializada<sup>176</sup>.

A codificação aberta<sup>177</sup> prevê a construção de códigos de baixo grau de complexidade que refletem a realidade observada no campo, podendo ser relativos a qualquer dado. Trata-se de categorias abstratas, mesmo que fortemente enraizadas nos dados. Após este passo, fez-se a codificação axial, que consiste na elaboração de categorias mais abrangentes e menos enraizadas nas observações empíricas, e na comparação e possível correlação entre as categorias obtidas pela codificação aberta e suas propriedades.

Por fim, elaborou-se a codificação seletiva, que integra as categorias obtidas pela codificação axial, e sugere comparações e relações entre elas em uma narrativa coerente: a teoria. Esta teoria busca explicar um dado fenômeno lançando mão de um número reduzido de conceitos, o que permite maior abstração.

Nesta pesquisa, a codificação aberta corresponde às categorias mais fundamentais de análise, diretamente derivadas das políticas encontradas (ex: “política de treinamento ou capacitação”). A codificação axial, por sua vez, corresponde às categorias que agrupam as diversas políticas mapeadas por meio da codificação aberta (ex: “políticas e práticas de investimento social externo”). A exposição das implicações teóricas da pesquisa, ou codificação seletiva, está presente principalmente na seção Resultados.

O processo de codificação foi realizado de formas distintas em relação às políticas e práticas presentes nos relatórios estudados. Como o recorte principal da pesquisa são as políticas de sustentabilidade social, e não a sustentabilidade ambiental ou na governança, optou-se por separar as iniciativas em duas macrocategorias: contexto de sustentabilidade da empresa; e iniciativas de sustentabilidade social.

---

<sup>176</sup> Cappi (2017, p. 406-407).

<sup>177</sup> Strauss e Corbin (2008).

#### 4.5.1. Codificação elaborada

Como dito, o estudo é dividido em duas macrocategorias: *contexto de sustentabilidade da companhia*, e *iniciativas de sustentabilidade social*. A primeira categoria abarca iniciativas diversas que fazem parte do contexto da empresa de sustentabilidade, mas que não se referem à dimensão social desse conceito. Trata-se de iniciativas mais gerais sobre o tema, ou ligadas às dimensões de sustentabilidade ambiental ou de governança.

Dividiu-se esta macrocategoria em três categorias menores: *estrutura decisória da companhia*, *iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público externo*, e *iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público interno*. Buscou-se, com esta primeira categoria, mapear a existência de órgãos deliberativos específicos que tratem de temas voltados à sustentabilidade corporativa. Ela se divide nas categorias obtidas por codificação axial *comitês vinculados ao Conselho de Administração* e *comitês não vinculados ao Conselho de Administração*.

No entanto, ela não é considerada, neste trabalho, como uma categoria de iniciativas de sustentabilidade, por tratar não exatamente de políticas, e sim de comitês e estruturas. Por isso, ela não é computada nos dados e gráficos que buscam quantificar estas iniciativas. A única exceção a essa regra é a seção que analisa especificamente a incidência de algumas políticas e práticas específicas voltadas à promoção da diversidade (incluindo comitês de diversidade).

A categoria *iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público externo* compreende apenas uma categoria menor, obtida por codificação axial: a de *iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas*. Esta categoria busca reunir políticas voltadas à identificação de demandas por parte dos públicos de interesse da companhia e ao estabelecimento de canais para captá-las.

Já a categoria *iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público interno* conta com quatro categorias obtidas por codificação axial. A primeira delas é *iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa*. Esta categoria buscou mapear a existência de políticas amplas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, que integram os aspectos ambiental, social e de governança do tema. Ela também inclui,

por exemplo, treinamentos em temas de sustentabilidade e adesão a compromissos voluntários do tipo, como o Pacto Global.

A segunda categoria é de *iniciativas de sustentabilidade ambiental*, que reúne iniciativas específicas voltadas à dimensão ambiental, como ações de reciclagem, redução de emissão de gases estufa, dentre outros. A terceira é de *iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção*, que incluem políticas e práticas como código de conduta ou de governança corporativa, políticas de conflito de interesses, políticas de conformidade, dentre outras. A quarta é de *iniciativas de gestão de pessoas*, voltada aos parâmetros adotados de administração de recursos humanos.

A seguir, há a macrocategoria *iniciativas de sustentabilidade social*, foco deste trabalho. Ela segue a divisão semelhante à estabelecida anteriormente no contexto de sustentabilidade, entre *iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público externo* e *iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público interno*. Esta primeira categoria contém três categorias obtidas por codificação axial.

A primeira delas é a de *iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas*. Trata-se de políticas e práticas voltadas, por exemplo, a assegurar o compromisso com a sustentabilidade social ao longo da cadeia de valor da empresa. Compreende também compromissos voluntários voltados exclusivamente ao tema da sustentabilidade social, como o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, de autoria do Instituto Ethos.

A segunda categoria é a de *iniciativas de investimento social privado externo*. É uma categoria geral que inclui investimento em projetos sociais ou mesmo a criação de projetos sociais por parte da companhia voltados a aspectos relevantes para o desenvolvimento das comunidades locais nas quais atua, como educação, saúde e cultura.

Conforme já explicado, utilizou-se o critério de *temas* e não de *funções* das políticas corporativas para criação de categorias de classificação. A única exceção a essa regra foram os investimentos sociais externos com foco em sustentabilidade ambiental pois notou-se que essas políticas eram mais voltadas ao bem estar das comunidades e o desenvolvimento social das localidades em que estavam do que a proteção do meio ambiente. A proteção do meio ambiente por meio desses

investimentos sociais era apenas consequência de uma política de sustentabilidade social, razão pela qual pareceu mais conveniente coloca-la junto a outras iniciativas semelhantes de investimento social.

Já a terceira categoria, *iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade*, é voltada especificamente aos projetos sociais e investimentos voltados à melhoria das condições de grupos sociais sub-representados: mulheres, pessoas não-brancas, pessoas LGBT, pessoas com deficiência. Optou-se por fazer uma categoria própria para exibição desses resultados, para dar destaque à temática que já se mostra reduzida em relação aos outros temas de investimento social.

A segunda categoria, de *iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público interno* compreende seis categorias derivadas da codificação axial. A primeira delas, *iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social* reúne, por exemplo, espaços, eventos e treinamentos destinados ao público interno e voltados à promoção dos valores, princípios e metas de sustentabilidade social adotadas pela empresa.

A segunda, *iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores*, inclui tanto medidas voltadas a assegurar a saúde e a segurança destes no ambiente de trabalho, quanto ações de apoio ao funcionário em momentos específicos de sua trajetória (como gravidez e maternidade) e benefícios como previdência complementar.

A terceira, *iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores*, é referente à promoção de políticas e programas, por exemplo, de flexibilização dos horários de trabalho, relevantes para colaboradores que possuem funções de cuidado (seja em relação a crianças ou a familiares enfermos). Também engloba medidas como licenças maternidade e paternidade expandidas e licença adoção.

A quarta, *iniciativas de inclusão em prol da diversidade*, é relativa a ações que visam a incluir pessoas de grupos sociais sub-representados no quadro funcional da companhia. A quinta, *iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade*, refere-se a políticas e práticas que têm como objetivo fazer com que essas mesmas

peçoas, uma vez incluídas nos quadros da companhia, tenham condições para aproveitar ao máximo seu potencial e ascender profissionalmente.

A última categoria é a de *iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social*. Ela inclui censos relativos à participação de grupos sociais sub-representados no quadro funcional e na liderança da empresa, bem como dados relativos à igualdade salarial, igual aproveitamento dos treinamentos oferecidos pela companhia. Também engloba monitoramento de queixas de direitos humanos e discriminação, monitoramento de licenças maternidade ou paternidade utilizadas, dentre outros.

Ou seja, tem-se, resumidamente, a seguinte divisão de categorias neste trabalho:

## **1. Contexto de sustentabilidade da companhia**

### **1.1. Estrutura decisória da companhia**

#### **1.1.1. Comitês vinculados ao Conselho de Administração**

#### **1.1.2. Comitês não vinculados ao Conselho de Administração**

### **1.2. Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público externo**

#### **1.2.1. Iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas**

### **1.3. Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público interno**

#### **1.3.1. Iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa**

#### **1.3.2. Iniciativas de sustentabilidade ambiental**

#### **1.3.3. Iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção**

#### **1.3.4. Iniciativas de gestão de pessoas**

## **2. Iniciativas de sustentabilidade social**

### **2.1. Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público externo**

#### **2.1.1. Iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas**

#### **2.1.2. Iniciativas gerais de investimento social privado externo**

- 2.1.3.** Iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade
  - 2.2.** Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público interno
    - 2.2.1.** Iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social
    - 2.2.2.** Iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores
    - 2.2.3.** Iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores
    - 2.2.4.** Iniciativas de inclusão em prol da diversidade
    - 2.2.5.** Iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade
    - 2.2.6.** Iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social

## Capítulo 5 – Resultados

Este capítulo tem como objetivo descrever os resultados obtidos por este estudo. A primeira seção deste capítulo delinea o perfil das companhias presentes no recorte de pesquisa, todas elas pertencentes ao Ibovespa. Na segunda seção, é apresentada uma análise geral dos resultados relativos a iniciativas de sustentabilidade, dividida em três partes.

A primeira parte é relativa ao desempenho das companhias no total das iniciativas. A segunda mostra o desempenho nas iniciativas pertencentes ao contexto geral de sustentabilidade e governança das companhias. A terceira apresenta o desempenho nas iniciativas de sustentabilidade social. Além disso, são trazidos testes de correlações entre o desempenho geral das empresas em iniciativas de sustentabilidade e posição no ranking de reputação corporativa desenvolvido pela Merco.

A terceira seção, por fim, faz uma análise mais detida da dimensão de diversidade corporativa presente nas políticas e práticas de sustentabilidade estudadas. Foram selecionadas algumas iniciativas, cuja efetividade já foi discutida na literatura especializada a partir de dados empíricos, com o objetivo de se realizar uma discussão crítica sobre o estado da arte da gestão da diversidade nas companhias brasileiras.

Por fim, são apresentados testes de correlações entre estas iniciativas de diversidade e o percentual de mulheres na força de trabalho e na gestão das companhias estudadas, a partir de dados fornecidos pela Bloomberg.

### 5.1. Variáveis utilizadas

Como dito anteriormente, foram buscados dados externos em outras bases, relativos a características específicas das companhias, para se compreender, contextualizar e qualificar melhor os dados aqui apresentados. Estes dados se referem tanto a variáveis financeiras da companhia (capitalização de mercado), quanto à sua composição demográfica (número de funcionários, percentual de mulheres e minorias na força de trabalho, percentual de mulheres na gestão), à



governança (tipo de controle) e contexto da empresa (setor de atividade econômica, reputação).

Abaixo, é possível observar a matriz com os resultados dos testes de correlações:

	p.Total	P.SS
Reputação (2014)	0.37	0.50
Reputação (2016)	0.37	0.44
Número de funcionários	0.34	0.28
Capitalização de Mercado	0.36	0.36
Dívida Líquida/EBITDA	0.08	0.09
Dívida Total/EBITDA	0.11	0.11
Dívida Líquida/Stakeholders Equity	0.14	0.14
Dívida Total/Ativos Totais	0.05	0.05
EBITDA/Gasto com Juros	-0.19	-0.22
Faturamento (%YoY)	-0.08	-0.04
EBITDA (%YoY)	-0.06	-0.04
Margem EBITDA	-0.25	-0.16
Margem Operacional	-0.31	-0.23
Net Income (1 Yr Growth)	-0.13	-0.10
Profit Margin	-0.17	-0.12
Capital Expenditure to Sales	0.02	0.02
Return on Invested Capital	-0.26	-0.25
Return on Assets	-0.30	-0.29
Return on Common Equity	-0.10	-0.12
Operating Return on Equity	-0.14	-0.14
Current Market Cap	0.36	0.36
Enterprise Value	0.23	0.24
Enterprise Value/EBITDA	-0.28	-0.27
P/E	-0.04	-0.03
Est P/E Curr Year	-0.22	-0.26
Price to Free Cash Flow	-0.14	-0.17
Dividend Indicated Yield	0.16	0.22
% Women in Workforce	-0.06	-0.06
% Women in Management	-0.18	-0.14
% Minorities in Workforce	0.13	0.14

Os resultados obtidos ao analisar a relação entre as variáveis financeiras e a presença de iniciativas de sustentabilidade social apresentaram, na sua maior parte,

correlações na mesma direção: a maior presença de iniciativas de sustentabilidades estava associada a piores indicadores financeiros.

A explicação para tal resultado se deve à janela de tempo à qual se refere a base de dados. A crise econômica que se iniciou em 2014, e que se intensificou em 2015, prejudicou especialmente as empresas públicas, dado os setores de atividade econômica destas (como, por exemplo, energia elétrica e química e petroquímica) e sua relação com o Estado cuja situação fiscal e de endividamento deteriorou significativamente.

Como estas empresas apresentam maior presença de iniciativas de sustentabilidade, a relação entre as variáveis financeiras e a pontuação em iniciativas durante a janela de pesquisa foi a responsável pela distorção das medidas de associação. Por conta destas variações relativas a contexto, os dados acima são pouco representativos para se inferir uma correlação mais geral entre a adoção de iniciativas de sustentabilidade e métricas financeiras.

Entretanto, ao analisarmos os valores estimados na regressão, é possível ver uma relação positiva entre a presença de iniciativas de sustentabilidade e de sustentabilidade social e a pontuação das empresas no ranking de reputação. O valor do  $R^2$  representa o quanto a variável pontuação em iniciativas de sustentabilidade explica a variável pontuação no ranking de reputação, sendo seu valor entre zero e um. Ou seja, existe uma relação positiva e considerável entre as duas variáveis.

É possível verificar o mesmo em relação às variáveis de número de funcionários e capitalização de mercado.

As variáveis selecionadas foram empregadas durante todo o trabalho para fins de avaliação específica de macrocategorias de iniciativas.

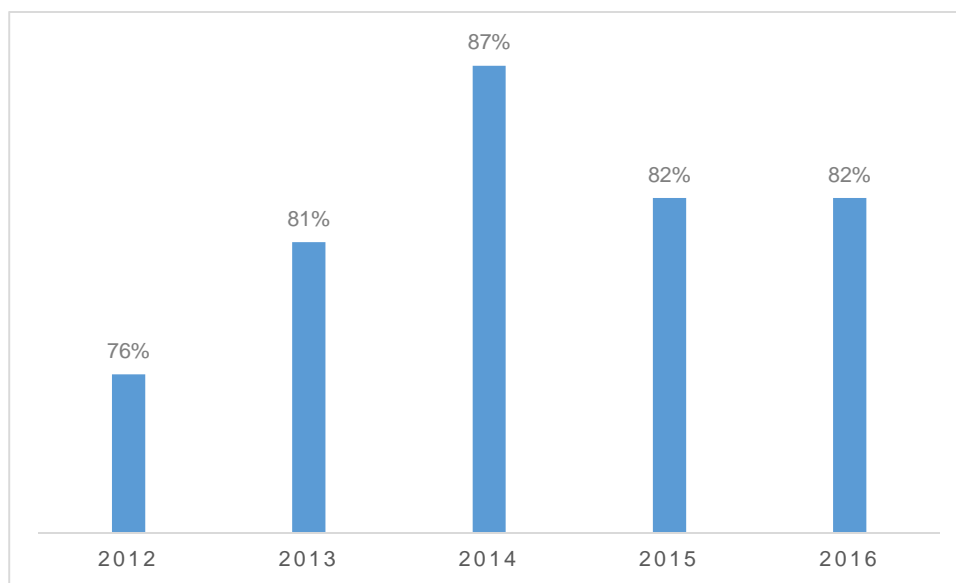
Apesar de não contarem com valores de correlação tão significativos, optou-se também por trabalhar com as variáveis de número de mulheres na força de trabalho e na gestão das companhias e número de minorias na força de trabalho porque este trabalho faz uma análise específica e mais detida de políticas e práticas de diversidade, e estas métricas foram consideradas ideais para a avaliação da efetividade de políticas específicas (que podem ter correlações distintas do que se

considerada a soma da pontuação na adoção de iniciativas de sustentabilidade ou de sustentabilidade social, como a matriz acima).

## 5.2. Perfil das companhias

O objeto do estudo consiste nos relatórios anuais ou de sustentabilidade, dos anos de 2012 a 2016, publicados pelas 66 companhias integrantes do Ibovespa<sup>178</sup>. Não necessariamente a publicação deles se dá anualmente. Alguns deles são bianuais, e, nesses casos, os dados foram considerados para os dois anos indicados pelo documento. Foram lidos e sistematizados 273 relatórios.

A quantidade (em percentual) de relatórios anuais de sustentabilidade ao longo do horizonte de tempo do recorte é a seguinte:



*Gráfico 1 - Número de relatórios anuais ou de sustentabilidade divulgados pelas companhias pertencentes ao recorte por ano*

Percebe-se um aumento na divulgação dos relatórios com relação ao primeiro ano do recorte, 2012, com pico no ano de 2014. No entanto, das 62 empresas, 4 não divulgaram nenhum relatório de sustentabilidade nos 5 anos analisados, não havendo nenhuma relação clara entre elas. Foram elas:

<sup>178</sup> Quando não havia alguma edição do relatório disponível na internet, foram enviados e-mails aos Departamentos de Relações com Investidores das empresas solicitando os documentos faltantes.

Empresa	Setor	Controle	Funcionários	Capitalização de mercado
Br Properties	Outros	Privada	82	4,313
Gafisa	Construção civil e infraestrutura	Privada	2532	1,219
Localiza	Transportes e logísticas	Privada	6017	6,936
Qualicorp	Serviços especializados	Privada	2285	5,686

Tabela 1 - Companhias pertencentes ao recorte que não publicaram nenhum relatório anual ou de sustentabilidade

Foram excluídas do recorte as companhias Itaúsa e Metalúrgica Gerdau por serem controladoras de empresas que já constavam do recorte (Banco Itaú Unibanco e Gerdau), sendo as informações relatadas as mesmas. Também foi excluída a empresa BB Seguridade que era parte do Banco do Brasil, mas teve o seu capital aberto, pois os relatórios de ambas também eram os mesmos. Optou-se por excluir a Bradespar por ser uma empresa cujo que administra as participações acionárias do Bradesco.

Das 62 empresas restantes, 55 são de capital privado e 7 são de capital misto (Banco do Brasil, Eletrobras, CESP, Sabesp, CEMIG, Copel e Petrobras):

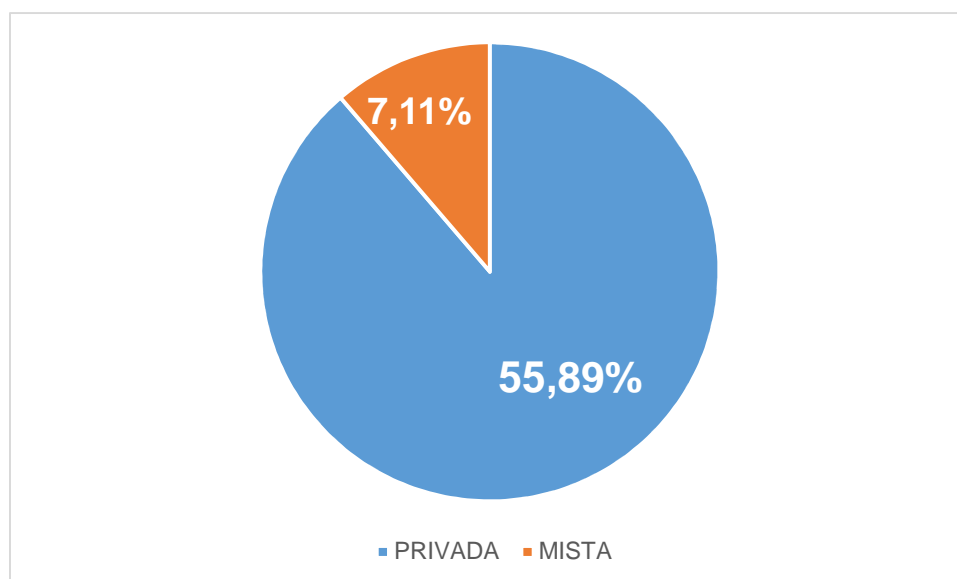


Gráfico 2 - Companhia pertencentes ao recorte por tipo de controle (privado ou misto)

Conforme se verá posteriormente neste relatório, foi aferida diferença na implementação das políticas de sustentabilidade entre empresas de capital privado e empresas de capital misto. Por isso, decidiu-se também analisar a incidência das políticas de sustentabilidade em empresas que foram privatizadas. Sete empresas do recorte passaram por processo de privatização: CSN, CPFL Energia, Embraer, Oi, Telefônica<sup>179</sup>, Usiminas e Vale.

Abaixo, as empresas discriminadas a partir das categorias privada, mista e privatizada.

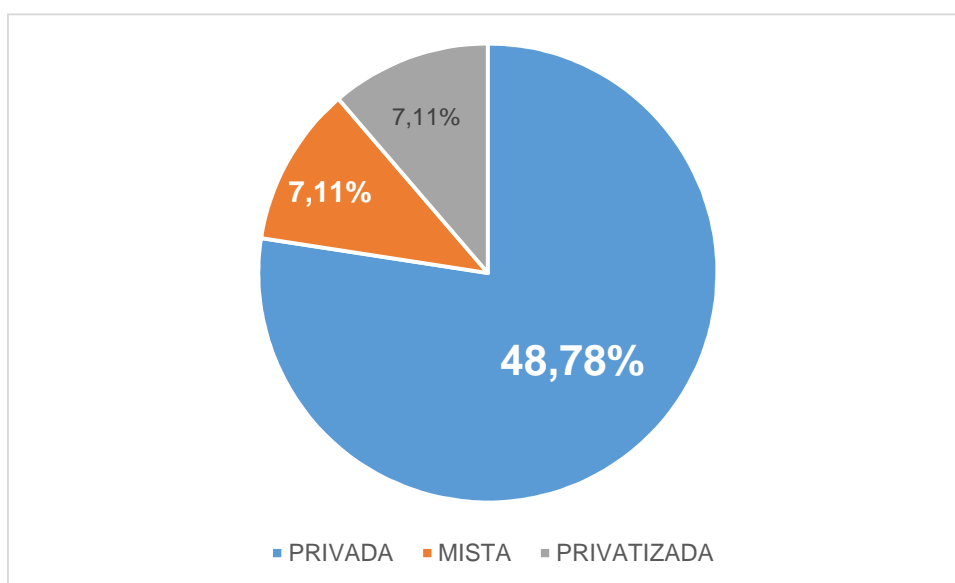


Gráfico 3 - Companhia pertencentes ao recorte por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

As empresas de capital misto parecem ter uma maior preocupação em reportar suas políticas de sustentabilidade, se comparadas com suas contrapartes de capital privado. Curiosamente, a Lei das Estatais, que obriga todas as estatais a divulgarem relatórios anuais ou de sustentabilidade<sup>180</sup> entrou em vigor apenas na metade de 2016 – ou seja, ela não explica por si só o fato de todas as companhias estatais estudadas terem publicado relatórios em todos os anos.

<sup>179</sup> A Telefônica é uma empresa espanhola de telecomunicações que passou a operar no Brasil a partir da aquisição e privatização de empresas brasileiras de capital misto do setor, como a Companhia Riograndense de Telecomunicações e a TELES P.

<sup>180</sup> Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais). “Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência: (...) IX - divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.”

Dentre as sete empresas do tipo que foram analisadas, quatro delas são do setor de energia elétrica. Em 2001 foi instituída resolução da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) que criou dever legal de publicação destas informações dentro do setor<sup>181</sup>. Outra das empresas do recorte é uma instituição financeira (Banco do Brasil), e o Banco Central determinou em resolução que tais organizações devem implantar política de responsabilidade socioambiental<sup>182</sup>, o que pode ter tido o efeito de incentivar a adoção de padrões mais elevados nesse âmbito e, talvez, a elaboração dos relatórios.

Somando-se a esses fatores que podem ter impulsionado a maior disseminação dos relatórios de sustentabilidade entre as empresas de capital misto, há as legislações anteriores à Lei das Estatais, como a Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527/2011), que já exigiam das estatais diversos requisitos relativos à transparência e publicização de suas atividades. Esse elevado nível de exigência pode ter contribuído para tais níveis de publicação voluntária de relatos.

---

<sup>181</sup> Resolução ANEEL 444/2001: *“Institui o Manual de Contabilidade do Serviço Público de Energia Elétrica, englobando o Plano de Contas revisado, com instruções contábeis e roteiro para elaboração e divulgação de informações econômicas e financeiras.”*

Manual de Contabilidade do Serviço Público de Energia Elétrica: *“6.2. Instruções gerais: 5. (...) Com a Prestação Anual de Contas - PAC, serão enviadas as Demonstrações Contábeis do exercício findo publicadas nos termos da Resolução ANEEL no 64, de 13 de março de 1998, incluindo a Composição do Capital Social, o Balanço Social, a Demonstração do Fluxo de Caixa e a Demonstração do Valor Adicionado. Quando aplicável, as concessionárias e permissionárias deverão enviar, também, o Relatório da Administração, o Parecer do Auditor Independente sobre as demonstrações contábeis, o Relatório de Recomendações dos Auditores Independentes para aprimoramento dos controles internos, o Parecer dos Auditores Independentes sobre as Mutações do Ativo Imobilizado, o Relatório do Conselho de Administração, o Parecer do Conselho Fiscal, e as demonstrações contábeis de empreendimentos em condomínios e consórcios em função do serviço concedido.”*

<sup>182</sup> Resolução BACEN 4.327/2014: *“Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as diretrizes que, considerados os princípios de relevância e proporcionalidade, devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.”*

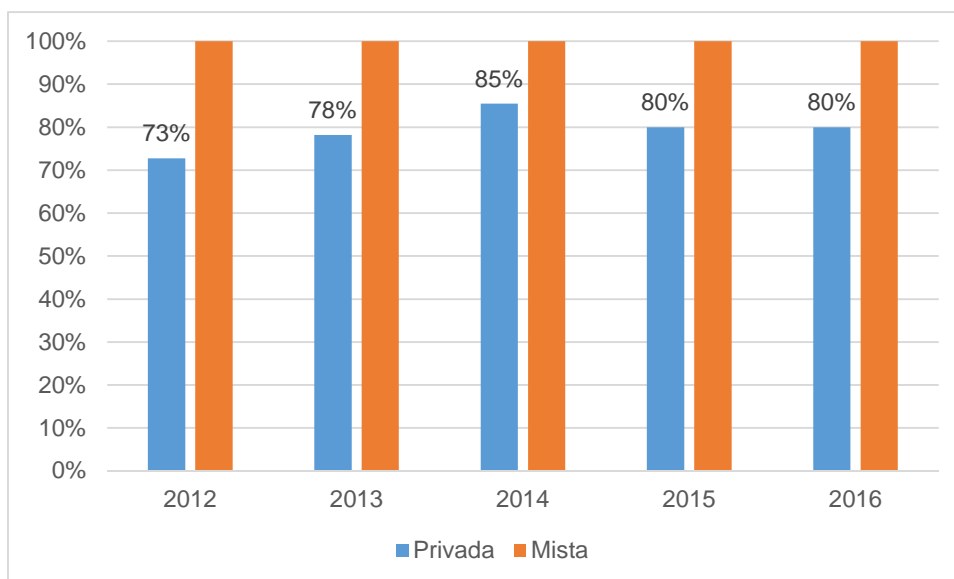
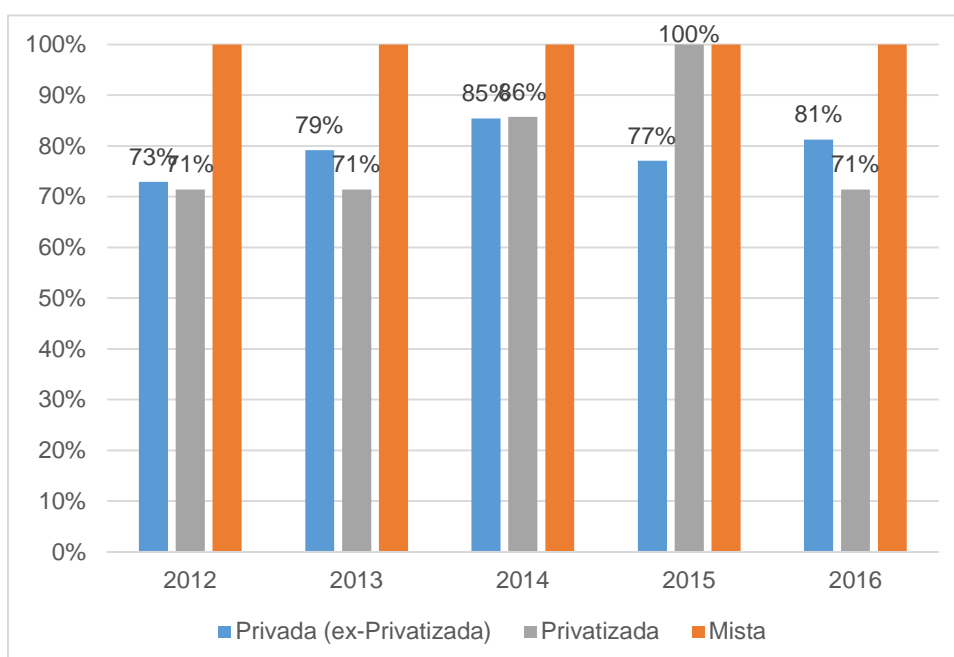


Gráfico 4 - Porcentagem de companhias pertencentes ao recorte que publicaram relatórios anuais ou de sustentabilidade, por tipo de controle (privado ou misto)

Não há uma maior divulgação de relatórios de sustentabilidade entre as empresas que foram privatizadas. Os números são próximos aos das outras empresas privadas, com a ressalva que o número de empresas privatizadas analisadas é pequeno. Isto sugere que o maior incentivo para as companhias brasileiras publicarem relatórios de sustentabilidade é a existência de norma jurídica que o exija. Eventuais fatores culturais que podem ser compartilhados por empresas estatais e empresas privatizadas não parecem ser relevantes neste sentido.

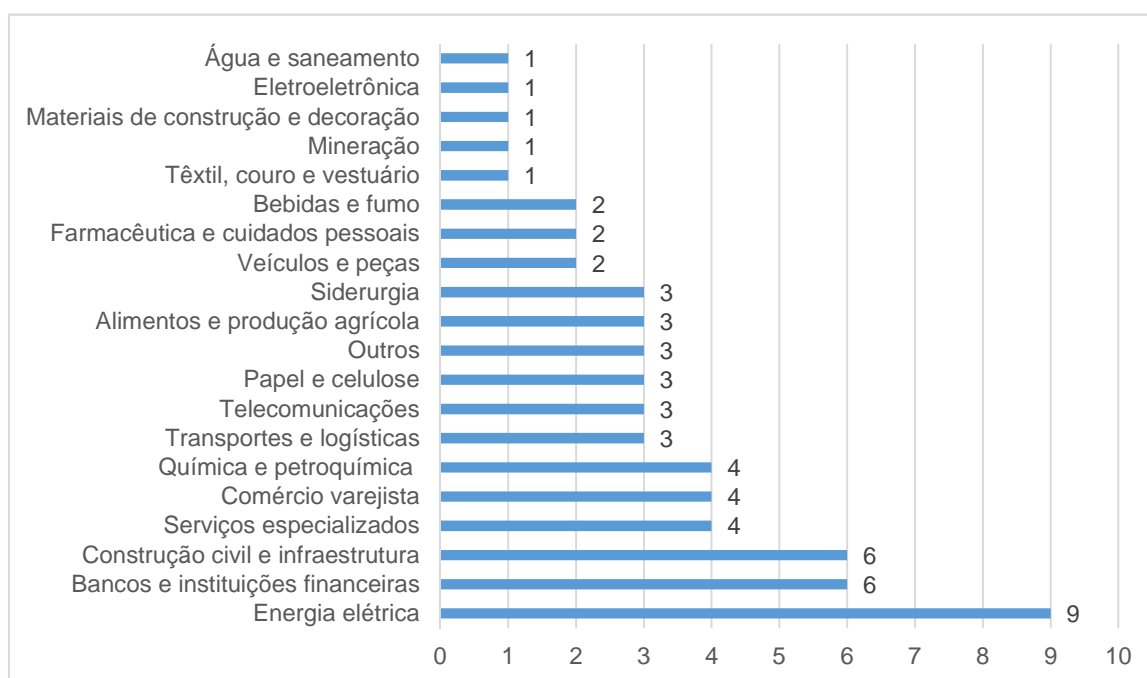


*Gráfico 5 - Porcentagem de companhias pertencentes ao recorte que publicaram relatórios anuais ou de sustentabilidade, por tipo de controle (privado ou misto)*

As companhias também foram divididas de acordo com os seguintes setores: água e saneamento; alimentos e produção agrícola; bancos e instituições financeiras; bebidas e fumo; comércio varejista; construção civil e infraestrutura; eletroeletrônica; energia elétrica; farmacêutica e cuidados pessoais; materiais de construção e decoração; mineração; outros; papel e celulose; química e petroquímica; serviços especializados; siderurgia; telecomunicações; têxtil, couro e vestuário; transportes e logísticas; veículos e peças.

As empresas brasileiras, quando comparadas às europeias, são novas.

Para os parâmetros brasileiros, todavia, aquelas nascidas nos anos 50 são tidas por antigas. Não só antigas, mas muitas delas fundadas com o propósito específico de serem macroempresas para impulsionar o desenvolvimento do país. A literatura sugere que as empresas mais novas são aquelas mais porosas às demandas de mercado atuais e tendem a construir uma estrutura de conformidade mais adequada que as antigas.

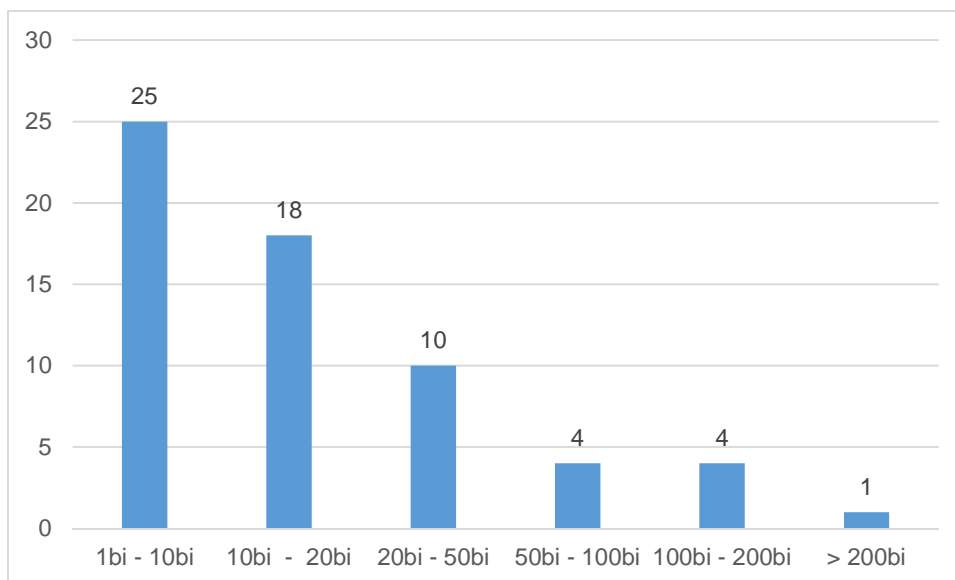


*Gráfico 6 - Companhia pertencentes ao recorte por setor de atividade econômica*



É possível observar a predominância de companhias dos setores de energia elétrica, instituições financeiras e construção civil e infraestrutura no recorte de pesquisa. Empresas do setor secundário são a maioria na amostra, seguidas pelo setor terciário. A quantidade de empresas do setor primário é comparativamente menor. Dentre as empresas do setor secundário, são mais numerosas aquelas destinadas à fabricação de bens de produção, e não de bens de consumo.

No gráfico de distribuição da capitalização de mercado das empresas estudadas, é possível observar que boa parte das empresas pertencentes ao recorte de pesquisa está concentrada nas faixas com os valores mais baixos.



*Gráfico 7 - Distribuição das companhias pertencentes ao recorte por faixas de capitalização de mercado*

Já a distribuição do número de funcionários indica que a maioria das empresas estão nas faixas mais baixas ou médias de números de funcionários.

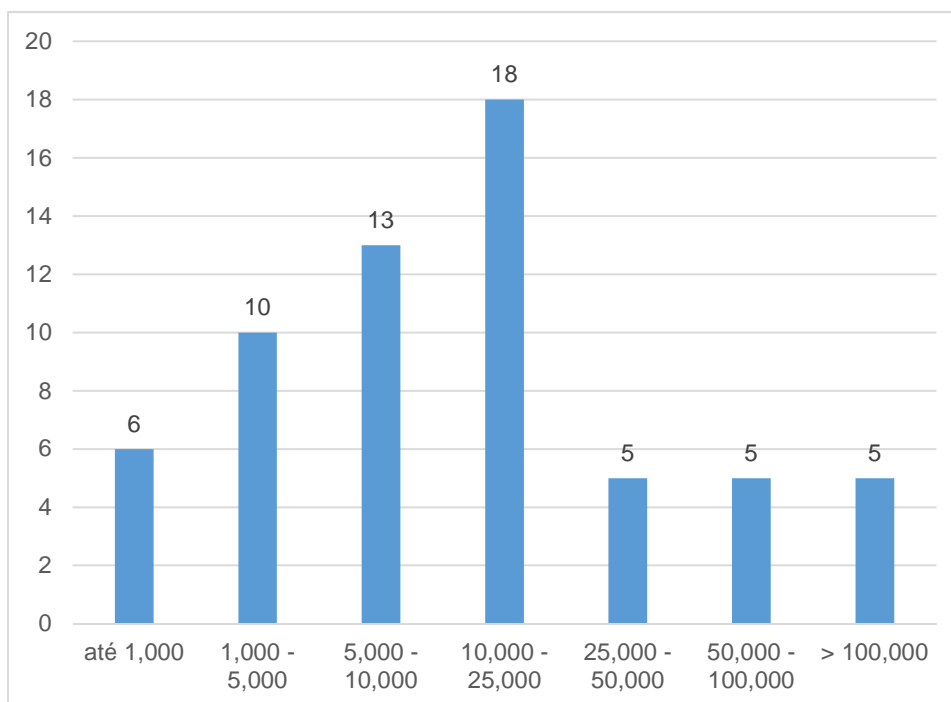


Gráfico 8 - Distribuição das companhias pertencentes ao recorte por faixas de número de funcionários

Parte significativa das empresas da amostra está presente em listagens de mercado de capitais voltadas a reunir as empresas mais sustentáveis. Dentre estas listagens, destacamos duas. A primeira é o *Dow Jones Sustainability Index*, o primeiro índice mundial voltado a ações de empresas sustentáveis. Após o preenchimento de questionários por parte das empresas candidatas à participação no índice, são escolhidas as 10% que tiveram maior desempenho nas dimensões avaliadas pelo índice (econômica, social e ambiental)<sup>183</sup>.

Das 7 companhias brasileiras presentes no *Dow Jones Sustainability Index*, 6 estão presentes neste recorte. Já dentre as 8 companhias brasileiras presentes no *Dow Jones Sustainability Index for Emerging Markets*, 6 estão presentes no recorte. Vale lembrar que a Itaúsa consta dos dois índices, mas foi excluída do recorte por ter o mesmo relatório de sustentabilidade que a Itaú Unibanco. Computar duas vezes os mesmos dados, como explicado anteriormente, geraria distorções nos resultados da pesquisa.

A segunda listagem é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado pela B3 em parceria com o GV-CES (Centro de Estudos de Sustentabilidade da

<sup>183</sup> Rodrigues (2005).

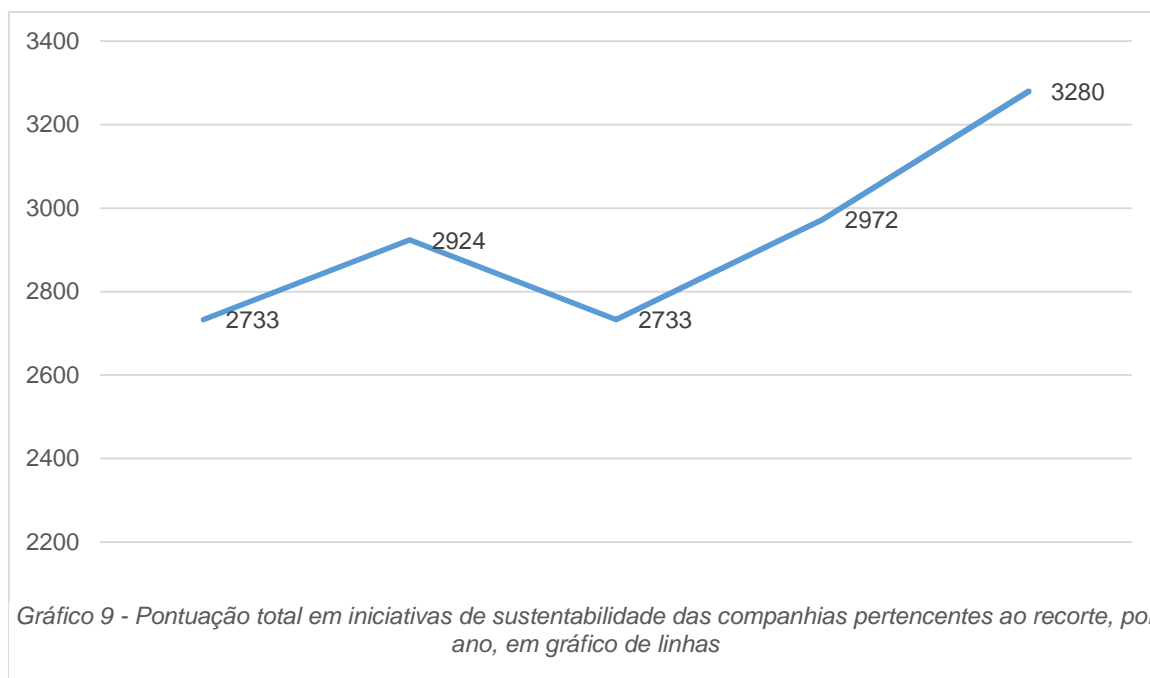
Fundação Getulio Vargas) no ano de 2005, sendo o quarto índice do tipo no mundo. Trata-se de uma carteira teórica de ativos das empresas mais sustentáveis no contexto brasileiro. Desde sua criação até 2017, o ISE apresentou rentabilidade 71,29% superior à do Ibovespa<sup>184</sup>.

Para a composição da carteira, as empresas emissoras das 200 ações mais líquidas na B3 são chamadas a responder um questionário e a enviar documentos comprobatórios da atuação em sustentabilidade. Das 30 empresas constantes do ISE, 23 (77% do total das companhias do índice) estão presentes no recorte adotado por este estudo – novamente fazendo a ressalva de que a Itaúsa está presente no índice, mas foi excluída pela metodologia aqui empregada.

### 5.3. Análise geral dos resultados relativos a iniciativas de sustentabilidade

#### 5.3.1. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade

O primeiro resultado relevante a se observar é o aumento de políticas e práticas de sustentabilidade social presentes nos relatórios desde 2012 até 2016. A quantidade de políticas aumenta mas não significativamente, descrevendo uma reta pouco inclinada. No entanto, pode-se notar leve declínio no ano de 2014. Isto pode ter



<sup>184</sup> B3 (2018).

correlação com o clima de instabilidade política e econômica no país, que culminou com o impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff.

Ao ser contatada pela equipe de pesquisa, uma das empresas que descontinuaram a publicação do relatório durante o período afirmou que isto ocorreu por conta da crise econômica e da diminuição de recursos destinados a iniciativas de sustentabilidade social. É possível que o contexto de crise tenha gerado negligência no processo de relato e diminuído o número de políticas listadas nos relatórios no ano de 2014, ou que iniciativas tenham sido abandonadas devido a cortes de custos.

A seguir, vê-se o gráfico *box-plot* da soma das políticas de sustentabilidade social para as empresas ao longo do tempo. No entanto, antes de discutir os resultados, é preciso compreender como realizar a leitura dos gráficos desse tipo (também chamados de diagramas de extremos e quartis), que estão muito presentes no trabalho.

Este tipo de gráfico exibe a distribuição de um conjunto de dados em relação a uma variável qualquer, permitindo ver qual proporção dos dados analisados está mais acima ou abaixo da mediana, ou o intervalo mínimo-máximo que contém a amostra. A elaboração de um diagrama de extremos e quartis começa dividindo a amostra em quatro quartis, cada um contendo 25% dos dados individuais da amostra.

Como exemplo, suponha que o gráfico abaixo exiba a distribuição do peso em kg de determinada espécie de animal. O risco vertical preto indica o intervalo da amostra, e pontos fora do risco preto indicam pontos discrepantes (outliers). No caso, o animal mais pesado tem 45 kg, e o mais leve, 15 kg. Contudo, por serem discrepantes em relação ao resto da amostra, estes pontos estão exibidos à parte.

A “caixa” azul divide a amostra (exceto os outliers) nos quatro quartis: a porção do risco abaixo da caixa representa os 25% dos animais mais leves (18 a 26 kg), e o risco acima da caixa os 25% mais pesados (33 a 42 kg). A caixa contém o 50% “central” dos animais, distribuídos em torno da mediana da amostra: ou seja, metade dos animais da amostra possui entre 26 e 33 kg.

A figura abaixo<sup>185</sup> ilustra o significado de cada elemento visual do gráfico:

---

<sup>185</sup> Retirada de Voitto (2018).

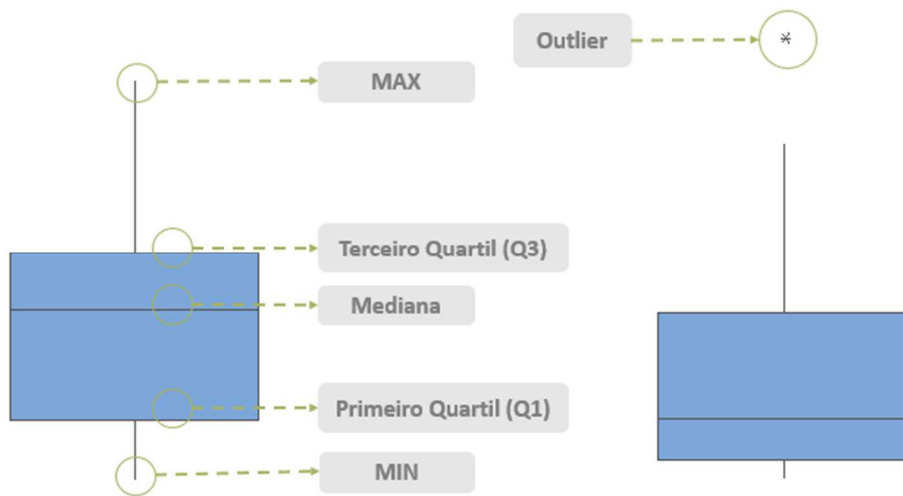


Figura 1 - Diagrama explicativo do gráfico box-plot

No gráfico *box-plot* abaixo, a variação de número de políticas ao longo dos anos aparece reduzida, como é de se esperar. No entanto, em 2016 houve leve aumento das políticas de sustentabilidade social (maior valor mínimo, do primeiro quartil, da mediana, do terceiro quartil e do valor máximo, para a pontuação total das empresas) em relação aos outros anos. Em 2014 houve também alguma diminuição, corroborando o indicado pelo primeiro gráfico.

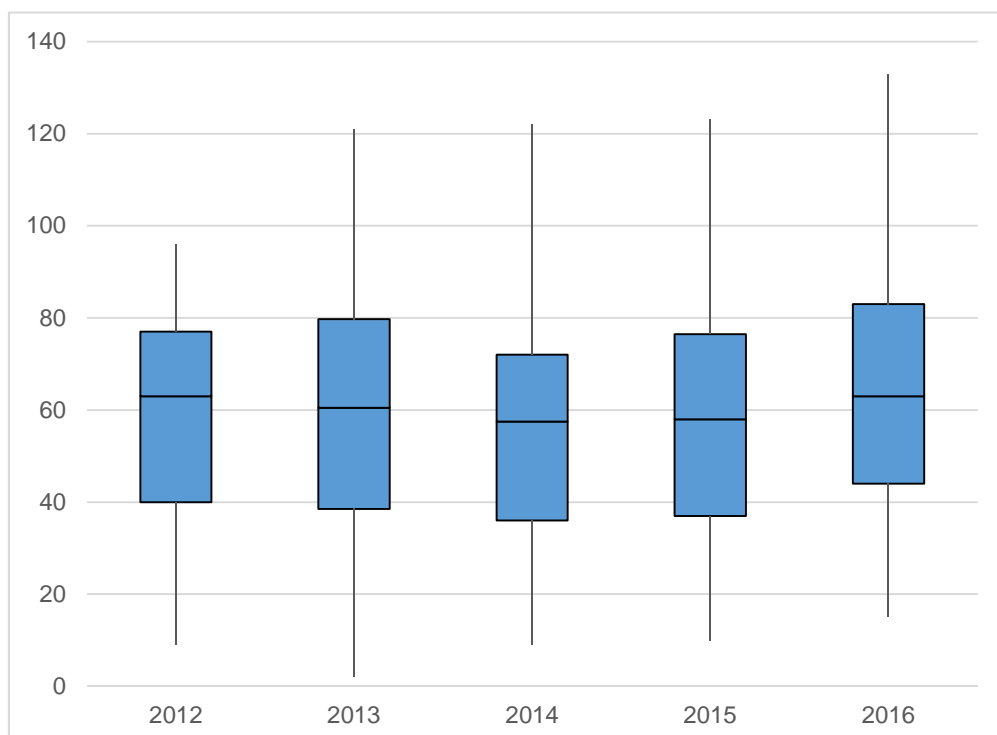


Gráfico 10 - Pontuação total em iniciativas de sustentabilidade das companhias pertencentes ao recorte, por ano, em gráfico box-plot

O ranking abaixo foi obtido a partir da média das pontuações obtidas por ano nos relatórios publicados de cada uma das companhias. O cálculo da média considerou apenas os anos em que houve de fato publicação, para não prejudicar empresas que não fizeram relatos todos os anos.

Colocação no ranking	Companhia	Pontuação
1	Banco do Brasil	111
2	Itaú Unibanco	109
3	Banco Bradesco	89
4	Eletrobras	88
4	BRF	88
5	EDP	85
6	BM&F Bovespa	83
7	CEMIG	81
8	Embraer	80
9	Duratex	79
9	CESP	79
10	Vale	78

Tabela 2 - Ranking de companhias pertencentes ao recorte com mais iniciativas de sustentabilidade presentes nos relatórios anuais ou de sustentabilidade

No quadro, chama a atenção a liderança exercida pelo setor terciário e financeiro: os três primeiros lugares (30% do total) são ocupados apenas por bancos. Há também uma participação significativa do setor secundário, notadamente indústrias de base voltadas à produção de energia elétrica, representado pelas

empresas Eletrobras, EDP, CEMIG e CESP (40% do total). O setor primário conta com apenas duas empresas, BRF e Vale. Apesar da liderança do setor terciário, não vemos no ranking companhias cuja atuação é predominantemente comercial.

#### 5.3.1.1. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por tipo de controle da companhia

Metade das empresas presentes no ranking (50%) ou são sociedades de economia mista (Banco do Brasil, Eletrobras, CEMIG, CESP), ou são empresas que já tiveram controle majoritário do Estado e foram privatizadas (Embraer, Vale). Além disso, a pontuação média em políticas e práticas de sustentabilidade social das economias mistas é 44% maior que a das empresas privadas, como é possível verificar no gráfico a seguir.

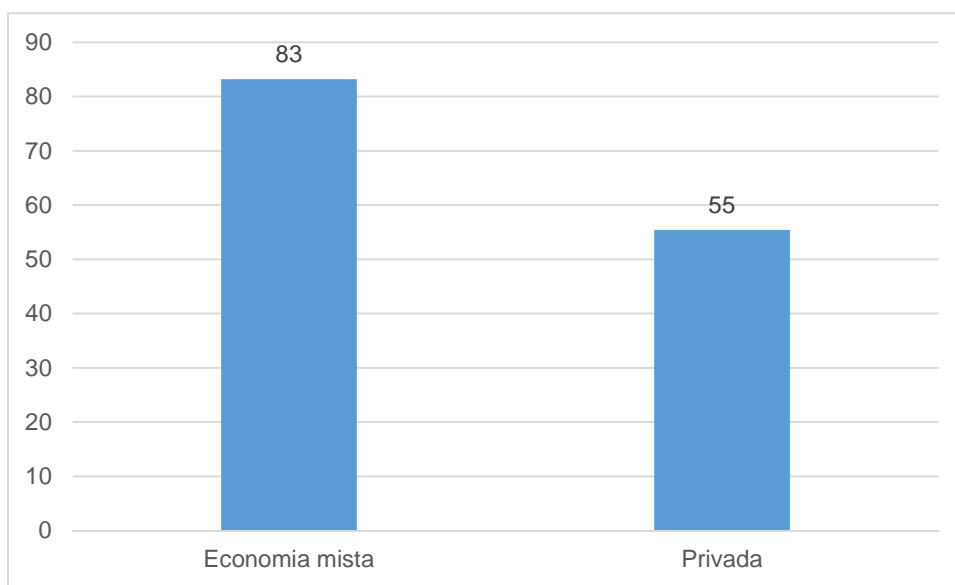


Gráfico 11 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por tipo de controle (privado ou misto), em gráfico de colunas

Isto pode indicar uma certa mentalidade de “bem-estar social”, típica do período de industrialização por meio da substituição de importações de matriz desenvolvimentista<sup>186</sup>, presente nas organizações que têm ou já tiveram controle estatal. Trata-se de empresas que não buscam apenas gerar lucro aos acionistas. De

<sup>186</sup> Faria (2010).

acordo com os relatórios, elas parecem ver como parte de suas atribuições garantir um certo nível de vida e benefícios para seus funcionários.

Pode-se conjecturar que tais medidas partam de uma visão mais ampla da função social da empresa, que se alinha a objetivos governamentais. Também é digno de nota que atualmente o Governo Federal possui uma série de programas e compromissos voluntários para promover a equidade de gênero e os direitos humanos nas organizações<sup>187</sup>. O fato destas empresas serem ou terem sido controladas pelo Governo pode propiciar maior adesão a estas iniciativas.

A seguir o *box-plot* comparativo por tipo de capital das empresas. Há claramente uma maior pontuação para as empresas de capital misto, com ressalva que o número de empresas de capital misto analisadas é relativamente pequeno. Os resultados do gráfico *box-plot* apontam que as conclusões tiradas a partir do ranking e do gráfico acima são adequadas.

Observadas anualmente, as empresas estatais possuem mais iniciativas (verificando-se o valor mínimo, do primeiro quartil, da mediana, do terceiro quartil e do valor máximo) se comparadas às suas contrapartes privadas, em todos os anos contemplados pelo recorte de pesquisa.

---

<sup>187</sup> Tem-se, por exemplo, o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, a Declaração de Compromisso Corporativo no Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes, o Cadastro de Empresa Pró-Ética, dentre outros.



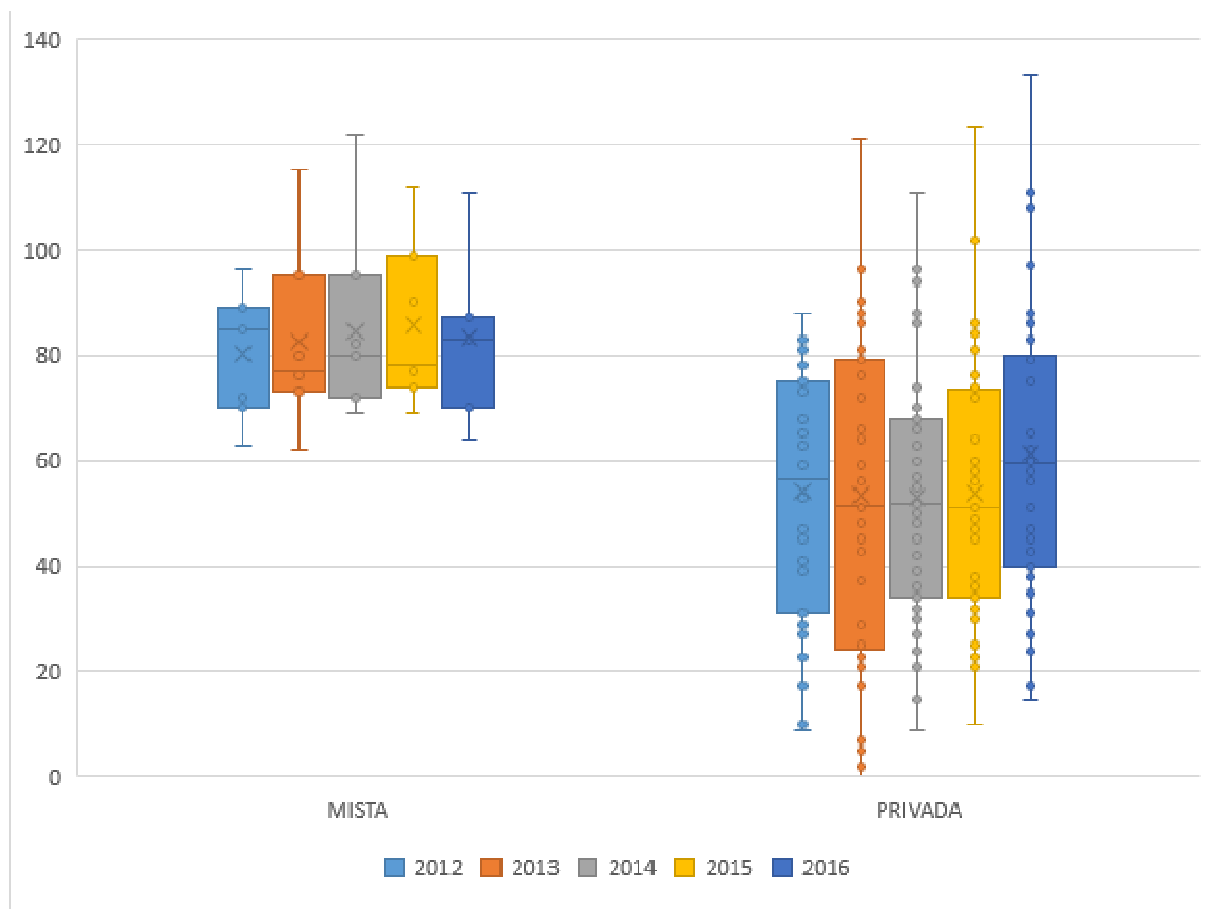


Gráfico 12 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por tipo de controle (privado ou misto), em gráfico box-plot

Como se supunha, as empresas que foram privatizadas também apresentaram maior pontuação média do que as privadas. No entanto, a pontuação total das privatizadas ainda é menor do que o das companhias mistas. Este resultado apoia mais uma vez a hipótese de que o controle estatal tem um peso relevante na incidência de políticas de sustentabilidade social: as privatizadas, como conjunto, estão entre as mistas e as privadas.

Isto pode sugerir que elementos da cultura empresarial das estatais, aparentemente mais preocupada com a sustentabilidade social e mais protetiva aos trabalhadores, podem permanecer de forma residual nas privatizadas.

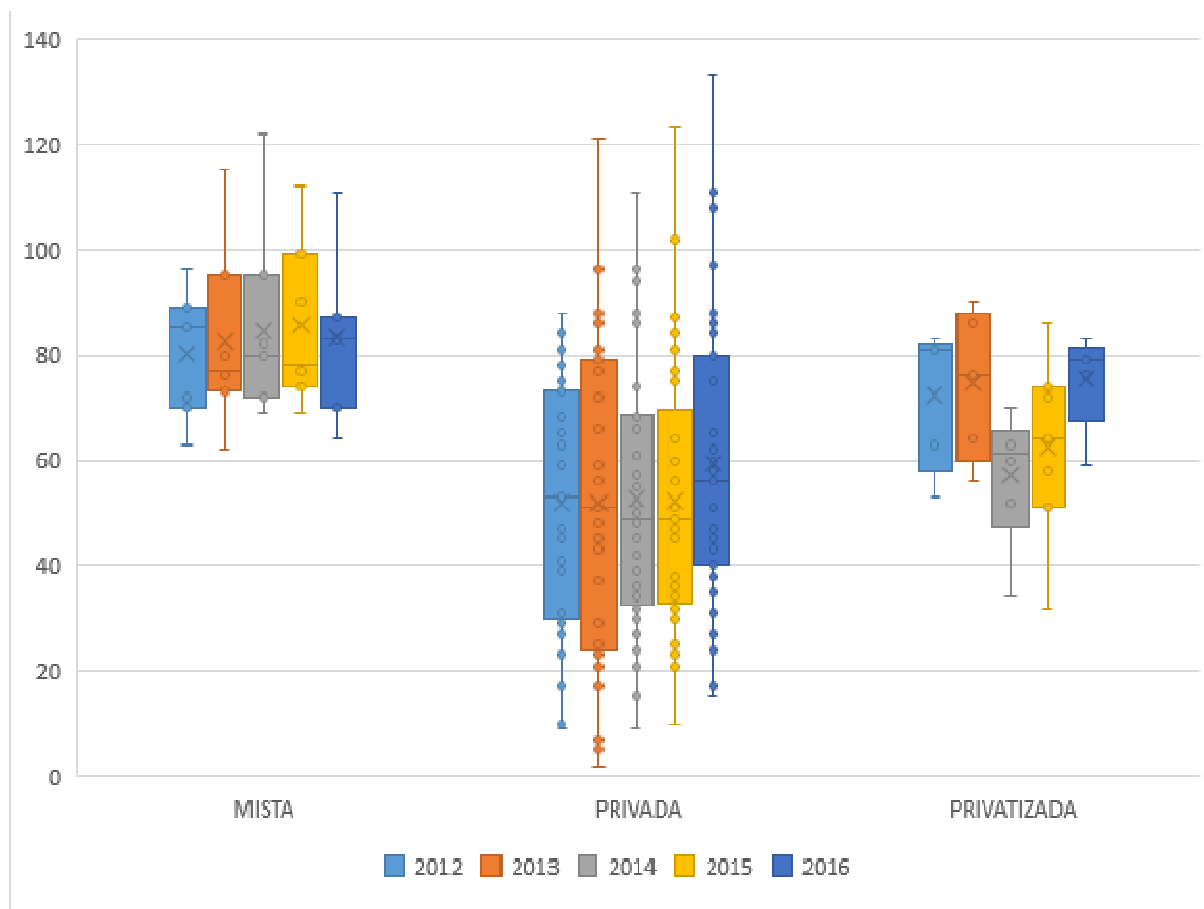


Gráfico 13 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

A ressalva, mais uma vez, é pequena quantidade de empresas privatizadas presentes no recorte de pesquisa (7). Além disso, a CSN e a Usiminas são as responsáveis pela maior volatilidade das distribuições, pois reportaram menos vezes suas ações de sustentabilidade social (CSN apenas em 2014 e Usiminas em 2014 e 2015), além de apresentarem os menores valores para a pontuação total entre as empresas privatizadas.

#### 5.3.1.2. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica da companhia

As médias de pontuações em políticas e práticas de sustentabilidade por setor também corroboram alguns dos achados do ranking. As instituições financeiras, que estão nas três primeiras posições do ranking, são o setor que possui maiores médias em políticas e práticas. No entanto, apesar de termos quatro empresas de energia

elétrica entre as melhores, aparentemente estas não são representativas do setor, que está em sexto lugar.

Um possível motivo para a discrepância das companhias de energia pertencentes ao ranking de dez melhores e o setor pode ser o fato de que três delas são mistas. Como visto anteriormente, as mistas, tomadas como grupo, possuem melhor pontuação média do que as privadas.

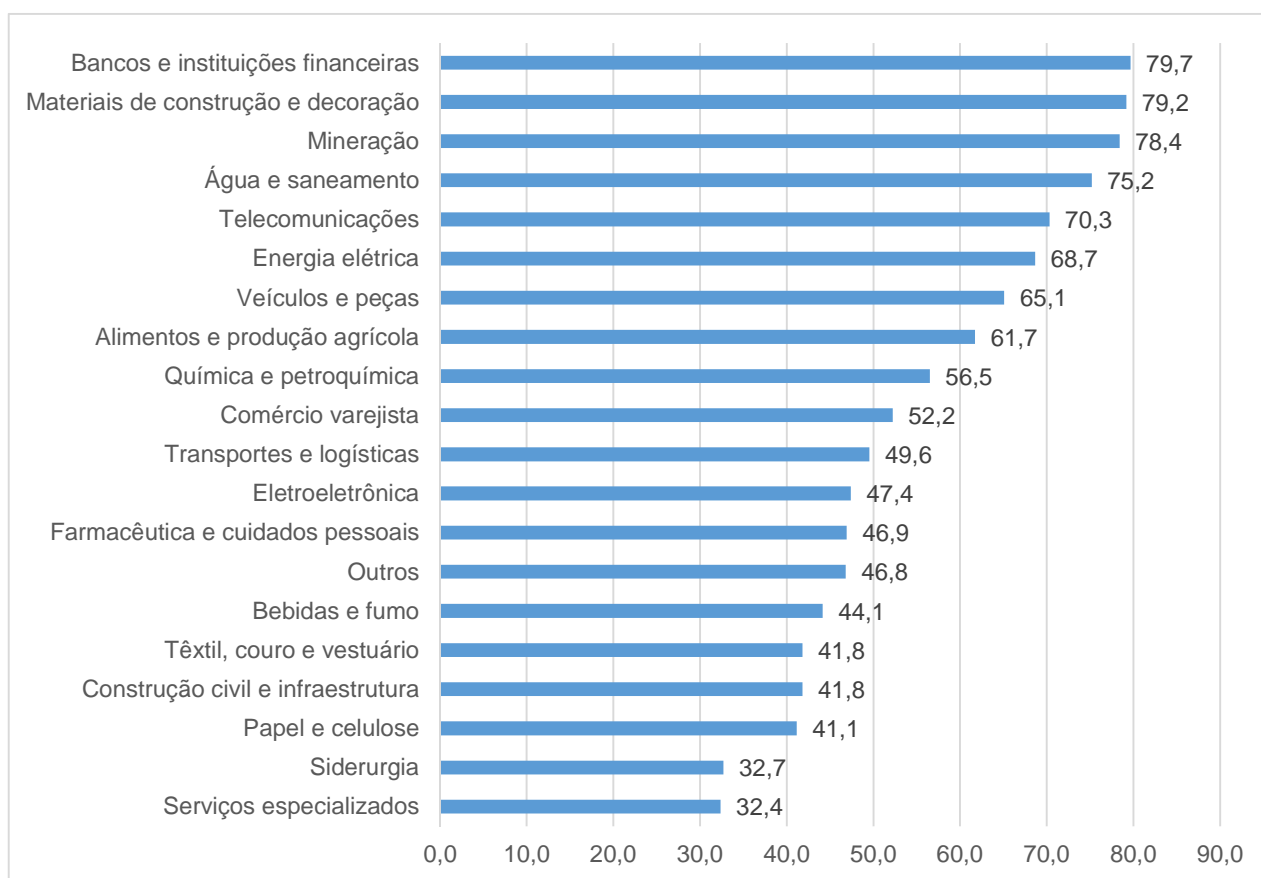


Gráfico 14 – Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica

Vale a pena destacar a liderança do setor terciário no gráfico, se descontados os setores de materiais de construção e decoração, mineração, água e saneamento e eletroeletrônica, que não são representativos por possuírem apenas uma companhia cada. Em segundo lugar fica o setor secundário, principalmente indústrias de base. O setor primário possui desempenho comparativamente pior.

Isto pode indicar que companhias privadas cujo negócio consiste na prestação de serviços, supostamente mais ligadas ao consumidor, têm performance mais elevada em sustentabilidade. Entretanto, curiosamente, dentre as indústrias de capital

privado, aquelas que fabricam produtos cujo destino também é o consumidor vão pior do que as que produzem bens industriais. Isto contraria o sugerido pela literatura de que empresas do setor secundário de bens de consumo teriam desempenho superior ao menos em responsabilidade social, por serem mais atentas a externalidades que podem afetar as percepções do consumidor e por terem imagem mais exposta ao público<sup>188</sup>.

Dessa forma, o gráfico sugere que, políticas de sustentabilidade são mais adotadas ou por empresas prestadoras de serviços, ou que produzem bens para outras indústrias. No primeiro caso, a maior adoção de políticas e práticas de sustentabilidade pode ser impulsionada pela maior exposição da imagem da companhia à opinião pública, pela oportunidade de geração de publicidade positiva e pela possibilidade de converter esta publicidade em um diferencial que conquista nichos de mercado específicos<sup>189</sup>.

No segundo caso, a disseminação das iniciativas pode se relacionar ao fato de que muitas empresas de bens de produção lidam intensamente com recursos naturais, estando mais expostas a escândalos ambientais e danos reputacionais. Pelo mesmo motivo, elas também costumam estar sob intenso escrutínio de autoridades ambientais<sup>190</sup>.

É possível, portanto, verificar que a performance em sustentabilidade varia em função do setor de atividade econômica da companhia, como indica a literatura sobre o tema<sup>191</sup>. Há estudo que indica a existência de correlação positiva entre os níveis de adoção de iniciativas de responsabilidade social corporativa de uma empresa e os níveis de adoção de outras que são suas competidoras diretas no mesmo setor<sup>192</sup>.

Autores sugerem a ocorrência de “processos miméticos” dentro de companhias do mesmo setor, principalmente em situações de incerteza sobre quais padrões de gestão devem ser adotados, nos quais empresas mais fracas tendem a imitar as iniciativas adotadas por aquelas que são dominantes no mercado<sup>193</sup>. O pertencimento

---

<sup>188</sup> Jones (1999).

<sup>189</sup> Jones (1999).

<sup>190</sup> Jones (1999).

<sup>191</sup> Beliveau et al (1994); Jones et al (1999).

<sup>192</sup> Beliveau et al (1994).

<sup>193</sup> DiMaggio e Powell (1983).

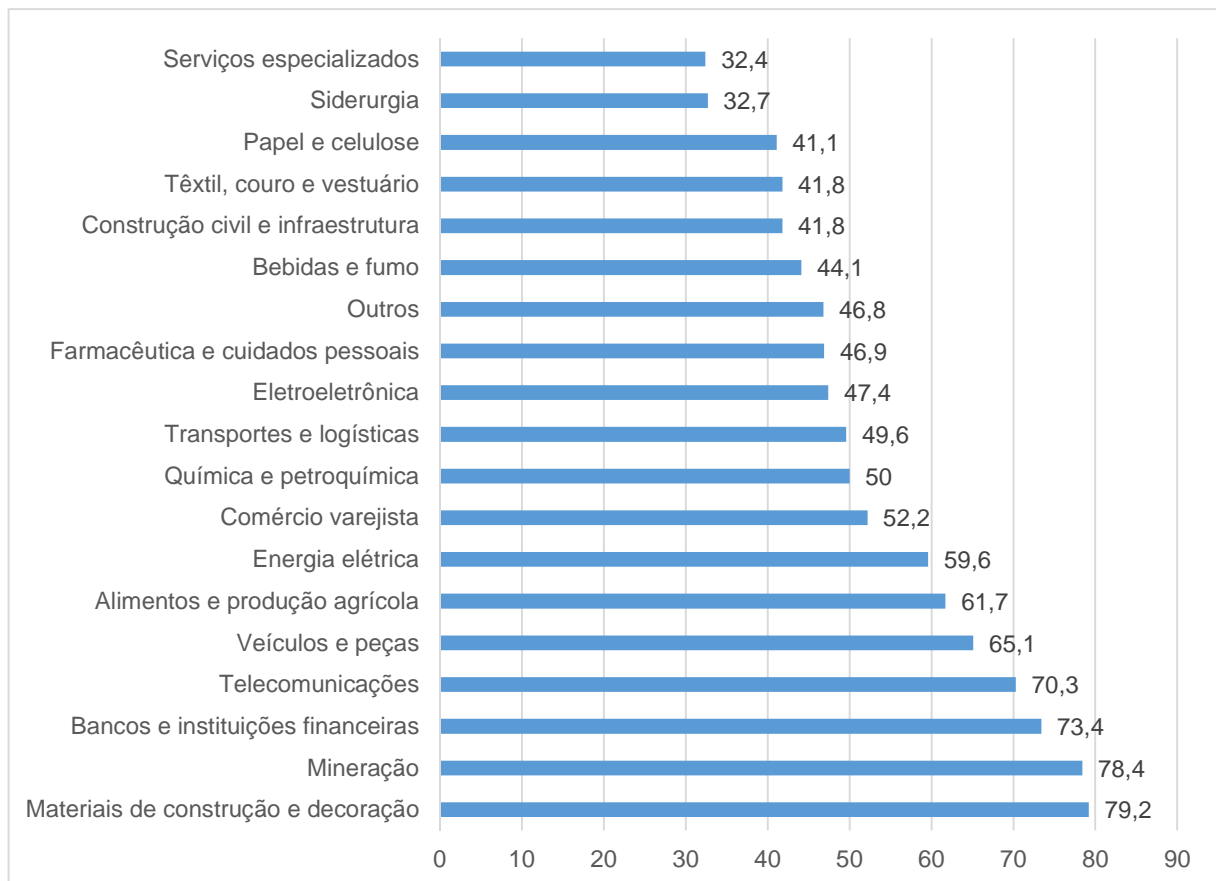
a um setor de atividade econômica específico pode prever até mesmo a ocorrência de comportamentos ilegais por parte das empresas<sup>194</sup>.

No próximo gráfico, nota-se que, descontando-se o setor de mineração, pouco representativo por possuir apenas uma companhia (Vale), o setor primário novamente possui pontuação mais baixa. O setor terciário conta com pontuações significativamente melhores, seguido pelo setor secundário. Dentro deste último, o setor de bens de produção possui melhor desempenho em comparação ao de bens de consumo.

A hipótese aventada anteriormente de que as companhias de energia elétrica presentes no ranking não são representativas do setor por serem quase todas estatais é corroborada pelo gráfico. O setor de energia elétrica perde uma posição, passando de 6º para 7º setor, se consideradas apenas as companhias privadas.

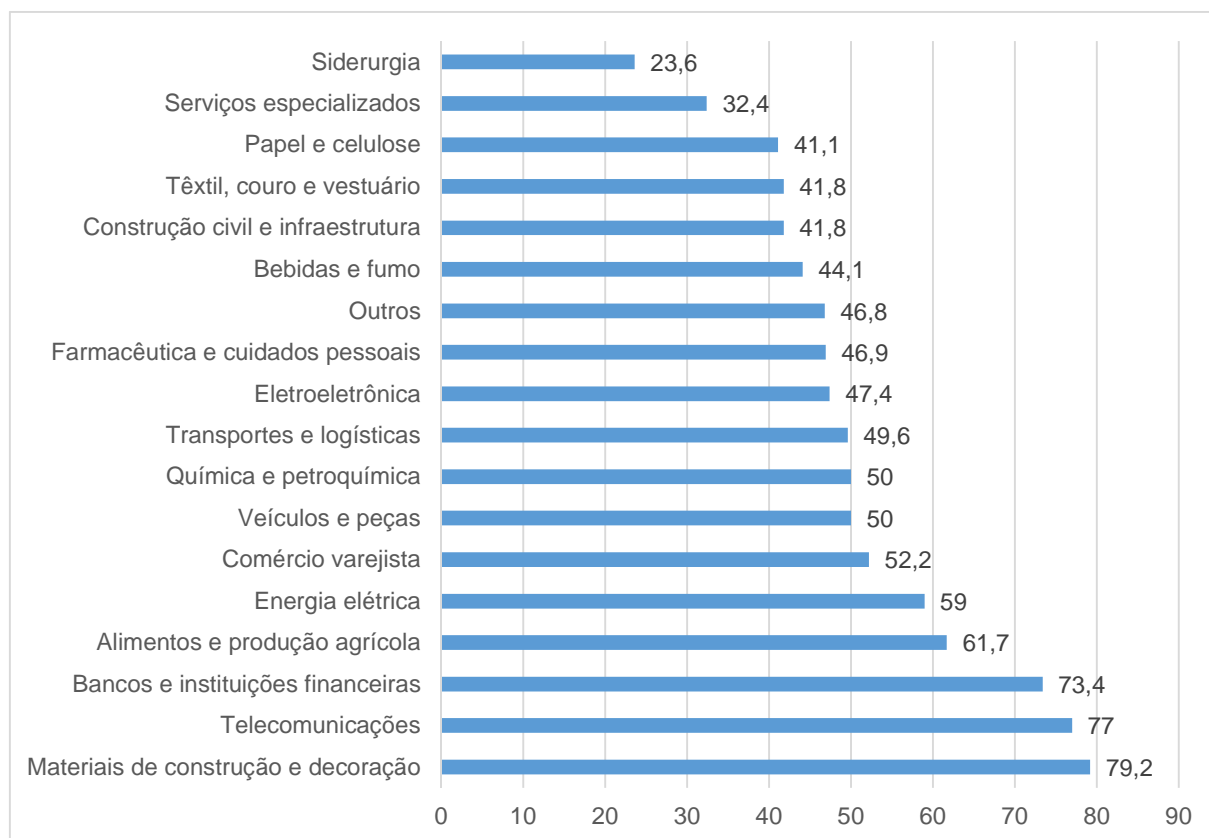
---

<sup>194</sup> Baucus e Near (1991).



*Gráfico 15 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica, em companhias de capital privado*

Analisando-se o próximo gráfico, com a pontuação total média por setor das empresas privadas, excluindo-se as que foram privatizadas, percebe-se, novamente, que empresas do setor primário apresentam menores valores de pontuação. Ao mesmo tempo, empresas do setor terciário e de bens de produção apresentaram maior pontuação média, dado semelhante ao presente nas figuras anteriores.



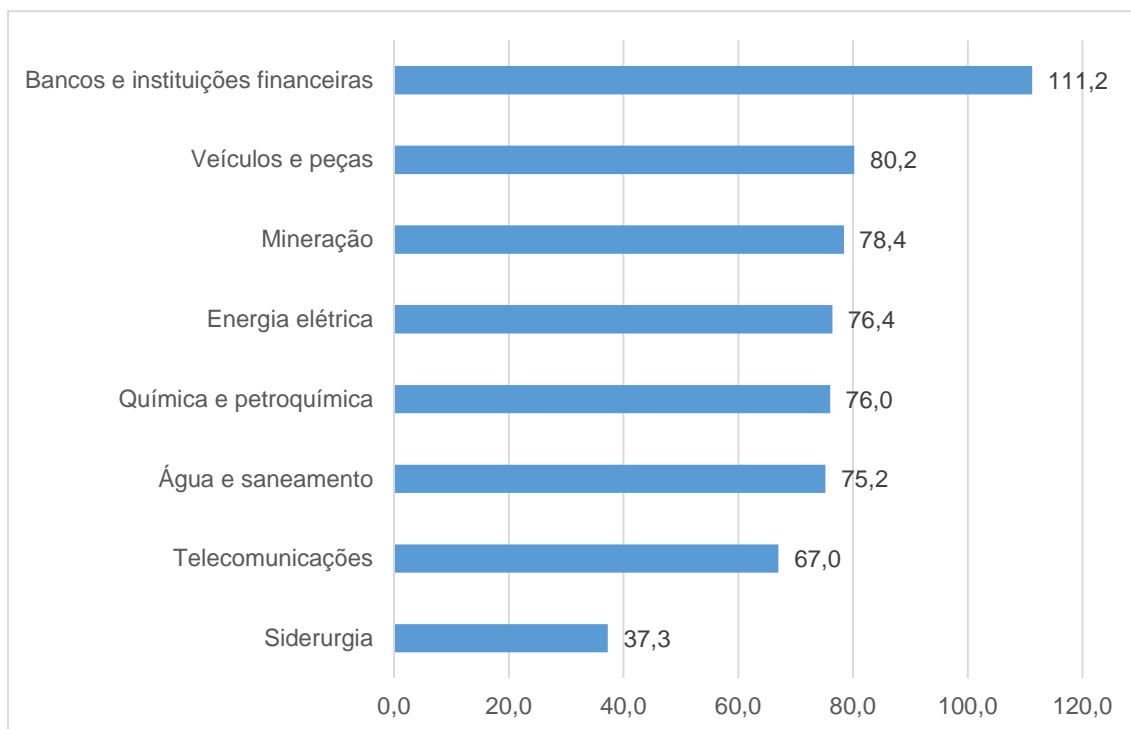
*Gráfico 16 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica, em companhias de capital privado, exceto aquelas que foram privatizadas*

Os setores com maiores pontuações nas companhias de capital misto e privatizadas são os de bancos e instituições financeiras, veículos e peças, mineração, química e petroquímica. A ressalva novamente a ser feita aqui é de que se trata de porção pequena do recorte de pesquisa, que compreende apenas 14 empresas. Por exemplo, a liderança dos bancos é garantida por apenas uma empresa, o Banco do Brasil, e o 2º lugar para o setor de veículos e peças é ocupado somente pela Embraer.

Vemos que apenas um setor parece permanecer incontestavelmente nas posições de liderança nos dois gráficos: o setor terciário, notadamente bancos e instituições financeiras. Há algumas hipóteses que podem ser traçadas a partir deste resultado. Em primeiro lugar, o setor terciário depende muito da mão-de-obra e do trabalho humano, de forma que tais empresas possuem grandes públicos de interesse internos (colaboradores) que podem exigir mais iniciativas do tipo.

Quanto ao setor bancário especificamente, pode-se levantar, como possíveis fatores que conduzem a essa liderança: existência de cultura organizacional mais

preocupada com questões de sustentabilidade; maior pressão para adoção destas políticas dentro do setor; e a já citada Resolução 4.327/2014 do BACEN, que incentivou a implementação de planos de responsabilidade socioambientais em instituições financeiras.



*Gráfico 17 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por setor de atividade econômica, em companhias de capital misto e companhias privatizadas*

#### 5.3.1.3. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por número de funcionários da companhia

O gráfico a seguir, relativo à pontuação em iniciativas de sustentabilidade por número de funcionários da companhia, sugere a existência de uma relação significativa entre quantidade de colaboradores e maior presença dessas iniciativas. Pode ser que empresas maiores nessa dimensão, justamente pela relevância



numérica, sofram maior pressão do mercado e de outros players relevantes para a adoção de tais ações.

Vale fazer a ressalva de que mesmo as empresas com menor número de colaboradores ainda possuem muito mais funcionários, na média, que a maioria das companhias brasileiras.

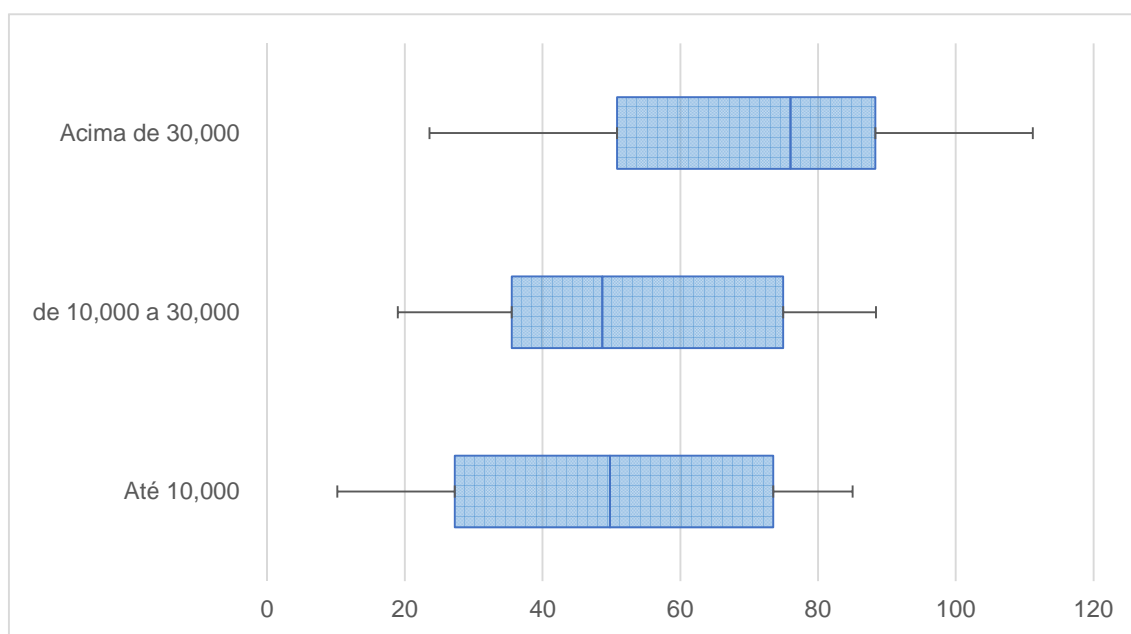


Gráfico 18 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por número de funcionários

#### 5.3.1.4. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por capitalização de mercado da companhia

Resultado similar é visível no gráfico relativo à pontuação em iniciativas de sustentabilidade e capitalização de mercado da empresa: aquelas que possuem maior capitalização de mercado também têm mais iniciativas. Esta relação pode ser uma via de mão dupla: pode ser que as empresas que possuem maior valor de mercado fiquem mais expostas a pressões pela adoção destas políticas e acabem as implantando, ou que a adoção de tais políticas seja um dos componentes responsáveis pelo maior valor de mercado da companhia. Ambas são hipótese bastante apoiadas pelos estudos já existentes sobre o tema.

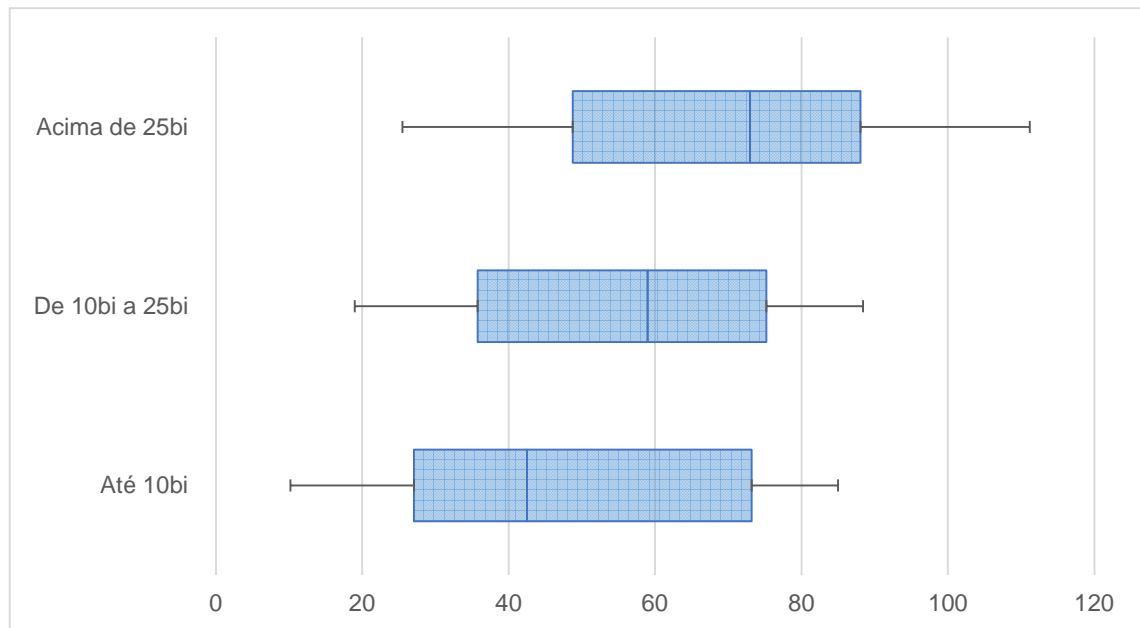


Gráfico 19 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por capitalização de mercado

A literatura sobre investimento em sustentabilidade e resultado econômico das companhias geralmente verifica correlação positiva entre as duas variáveis a longo prazo<sup>195</sup>. Também foi constatado o potencial do desenvolvimento de políticas e práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva<sup>196</sup>. No entanto, há trabalhos que só verificaram efeitos indiretos, e não correlações claras<sup>197</sup> em contextos nacionais específicos.

Da mesma forma, há estudo que indica correlação negativa entre iniciativas do tipo e rentabilidade financeira a curto prazo<sup>198</sup>, a despeito da correlação positiva se manter no longo prazo. Outro indica que os investimentos em sustentabilidade podem ir em detrimento do desempenho financeiro no caso de empresas de pequeno porte<sup>199</sup>, o que de certa forma se relaciona ao achado aqui exposto de que empresas com menor número de funcionários ou valor de mercado possuem menos iniciativas de sustentabilidade.

<sup>195</sup> Pereira Moliner et al. (2015); Leonidou et al. (2013); Llach et al. (2013); Galdano-Gómez et al. (2008).

<sup>196</sup> González-Benito et al (2005).

<sup>197</sup> Zhu et al (2013).

<sup>198</sup> Khanna e Damon (1999).

<sup>199</sup> Cañón e Garcés (2006).

Isso sugere que, atualmente, a gestão de sustentabilidade talvez seja pensada e pautada a partir da realidade e do *benchmarking* de melhores práticas de empresas de porte muito elevado. Assim, mesmo empresas que são grandes em relação à média nacional, mas que não são as maiores, podem encontrar dificuldades na implementação de iniciativas desse tipo.

A falta de parâmetros de sustentabilidade que sejam realistas e adequados ao porte das companhias pode ser potencialmente ainda mais grave para as pequenas e médias empresas (PMEs), cuja realidade não é capturada por este estudo. A promoção da sustentabilidade nas PMEs tem um impacto social significativo<sup>200</sup> e subestimado no contexto nacional. No Brasil, 99% dos estabelecimentos empresariais são pequenas e médias empresas, as quais são responsáveis por 52% dos empregos formais no setor privado<sup>201</sup>.

Estudo feito com pequenos e médios empreendedores indicou que estes veem como principais obstáculos a uma atuação mais ativa quanto à criação de políticas e práticas de responsabilidade social corporativa em suas empresas a falta de recursos e de conhecimento sobre o tema<sup>202</sup>. Fica clara, portanto, a necessidade de mais estudos sobre a sustentabilidade social nas PMEs, bem como de iniciativas empresariais e políticas públicas voltadas à promoção desses valores, difusão de conhecimento e assessoria técnica de empreendedores nessas questões.

---

<sup>200</sup> Vives (2005).

<sup>201</sup> Sebrae (2019).

<sup>202</sup> Vives (2005).

### 5.3.1.5. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por percentual de mulheres na força de trabalho da companhia

Ao contrário dos gráficos anteriores, que indicam possíveis relações, parece não haver relação muito clara entre pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por percentual de mulheres na força de trabalho. As empresas com percentual de mulheres na força de trabalho entre 20 a 45% parecem ter desempenho mais concentrado nas faixas mais altas de pontuação (60 a 80).

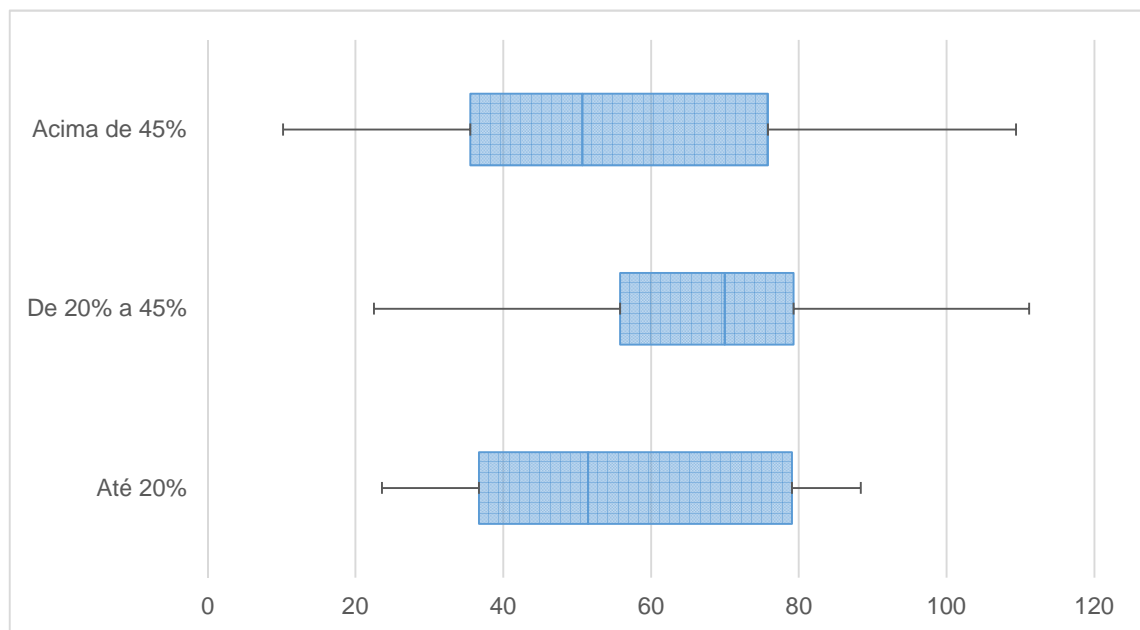


Gráfico 20 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por percentual de mulheres na força de trabalho

#### 5.3.1.6. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por percentual de mulheres na gestão da companhia

Da mesma forma, ao observar o gráfico relativo ao desempenho em iniciativas de sustentabilidade em relação ao percentual de mulheres na gestão, não há alguma relação muito clara entre as variáveis. No entanto, é notável que, embora as empresas que possuem mais de 25% de mulheres na gestão não alcancem as pontuações numericamente mais altas, elas possuem suas pontuações mais concentradas nas faixas mais elevadas de pontuação (60 a 80).

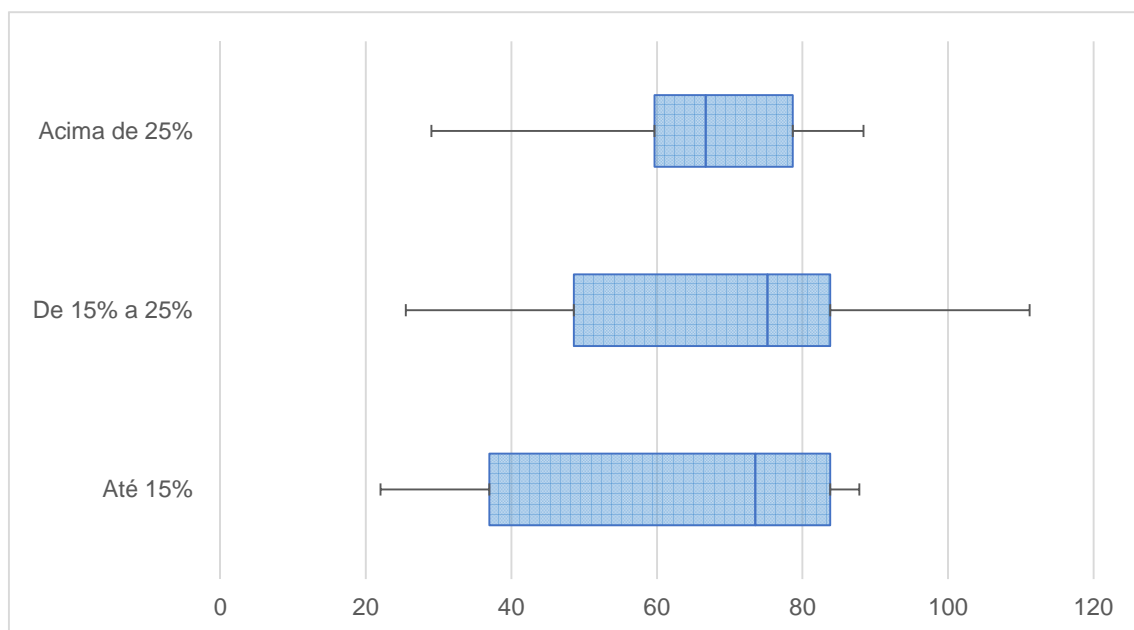


Gráfico 21 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por percentual de mulheres na gestão

Isto indica que, tomadas como conjunto, talvez as companhias com mais mulheres na gestão tenham um desempenho uniforme e relativamente positivo em iniciativas de sustentabilidade, mesmo que não contenham as empresas com pontuação absoluta mais alta. A ressalva a ser feita é em relação ao baixo número de empresas (30) para as quais se obteve informação sobre participação de mulheres na gestão.

A literatura especializada diverge sobre efeitos da participação feminina na gestão e liderança de companhias na gestão de sustentabilidade. Uma pesquisa realizada com amostra de companhias listadas no índice Fortune 500 concluiu que aquelas com maior proporção de mulheres na diretoria têm melhor desempenho em

responsabilidade social corporativa<sup>203</sup>. Há estudo que constata que gênero possui efeitos positivos no comprometimento de empresas com o combate ao aquecimento global e às mudanças climáticas<sup>204</sup>.

Outro estudo feito com todas as companhias listadas no Financial Times Stock Exchange 350 Index entre 2007 e 2012 e com os dados do *Social Disclosure Score* da Bloomberg aponta influência positiva da presença de mulheres nos Conselhos de Administração na gestão da performance ESG (*Environmental, Social and Governance* – Ambiental, Social e de Governança, os três pilares do conceito de sustentabilidade)<sup>205</sup>.

Da mesma forma, pesquisa feita com dados do *survey* feito pela KPMG sobre *disclosure* de informações relativas à responsabilidade socioambiental corporativa indica que em países nos quais há uma maior proporção de mulheres na diretoria, com pelo menos três mulheres, os níveis de relato de sustentabilidade são mais elevados<sup>206</sup>. Outro estudo ainda descobriu correlação entre o gênero do CEO e a performance das empresas em sustentabilidade social<sup>207</sup>.

Também há estudos que, como este, não encontraram relação significativa entre gênero da liderança e engajamento a valores ou implantação de iniciativas voltadas à promoção da sustentabilidade social<sup>208</sup>. No entanto, é necessário levar-se em conta os possíveis efeitos de vieses e estereótipos de gênero, que podem fazer com que mulheres não sejam ouvidas quando da tomada de decisões na companhia, especialmente em comitês e conselhos<sup>209</sup>.

Também é necessário considerar a eventual ocorrência de *tokenismo*. Trata-se do fenômeno no qual a contratação de poucas mulheres em uma dada organização que faz com que estas, por serem poucas, sejam tratadas como representantes de seu grupo, e não como individuais dotados de características próprias. Assim, estas são muito visíveis dentro do grupo de executivos e líderes, e essa visibilidade as torna

---

<sup>203</sup> Bernardi e Threadgill (2010).

<sup>204</sup> Ciocirlan e Pettersson (2012).

<sup>205</sup> Arayssi et al (2016).

<sup>206</sup> Fernandez-Feijoo et al (2014).

<sup>207</sup> Huang (2012).

<sup>208</sup> Hsu e Cheng (2012); Galbreath (2011).

<sup>209</sup> Galbreath (2011).

objeto de escrutínio e pressão, e pode fazer com que suas opiniões sejam pouco valorizadas em processos de deliberação<sup>210</sup>.

Estudos indicam que o número mínimo de mulheres em Conselhos de Administração para que estas não sejam tratadas como *tokens* e formem uma massa crítica é de três<sup>211</sup>.

#### 5.3.1.7. Desempenho geral em iniciativas de sustentabilidade por percentual de minorias na força de trabalho da companhia

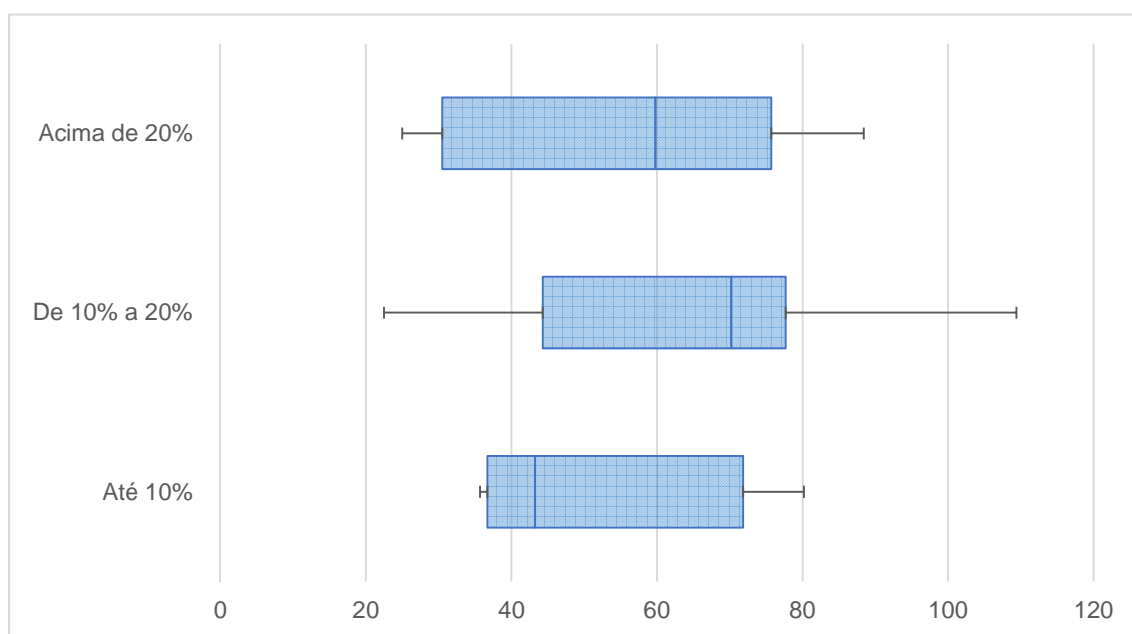


Gráfico 22 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade por percentual de minorias na força de trabalho

O gráfico com desempenho em iniciativas de sustentabilidade por percentual de minorias na força de trabalho não parece indicar relação significativa entre ambos os dados. Novamente, a ressalva é o baixo número de empresas (35) para as quais se obteve as informações.

<sup>210</sup> Fernandez-Feijoo et al (2014).

<sup>211</sup> Konrad et al (2008); Torchia et al (2011).

### 5.3.1.8. Dez iniciativas de sustentabilidade mais adotadas pelas companhias

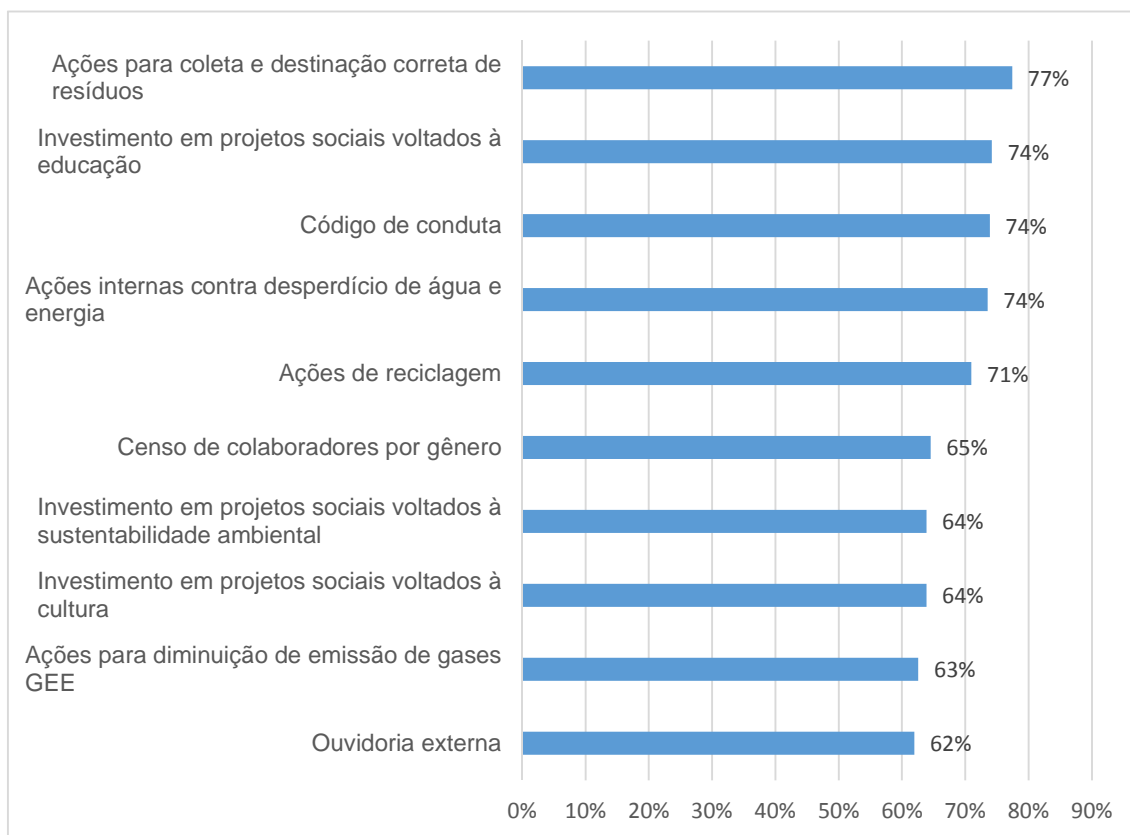


Gráfico 23 – Porcentuais de presença das dez iniciativas de sustentabilidade mais adotadas nos relatórios

Dentre as dez políticas e práticas mais frequentes nos relatórios analisados, chama atenção que metade delas são voltadas à sustentabilidade ambiental, e 30% delas são de investimento social privado externo (em educação, cultura e sustentabilidade). Há, ainda, uma ação voltada à conformidade e à governança, que é a presença de Código de Conduta (os quais normalmente costumam tratar de temas de sustentabilidade social como discriminação e direitos humanos), e apenas uma ligada à equidade de gênero (monitoramento de colaboradores por gênero).

A predominância dos temas ambientais parece indicar uma concepção de sustentabilidade que é fortemente atrelada à dimensão ambiental do conceito. A atuação focada em sustentabilidade ambiental é ligada à super-representação dos setores primário e secundário voltado à indústria de base na amostra de companhias. Trata-se de setores que lidam intensamente com recursos naturais, como energia elétrica, construção civil e infraestrutura, química e petroquímica, papel e celulose, dentre outros.



O dado corrobora estudos e hipóteses anteriores presentes na literatura especializada. Estudos teóricos comentam que, no mundo corporativo, a sustentabilidade social é comparativamente menos trabalhada<sup>212</sup>. Uma análise de mais de cinquenta iniciativas de multinacionais apontou que o principal foco delas era a dimensão ambiental<sup>213</sup>.

O mesmo é indicado por pesquisas nacionais. Há estudo que aponta que as políticas e práticas empresariais em empresas localizadas no Norte do Brasil, geralmente são baseadas na exploração de recursos naturais e estão próximas da Floresta Amazônica, são mais voltadas ao tema da sustentabilidade ambiental. Já as empresas do Nordeste, região com maiores índices de pobreza e desigualdade de renda do país<sup>214</sup>, possuem mais iniciativas voltadas à sustentabilidade social<sup>215</sup>.

Trata-se de resultado esperado quando interpretado à luz da teoria dos *stakeholders*. As práticas de responsabilidade social corporativa podem variar qualitativamente dependendo das diferenças entre setores econômicos quanto a pressões e demandas socioambientais que vêm das partes interessadas<sup>216</sup>. No entanto, parece haver desequilíbrio em relação aos outros pilares, de governança e social, e em detrimento do público interno da empresa – vale lembrar que colaboradores também devem ser considerados como *stakeholders* de qualquer companhia.

Estudos sobre sustentabilidade e performance financeira de companhias indicam que a correlação entre performance financeira e investimento em sustentabilidade ambiental é mais forte do que quando o investimento é feito nos outros pés do tripé do conceito de sustentabilidade (social e de governança). Constatou-se que enquanto o investimento em sustentabilidade ambiental tem efeitos diretos na performance econômica, o investimento em sustentabilidade social tem apenas efeitos de moderação<sup>217</sup>.

---

<sup>212</sup> Labuschagne et al (2005); Visser e Sunter (2002).

<sup>213</sup> Ranganathan (1999).

<sup>214</sup> IBGE (2018).

<sup>215</sup> Galego-Álvarez et al (2014).

<sup>216</sup> Ibidem.

<sup>217</sup> Wagner (2019).

Outro resultado da mesma pesquisa aponta que a intensidade da publicidade das iniciativas de sustentabilidade adotadas pela empresa modera a correlação entre desempenho econômico e adoção destas políticas e práticas<sup>218</sup>. Isto sugere que a alta correlação entre performance financeira e atuação em sustentabilidade ambiental pode ser devida, em parte, a um consenso maior do público em relação à necessidade da preservação da natureza do que em relação à diminuição das desigualdades sociais.

Assim, uma mudança de percepção geral sobre esses temas poderia tornar o investimento em sustentabilidade social mais rentável.

#### 5.3.1.9. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade, por categorias de iniciativas

No gráfico a seguir, é possível confirmar a afirmação, feita anteriormente, de que os investimentos feitos pelas empresas em sustentabilidade não se distribuem de maneira uniforme. Em primeiro lugar estão os investimentos em projetos sociais, o que indica uma grande preocupação das companhias com o desenvolvimento das comunidades nas quais atuam.

O investimento em projetos sociais é uma forma relativamente barata e pouco trabalhosa de associar a imagem da empresa a valores de sustentabilidade e dar a ela uma imagem de legitimidade<sup>219</sup>. Também pode servir como forma de gestão reputacional: há estudo que indica a correlação entre maior reputação corporativa e o investimento filantrópico<sup>220</sup>.

Isso porque as doações para entidades civis sem fins lucrativos são dedutíveis até o limite de 2% do lucro operacional da pessoa jurídica<sup>221</sup>, quando do pagamento

---

<sup>218</sup> Ibidem (2019).

<sup>219</sup> Forbrum e Shanley (1990).

<sup>220</sup> Forbrum e Shanley (1990).

<sup>221</sup> “Art. 13 da Lei n. 9.249/1995. Para efeito de apuração do lucro real e da base de cálculo da contribuição social sobre o lucro líquido, são vedadas as seguintes deduções, independentemente do disposto no art. 47 da Lei nº 4.506, de 30 de novembro de 1964: § 2º Poderão ser deduzidas as seguintes doações: I - as de que trata a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991; II - as efetuadas às instituições de ensino e pesquisa cuja criação tenha sido autorizada por lei federal e que preencham os requisitos dos incisos I e II do art. 213 da Constituição Federal, até o limite de um e meio por cento

do Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

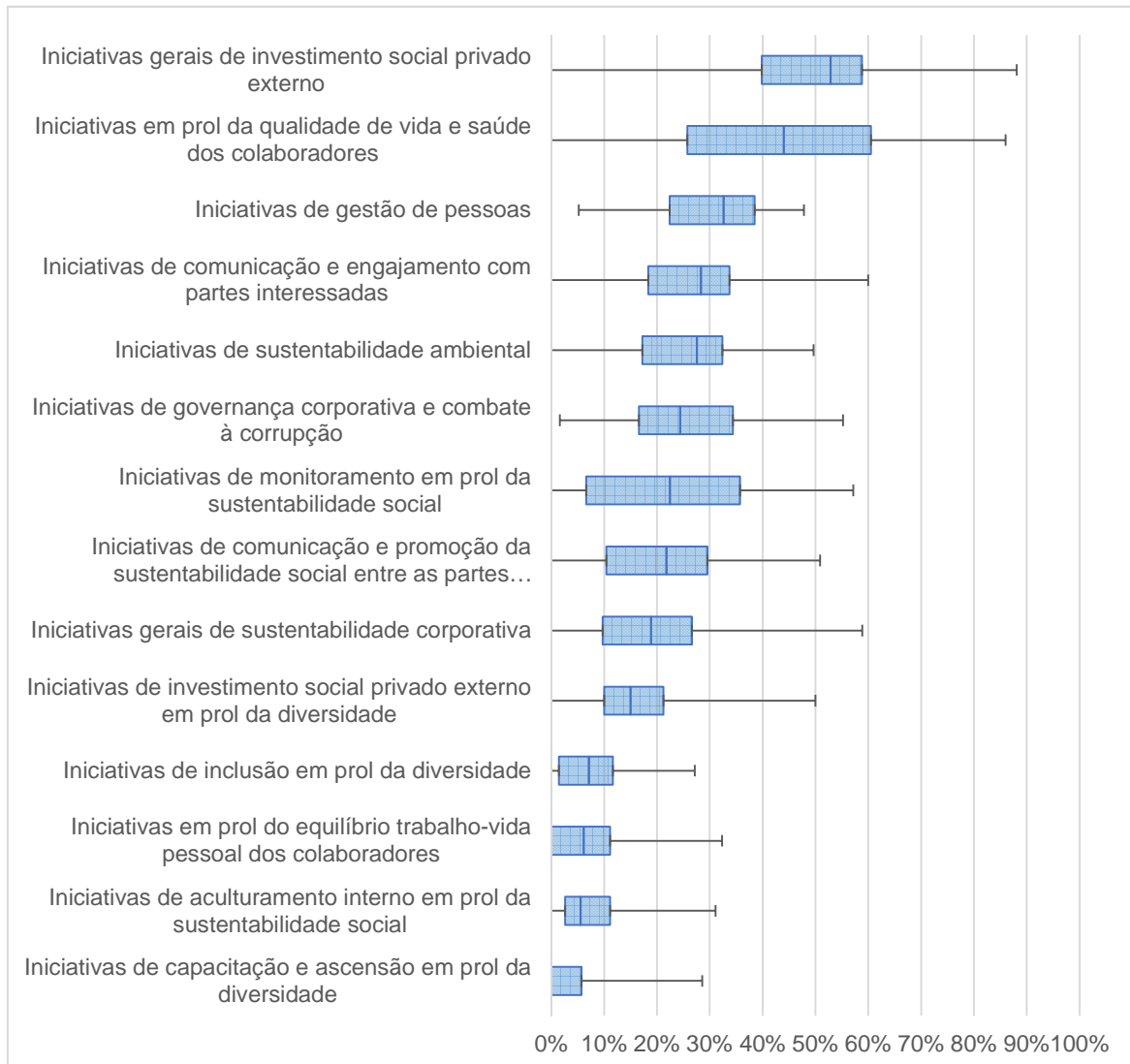


Gráfico 24 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade, por categorias de iniciativas

Contudo, os investimentos sociais não podem ser tidos como a única atuação possível em prol da sustentabilidade social de uma companhia. Estes projetos contribuem para o desenvolvimento e o bem-estar de comunidades locais, mas não fazem parte das atividades que são o *core business* do negócio da companhia<sup>222</sup>.

do lucro operacional, antes de computada a sua dedução e a de que trata o inciso seguinte; III - as doações, até o limite de dois por cento do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução, efetuadas a entidades civis, legalmente constituídas no Brasil, sem fins lucrativos, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora, e respectivos dependentes, ou em benefício da comunidade onde atuem (...)"

<sup>222</sup> Labuschagne et al (2005).

Dessa forma, o mero investimento social está longe de ser suficiente se não associado a outras ações de sustentabilidade integradas ao negócio e ao propósito da empresa, e à consideração de outras partes interessadas, como o público interno<sup>223</sup>.

A atuação em sustentabilidade social não integrada a esses elementos acaba sendo, nas palavras de Edward Freeman “*um pouco como a história dos gangsteres que são maus durante a semana, eles fazem coisas más, mas eles vão à Igreja no domingo e então estão oks*”<sup>224</sup>. A negligência de outros públicos relevantes por conta da atuação em investimento social, que é facilmente publicizada e instrumentalizada para fins de *marketing* corporativo pode até mesmo acabar se tornando uma espécie de *greenwashing*: uma assunção de valores de sustentabilidade social no plano do discurso, que não se traduz nas práticas e no cotidiano da companhia. Nesse sentido,

*(...) companhias precisam entender que programas de responsabilidade social corporativa são mais do que um meio de filantropia. Por meio de suas políticas e programas, por meio da condução diária do negócio, estas companhias inovadoras levam em conta o poder tremendo que seus negócios têm de estruturar nossas vidas diárias, nossas comunidades e o mundo – tanto hoje quanto nas décadas que virão.* <sup>225</sup>

A segunda categoria no *ranking* é a iniciativas em prol da saúde e qualidade de vida dos colaboradores. Esta categoria compreende políticas destinadas à saúde e à prevenção de doenças ocupacionais dos funcionários (ex: política de saúde e segurança no trabalho, treinamento sobre segurança, programa de saúde específico pra mulheres ou gestante, oferecimento de plano de saúde) e à qualidade de vida como um todo (ex: plano de previdência privada e programa de qualidade de vida).

São programas primariamente voltados a evitar eventual passivo na Justiça Trabalhista em relação a acidentes de trabalho e para fomentar a atração e retenção de talentos, por meio do oferecimento de benefícios. Outro motivo para a adoção é a

---

<sup>223</sup> Marques (2019).

<sup>224</sup> Marques (2016).

<sup>225</sup> Makower (1994).

redução do absenteísmo de colaboradores por lesões e doenças, pois o absenteísmo excessivo gera passivo financeiro relevante.

Nos últimos lugares vemos as categorias de iniciativas de inclusão em prol da diversidade, iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, e iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade. É possível constatar que as iniciativas menos adotadas são aquelas voltadas ao público interno da companhia, à mudança da cultura da empresa e em prol da diversidade.

Trata-se de uma perda de oportunidade em termos de gestão de sustentabilidade. Sabe-se que o investimento no público externo é mais visível e tem potencial de gerar maior publicidade positiva para a companhia – e a publicidade tem papel moderador relevante na correlação entre a adoção de iniciativas em prol da sustentabilidade e desempenho financeiro da firma<sup>226</sup>.

Entretanto, o investimento no público interno é igualmente importante. É senso comum que um dos ativos intangíveis mais relevantes em qualquer organização é o capital humano. Há mesmo teóricos da administração, como Gary Becker, que afirmam que estamos na “era do capital humano” e que o capital humano é a forma mais importante de capital na economia moderna<sup>227</sup>.

Além disso, o investimento no pessoal é essencial para a atração e retenção de talentos, representando uma vantagem competitiva<sup>228</sup>, e contribui para a inovação e produtividade<sup>229</sup> nas organizações<sup>230</sup> e a perenidade do negócio<sup>231</sup>. Da mesma forma, a dificuldade no recrutamento de talentos e o *turnover* excessivo acarretam custos financeiros e não financeiros relevantes para a organização.

Os custos resultantes do *turnover* e da perda de talentos podem ser mitigados com a adoção de medidas que favoreçam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de colaboradores e que promovam o respeito à diversidade no ambiente de trabalho. Essas políticas e práticas aumentam o engajamento e a intenção de funcionários de

---

<sup>226</sup> Wagner (2019).

<sup>227</sup> Becker (2002).

<sup>228</sup> Boxall e Steenveld (1999); Boxall e Purcell (2003).

<sup>229</sup> Boxall e Purcell (2003).

<sup>230</sup> Hamel e Prahalad (1993); Leonard (1998).

<sup>231</sup> Hamel e Prahalad (1993); Leonard (1998).

permanecer na empresa<sup>232</sup>, além de servirem para a atração de novos talentos, principalmente de grupos sociais sub-representados<sup>233</sup>.

Adiante, serão realizadas análises e discussões mais detidas das políticas e práticas mais adotadas em cada uma das macrocategorias.

---

<sup>232</sup> Catalyst (2005).

<sup>233</sup> Kang et al (2016).

### 5.3.2. Desempenho em relação às iniciativas pertencentes ao contexto de sustentabilidade da empresa

#### 5.3.2.1. Estrutura decisória da companhia

##### 5.3.2.1.1. Comitês vinculados ao Conselho de Administração

O gráfico a seguir mostra os tipos de comitês mais comuns de assessoria para o Conselho de Administração. Trata-se de um forte indicador de quais temas e matérias são mais valorizados dentro das empresas, por serem importantes o suficiente para serem incorporados dentro da estrutura de governança. Vê-se que o único comitê presente entre os cinco mais adotados que é claramente ligado a valores de sustentabilidade social é o comitê de sustentabilidade.

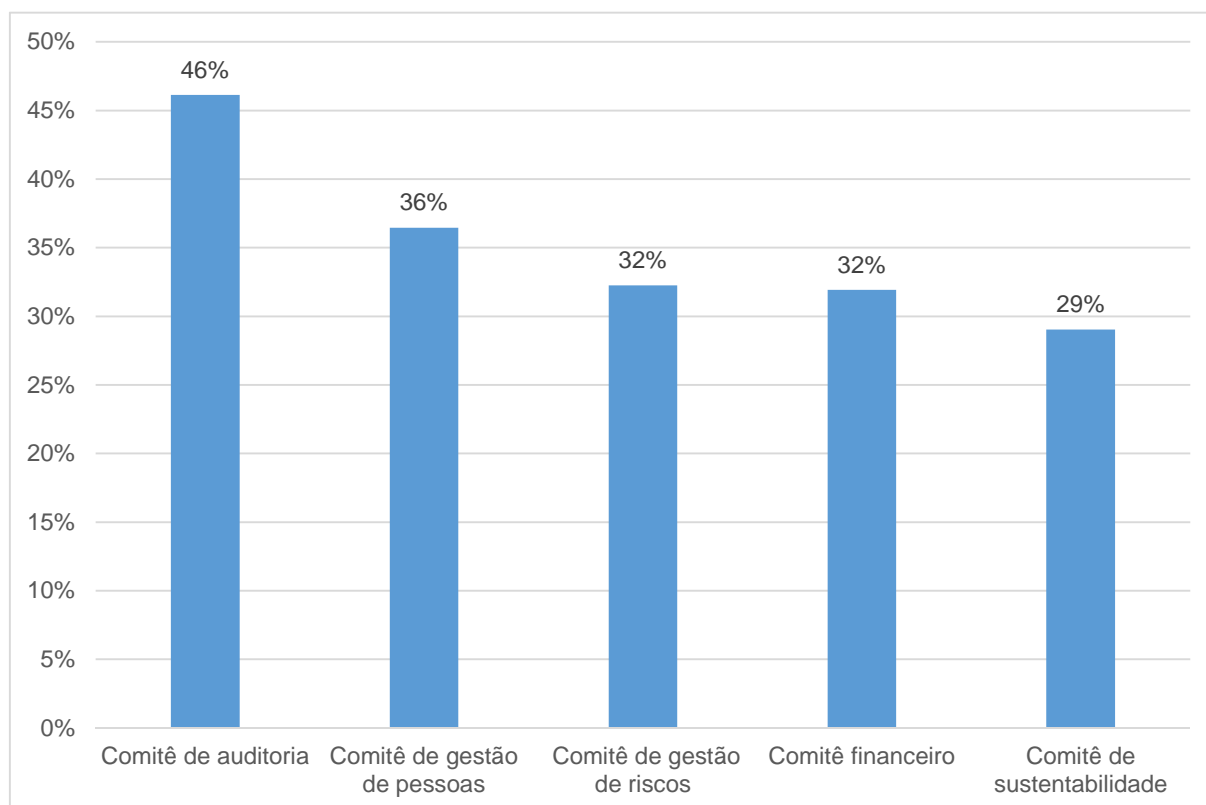


Gráfico 25 - Cinco tipos de comitês de assessoramento ao Conselho de Administração mais presentes nos relatórios

Vale dizer que, fora dos cinco primeiros lugares, encontramos ocorrências de comitês de assessoramento ao Conselho de Administração também voltados ao tema (como um comitê de responsabilidade social) mas nenhum ligado diretamente a direitos humanos, promoção da equidade de gênero ou da diversidade. Isto sugere

que, para fins de governança, a sustentabilidade social é abordada, de certa forma, atrelada a temas de responsabilidade ambiental.

#### 5.3.2.1.2. Comitês não vinculados ao Conselho de Administração

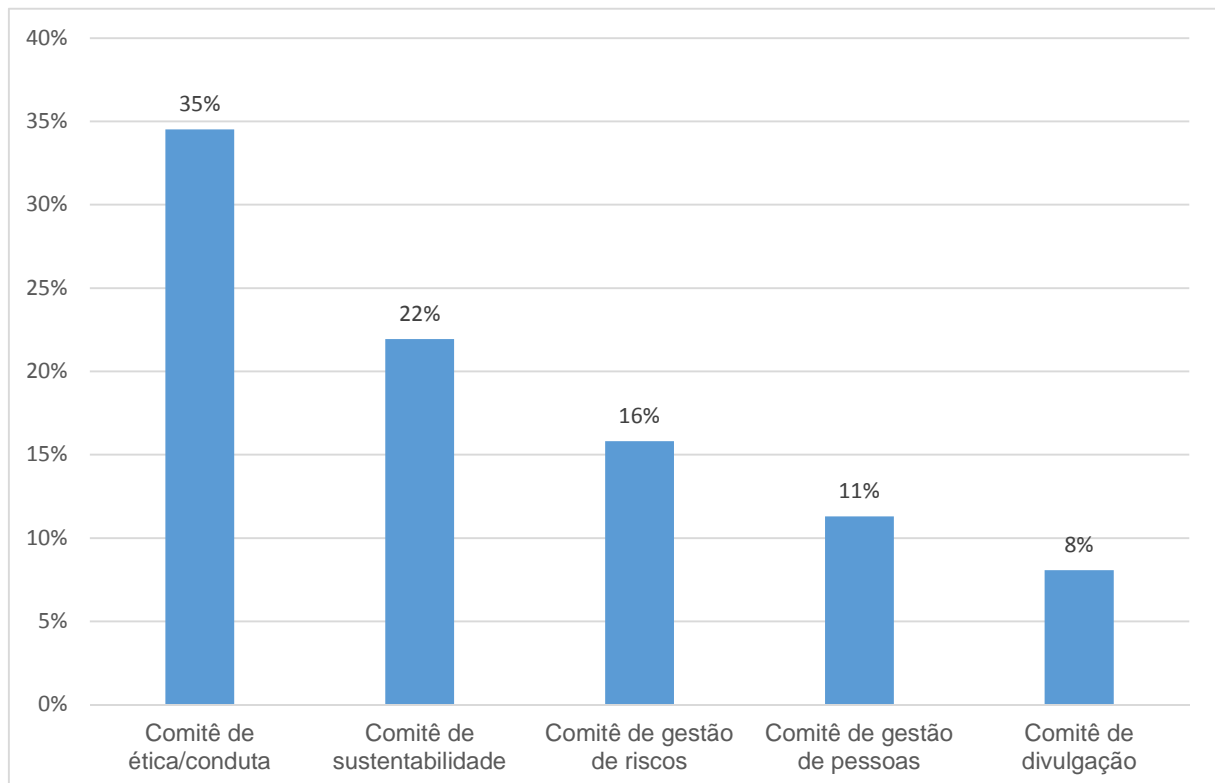


Gráfico 26 - Cinco tipos de comitês não vinculados ao Conselho de Administração mais presentes nos relatórios

Os temas de sustentabilidade social também podem se fazer presentes em outros comitês, que realizam ou não assessoria ao conselho. O comitê de gestão de pessoas pode trabalhar com valores de sustentabilidade social, equidade de gênero e diversidade quando da contratação, recrutamento e ascensão de mulheres e minorias. Dentre os comitês não ligados ao conselho, os de equidade de gênero e diversidade ficaram em 8º lugar, estando presentes em cerca de 5% das empresas analisadas

A presença dos comitês de ética e conduta também são relevantes, pois normalmente estes dão andamento a denúncias de violação aos direitos humanos ou de discriminação, tendo uma atuação de caráter mais repressivo. O comitê de



sustentabilidade também é bastante comum fora da assessoria dos conselhos de administração, estando em segundo lugar dentre os comitês não-ligados aos conselhos.

### 5.3.2.2. Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público externo

#### 5.3.2.2.1. Iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas

As iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas compreendem políticas e práticas que buscam fomentar a comunicação da empresa com seus grupos de interesse, colher as demandas desses grupos e melhorar o relacionamento com eles. São medidas essenciais para qualquer modelo de negócios que leve em conta os interesses dos *stakeholders* como um todo, e não apenas dos *shareholders*. Como se viu anteriormente, a consideração mais ampla das demandas grupos diversos em relação à companhia, é vista como essencial para a boa reputação e a perenidade da companhia.

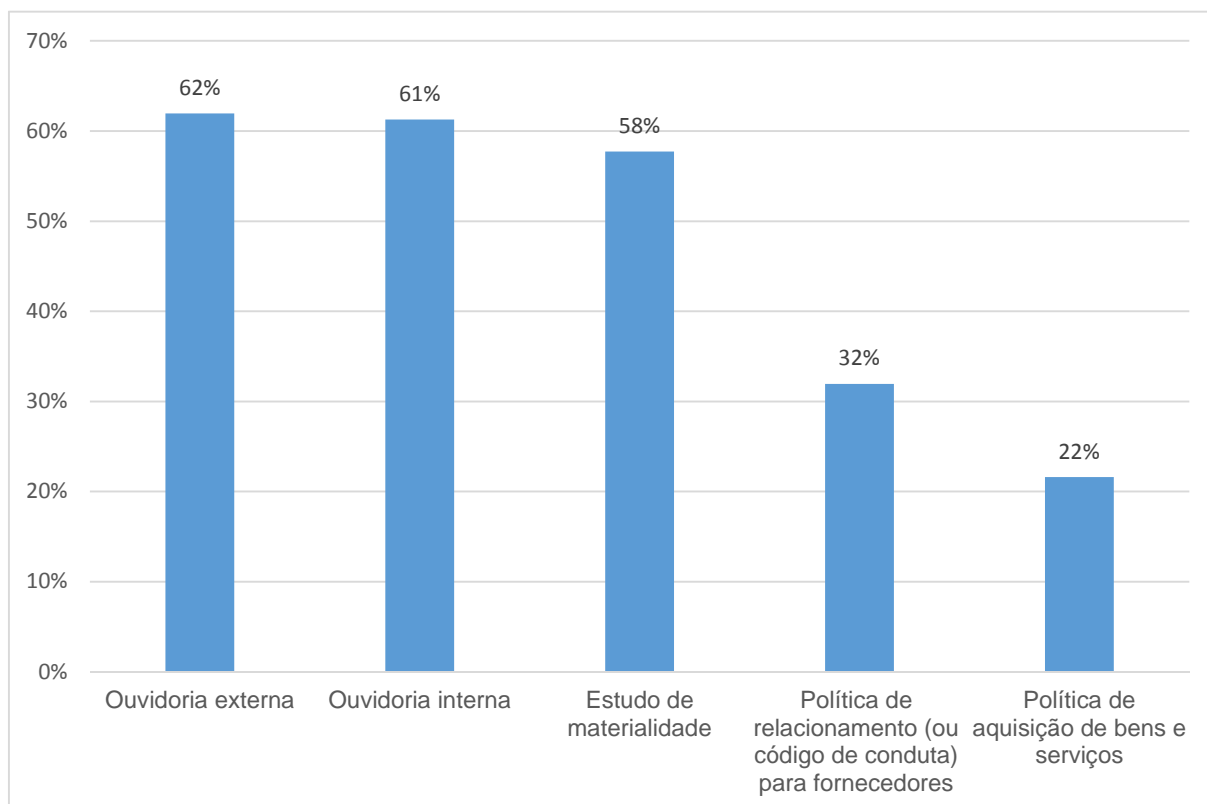


Gráfico 27 - Cinco iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas mais presentes nos relatórios

É possível observar no gráfico abaixo a popularização da política de ouvidoria, relatada em mais da metade dos relatórios. O fato da ouvidoria (interna ou externa) ser a política mais difundida de comunicação com partes interessadas talvez se deva à facilidade de sua implantação, que em tese não depende necessariamente de iniciativas da empresa que mapeiem ou recrutem suas partes interessadas.

A realização de estudos de materialidade também se mostra comum até pela natureza da fonte adotada neste estudo, pois o formato GRI, muito utilizado em relatórios de sustentabilidade, tem como princípio a materialidade. Isto é: ele exige a identificação dos aspectos prioritários para a companhia relatar, os quais não devem ser apenas financeiros<sup>234</sup>. As outras duas políticas sinalizam uma preocupação moderada com a formalização das relações das companhias com suas respectivas cadeias de valor.

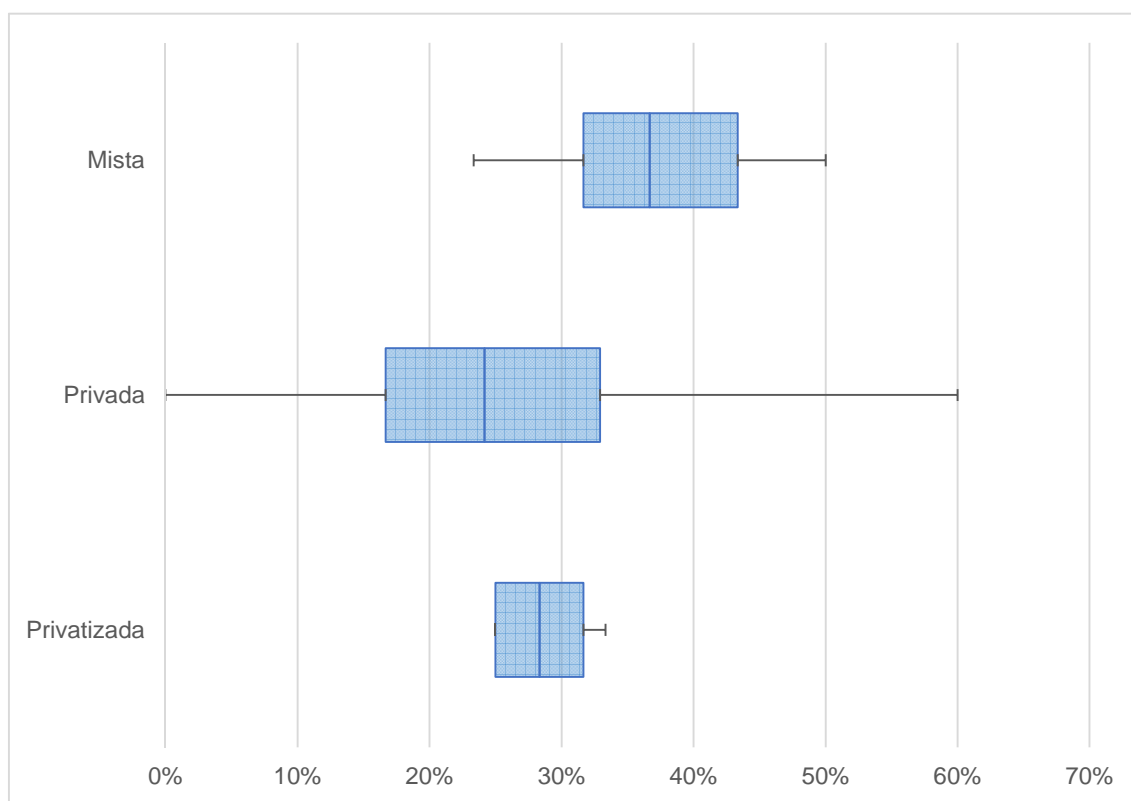
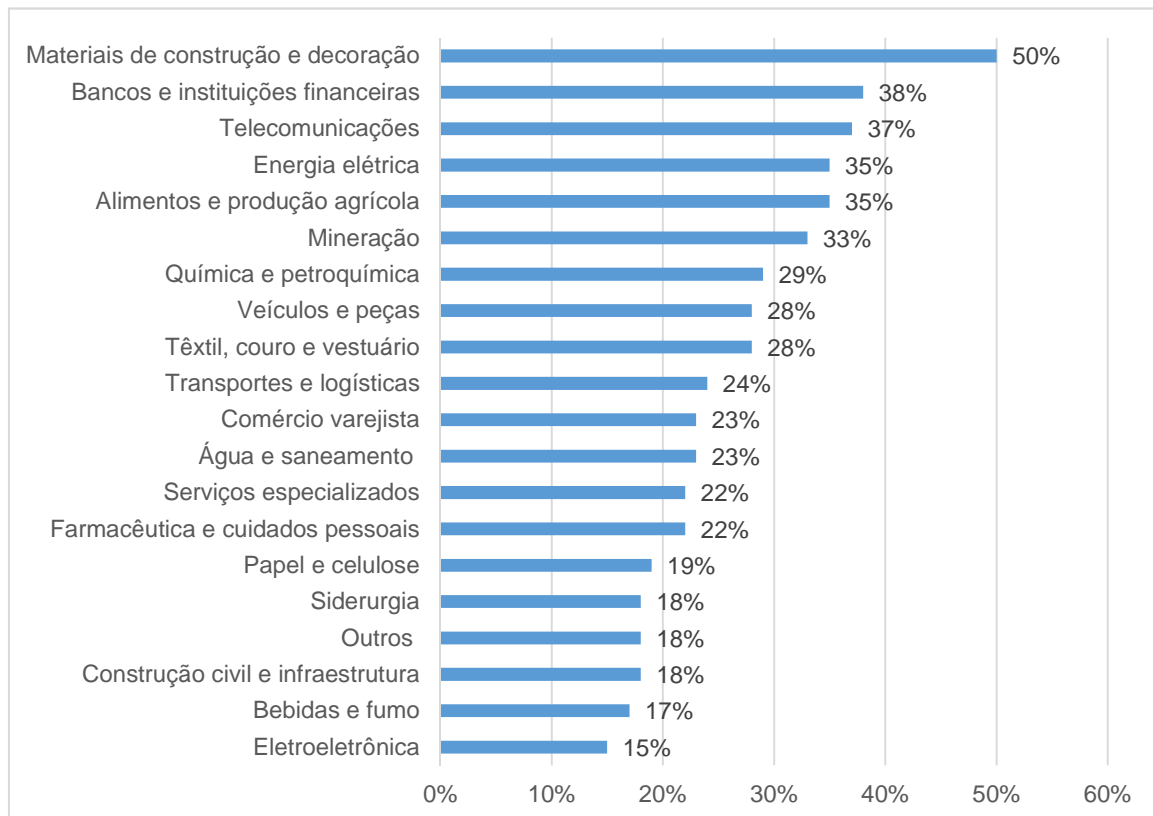


Gráfico 28 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Vê-se, na figura acima, que as empresas de capital misto e privatizadas possuem pontuações significativamente melhores do que as empresas privadas

<sup>234</sup> Marques (2019).

quanto à adoção de iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas. O resultado se insere na tendência geral, notada anteriormente, de melhor desempenho das empresas mistas em iniciativas de sustentabilidade.



*Gráfico 29 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por setor de atividade econômica*

Já em relação aos setores de atividade econômica, descontando-se os setores de materiais de construção e decoração e mineração, que possuem apenas uma empresa, nota-se a liderança do setor terciário, e em seguida do setor secundário voltado a bens de produção. Novamente, o resultado se insere em uma tendência mais ampla, já notada neste trabalho, de melhor desempenho do setor terciário em iniciativas de sustentabilidade.

A seguir, é possível constatar que o número de funcionários não parece ter relação muito significativa com a adoção de tais políticas, embora as empresas na faixa com maior número de funcionários pareçam ter performance ligeiramente melhor nessa temática.

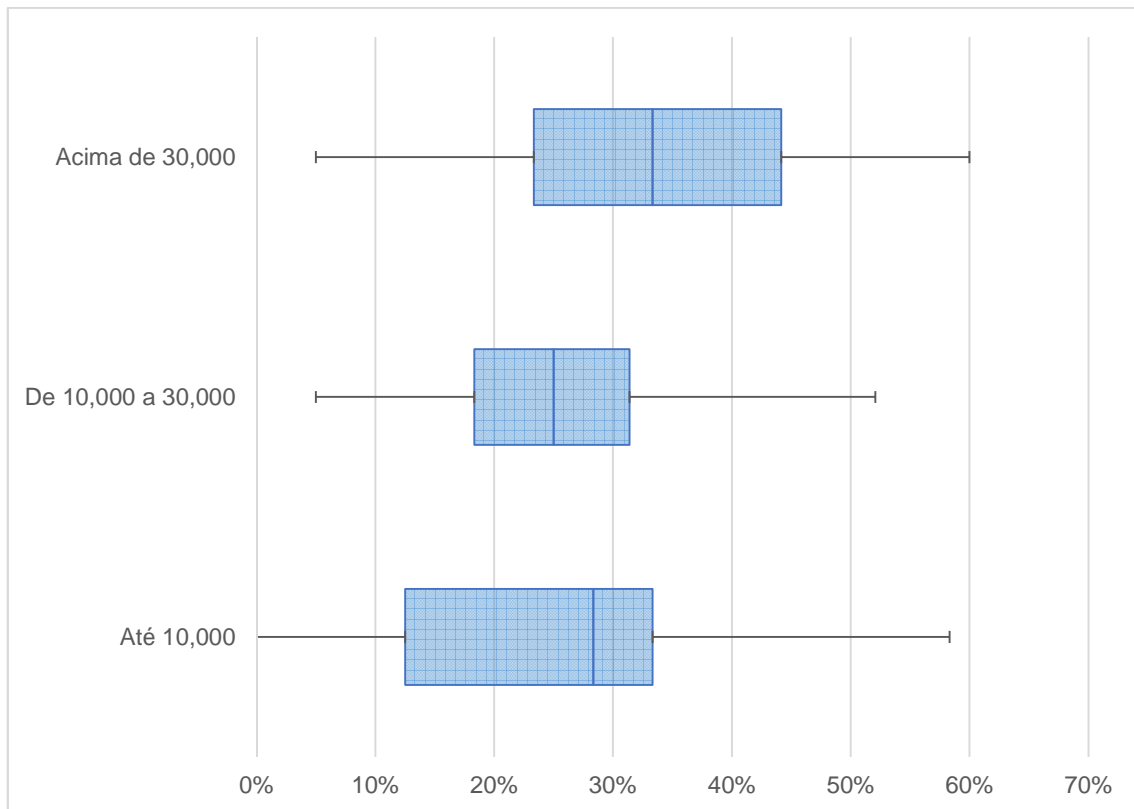


Gráfico 30 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por número de funcionários

No entanto, o gráfico abaixo sugere relação significativa entre capitalização do mercado e maior presença de iniciativas do tipo. Esta relação tem várias explicações possíveis. Pode ser que empresas com maior valor de mercado estejam mais expostas e sob maior escrutínio do público em geral, e por isso busquem maior engajamento em relação a ele. Há a possibilidade de que, justamente por esse maior valor de mercado, estas empresas possuam maior disponibilidade de recursos para investir em tais iniciativas.

Ainda, há a possibilidade de a relação ser inversa, e que parte desse maior valor de mercado se deva justamente à adoção de políticas e práticas que visem melhorar a captação de demandas e o relacionamento com *stakeholders*. Estudos indicam que a adoção de políticas desse tipo pode se mostrar uma vantagem competitiva e aumentar a adaptabilidade da empresa em relação à mudança de cenários e contextos sociais e econômicos.

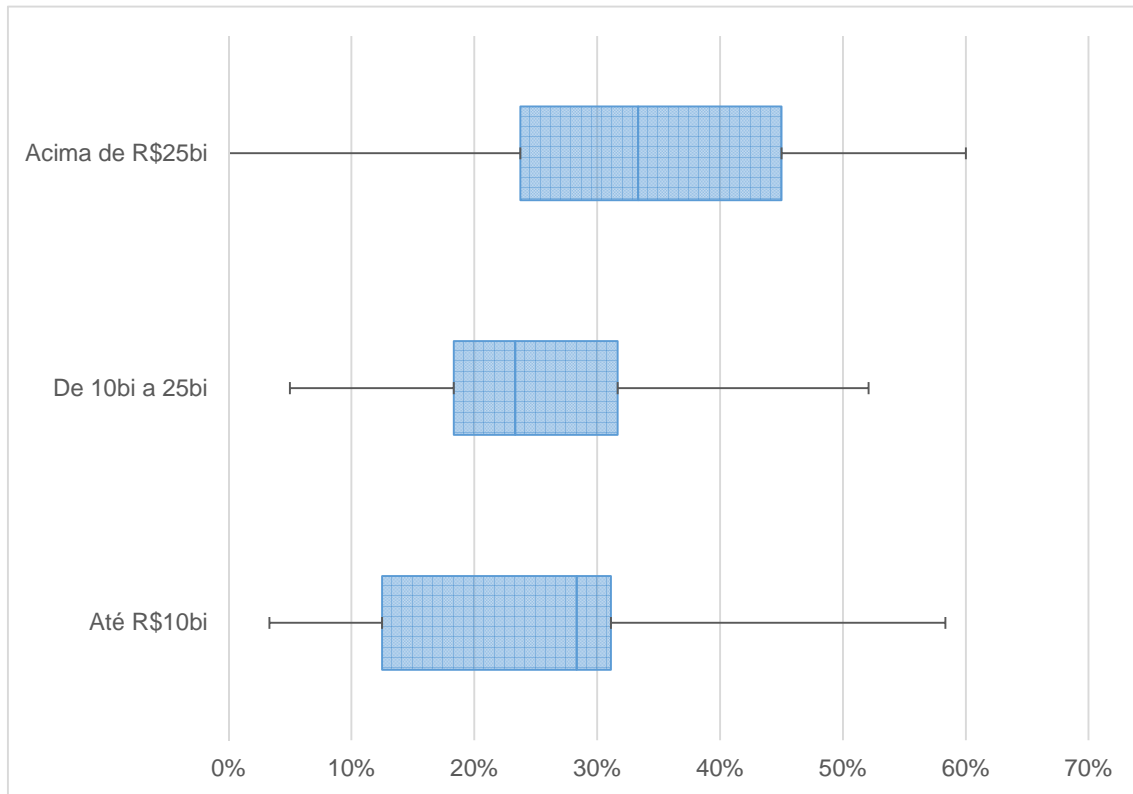


Gráfico 31 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por capitalização de mercado

Entretanto, não parece haver qualquer relação significativa entre a adoção dessas iniciativas e o percentual de mulheres na força de trabalho da companhia. Aparentemente, as empresas que possuem um percentual mediano de mulheres na força de trabalho (de 20 a 45%) possuem melhor desempenho no emprego de políticas e práticas do tipo comparadas àquelas que possuem uma participação feminina muito reduzida (até 20%) e àquelas que estão próximas de ter percentuais iguais de homens e mulheres (acima de 45%).

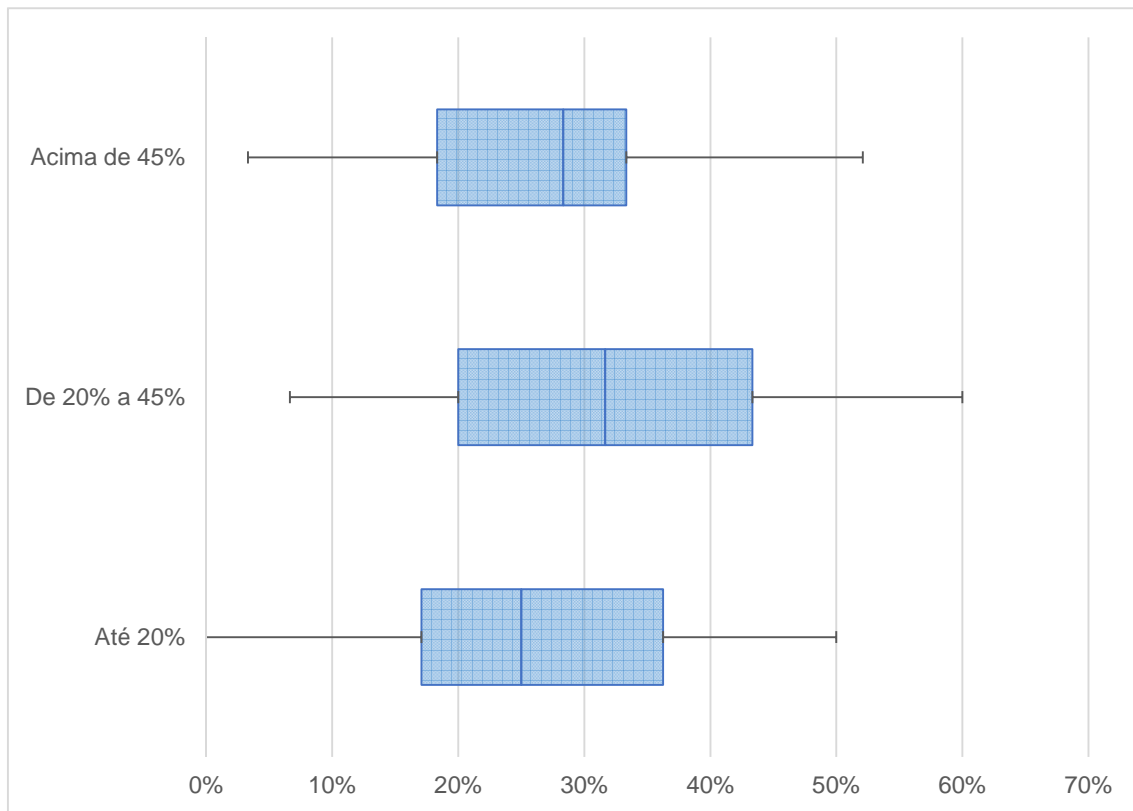


Gráfico 32 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por percentual de mulheres na força de trabalho

O gráfico a seguir igualmente não sugere a existência de relação significativa entre o percentual de mulheres na gestão e pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento. Contudo, é perceptível que as empresas que possuem baixa representação feminina possuem desempenho pior, tanto em relação ao posicionamento dos quartis quanto da mediana, quanto à adoção de políticas e práticas nessa temática.

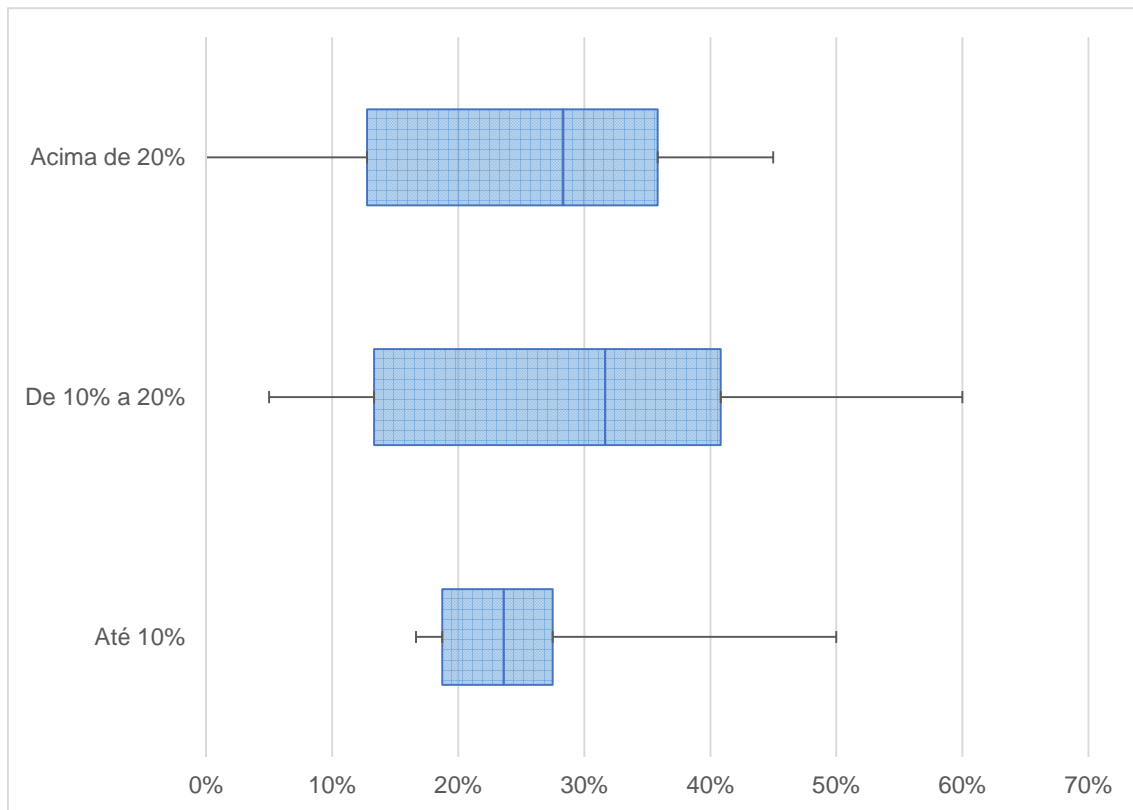


Gráfico 33 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por percentual de mulheres na gestão

Parece existir pequena relação entre presença de minorias na força de trabalho e iniciativas de comunicação e engajamento. As empresas com menor representatividade de minorias (abaixo de 10%) possuem quartis e mediana posicionados nas faixas de pontuação mais baixas. As empresas com maior representatividade (acima de 25%) possuem quartis posicionados nas faixas mais altas em relação àquelas com representatividade mediana (de 15 a 25%), mas mediana posicionada ligeiramente atrás.

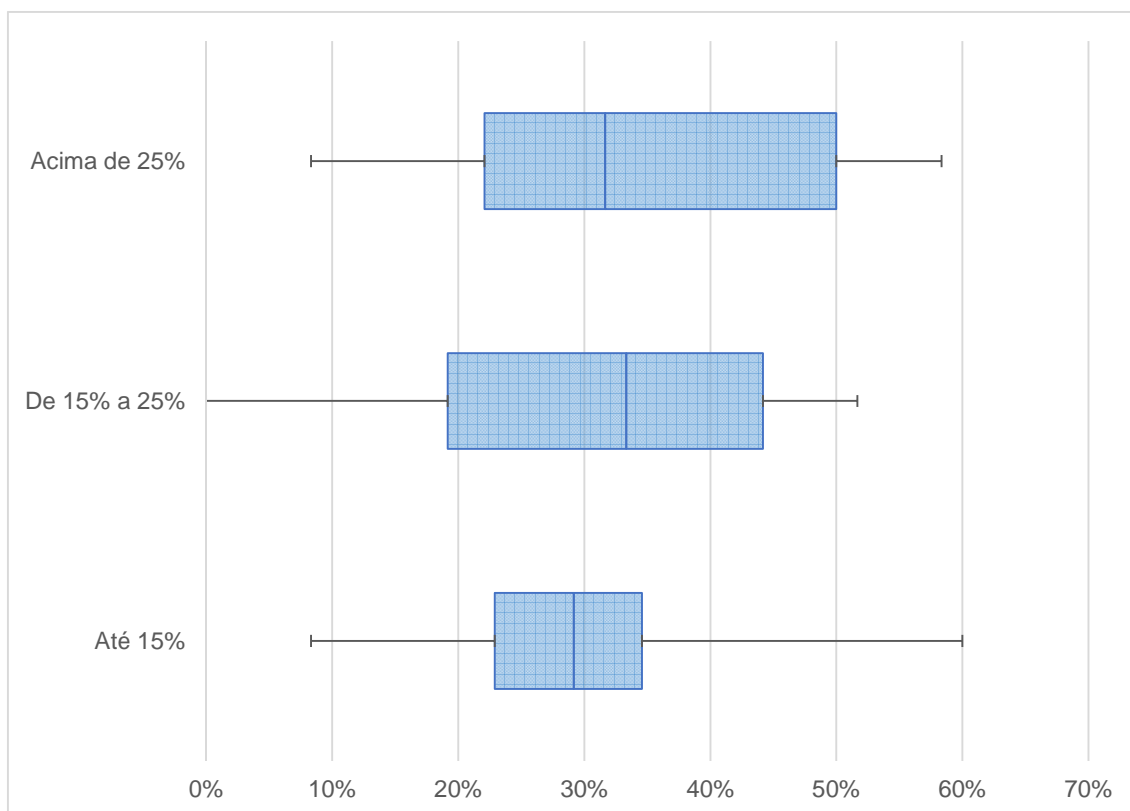


Gráfico 34 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho

### 5.3.2.3. Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público interno

#### 5.3.2.3.1. Iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa

Esta categoria compreende iniciativas mais amplas voltadas à promoção do conceito de sustentabilidade como um todo, e não apenas de pilares específicos (como sustentabilidade social ou ambiental). Compreende políticas gerais de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, incentivo ao voluntariado, treinamentos sobre o tema, bem como assinatura de compromissos voluntários que tratam de temas variados de sustentabilidade.

A assinatura do Pacto Global, compromisso voluntário da ONU com diretrizes em sustentabilidade que abarcam temas sociais – incluindo equidade de gênero – fica em primeiro lugar. É bastante comum que os relatórios anuais sejam organizados, em termos de temas e informações, de acordo com os princípios presentes neste documento e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.



Vale frisar que esta iniciativa de usar os relatórios como forma de verificação de cumprimento dos ODS por parte das empresas é incentivada desde 2017 pela B3:

*Em 2017, a B3 lançou, em parceria com a Global Reporting Initiative (GRI), o **Relate ou Explique** para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estimulando a transparência das estratégias e ações das empresas listadas em relação aos 17 ODS estabelecidos pela ONU.*

*A B3 recomenda que elas declarem anualmente se publicam um relatório integrado ou de sustentabilidade, considerando os ODS, por meio de uma pesquisa on-line. Caso não o façam, devem enviar suas justificativas.* <sup>235</sup>

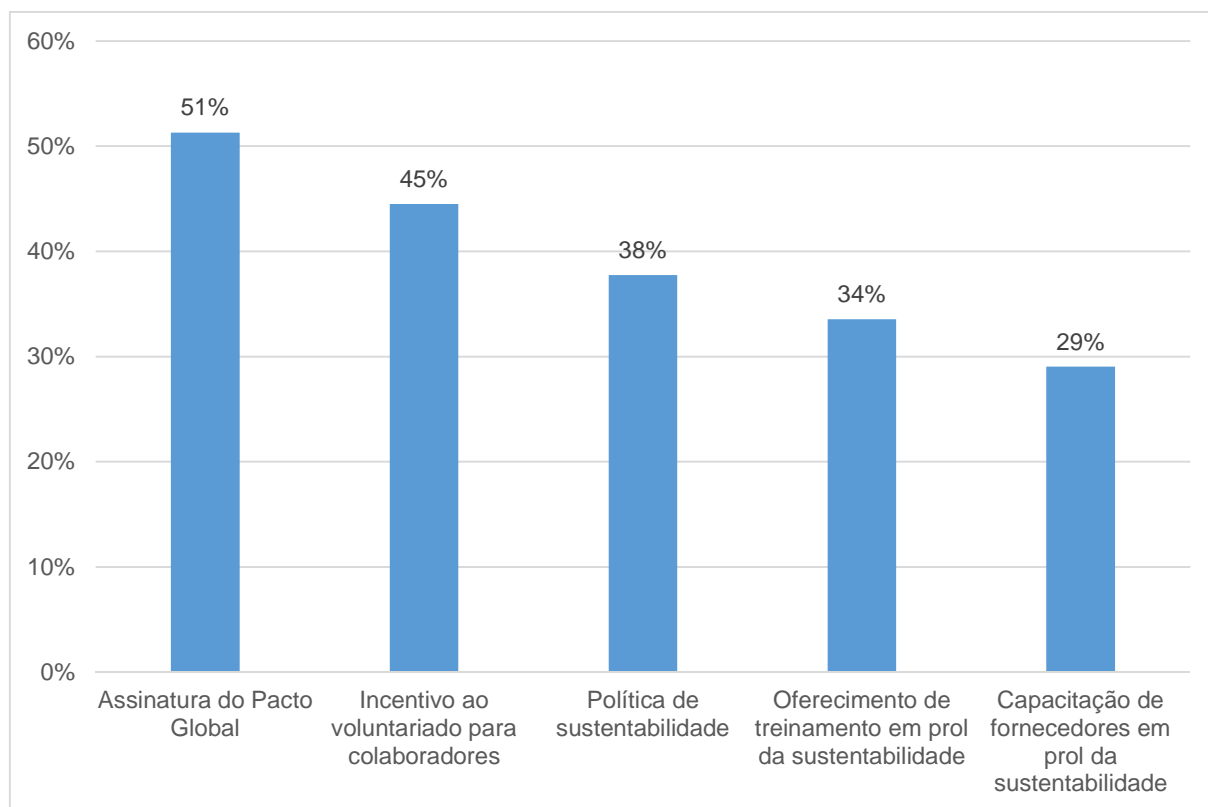


Gráfico 35 - Cinco iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa mais presentes nos relatórios

É notável também a frequência de ações para estímulo ao voluntariado, presentes em quase metade dos relatórios. A adoção desta iniciativa é bastante antiga e disseminada no contexto brasileiro: em 1999, 48% das empresas de um estudo com

<sup>235</sup> Pacto Global Rede Brasil (2019).

1200 respondentes já possuíam programas de estímulo ao voluntariado por parte de seus colaboradores<sup>236</sup>.

Trata-se de uma lógica de atuação semelhante à que se pode constatar pelos altos índices de investimento social privado externo por parte das companhias. Inclusive é frequente informarem nos relatos que os voluntários trabalham em instituições já auxiliadas financeiramente pelas companhias. Isto indica, como já afirmado anteriormente, que o conceito de sustentabilidade é pensado pelas empresas muito a partir de uma perspectiva filantrópica.

É louvável que as empresas se preocupem com o desenvolvimento das comunidades locais onde atuam. No entanto, a predominância dessas ações indica que a sustentabilidade é vista como algo lateral ao negócio no contexto nacional. Estes dados indicam a necessidade de uma maior integração do conceito de sustentabilidade ao *core business* das companhias, ao invés de mobilizar o conceito só para fins de geração de publicidade positiva.

Pode-se ainda observar o emprego generalizado de treinamentos de sustentabilidade, tanto para funcionários quanto para a cadeia de valor. Tais medidas podem ser positivas para aumentar o conhecimento e promover o acultramento tanto do público interno quanto do externo em relação ao tema.

Abaixo, é possível ver que as empresas de capital misto possuem desempenho significativamente melhor em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa se comparadas às empresas de capital privado. As empresas que foram privatizadas possuem desempenho inferior às mistas, mas superior às companhias que sempre foram privadas. Trata-se de tendência já notada anteriormente em relação ao desempenho em iniciativas de sustentabilidade como um todo.

---

<sup>236</sup> Fischer (1999).

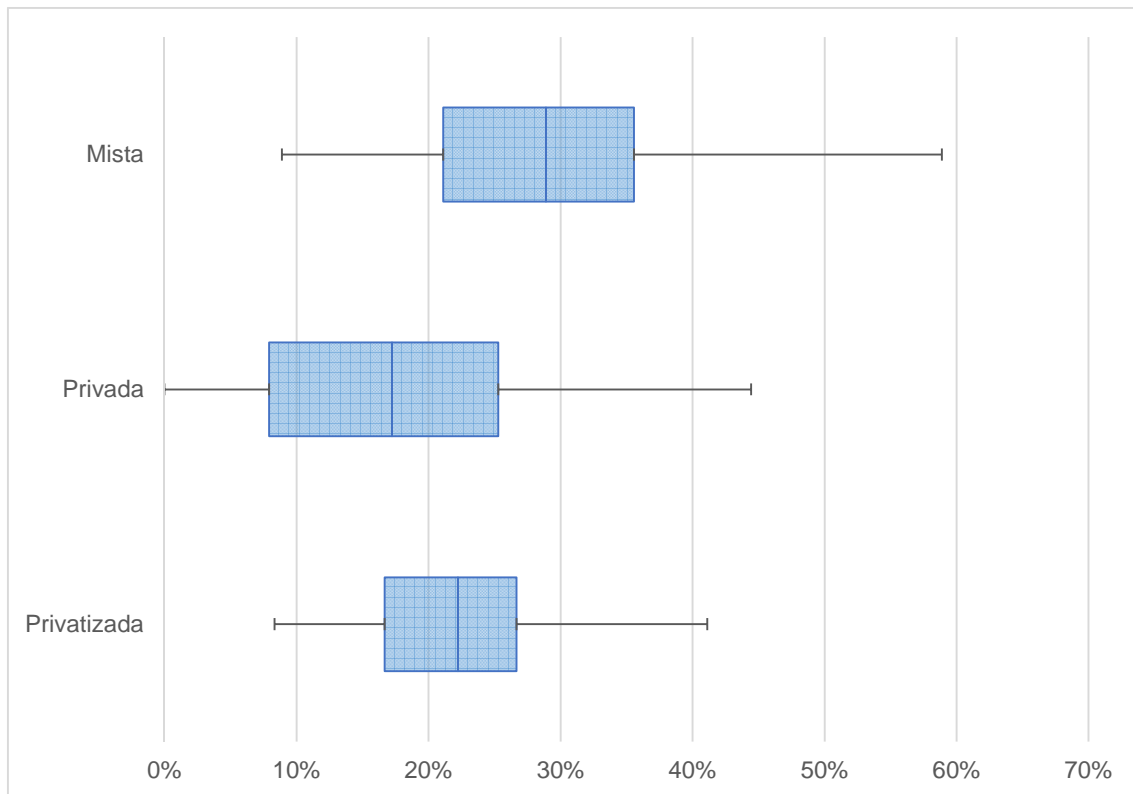


Gráfico 36 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Observando-se o gráfico de pontuações médias por setor de atividade econômica, é possível, mais uma vez, notar que tendências mais amplas se repetem nesta temática de iniciativas gerais de sustentabilidade. Desconsiderando os setores de mineração, materiais de construção e decoração, água e saneamento e eletroeletrônica, que possuem apenas uma empresa cada, pode-se constatar que o melhor desempenho é das empresas do setor terciário, seguido por empresas do setor secundário de bens de produção. Depois vêm companhias do setor primário e, por fim, empresas do setor secundário de bens de consumo.

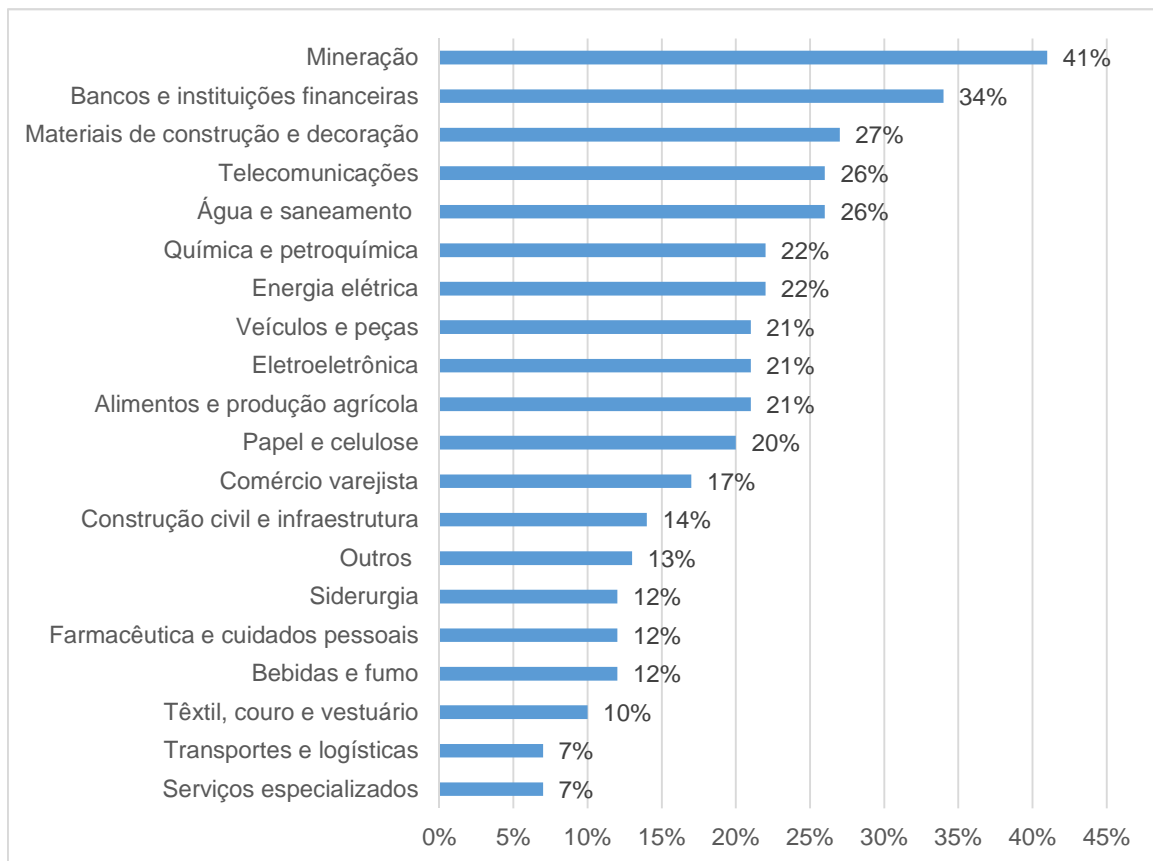


Gráfico 37 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por setor de atividade econômica

Abaixo, é possível observar clara relação entre iniciativas gerais de sustentabilidade e maior número de funcionários dentro das empresas. A categoria de companhias com mais de 30 mil funcionários possui terceiro quartil e mediana com melhores pontuações. Uma hipótese possível para este dado é de que as empresas que empregam maior contingente de pessoas possuem maior público interno e ficam mais expostas ao escrutínio do público externo, os quais demandam a adoção destas políticas e práticas.

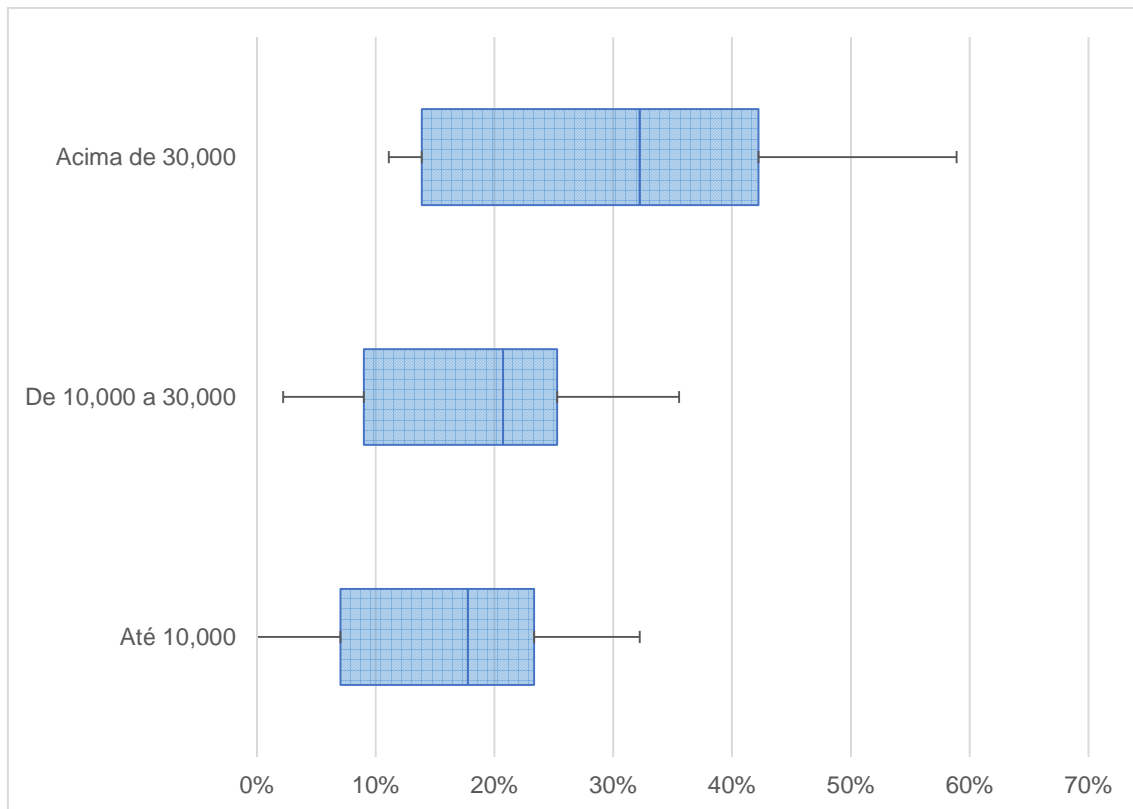


Gráfico 38 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por número de funcionários

Há relação ainda mais clara entre capitalização de mercado das companhias e presença dessas iniciativas. Vê-se, no gráfico adiante, que primeiro e terceiro quartis e mediana possuem pontuações significativamente melhores em empresas com maior valor de mercado. Novamente, as explicações para isso são variadas: pode ser que, por ter maior valor de mercado, a empresa disponha de mais recursos para implementar tais iniciativas ou que, por ter maior exposição, opte por adotá-las. Ainda, pode ser que a adoção dessas iniciativas tenha alguma responsabilidade pelo maior valor de mercado das companhias.

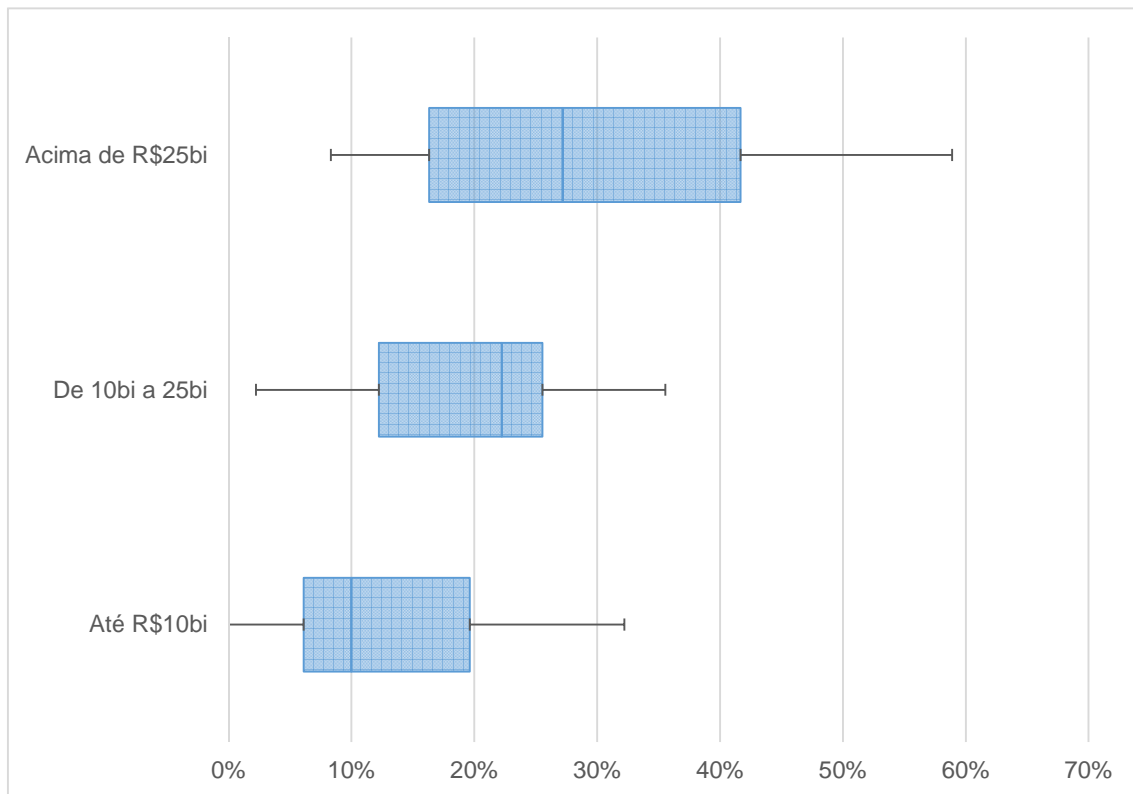


Gráfico 39 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por capitalização de mercado

Entretanto, não parece existir padrão ou relação significativa entre pontuações nessa macrocategorias e presença de mulheres na força de trabalho das companhias. As empresas que possuem de 20 a 45% de mulheres têm terceiro quartil e mediana com pontuações maiores, mas o primeiro quartil tem pontuação menor. Não parece haver, à primeira vista, motivo claro pelo qual as empresas com maior e menor representatividade feminina possuem terceiro quartil e mediana com pontuações significativamente reduzidas.

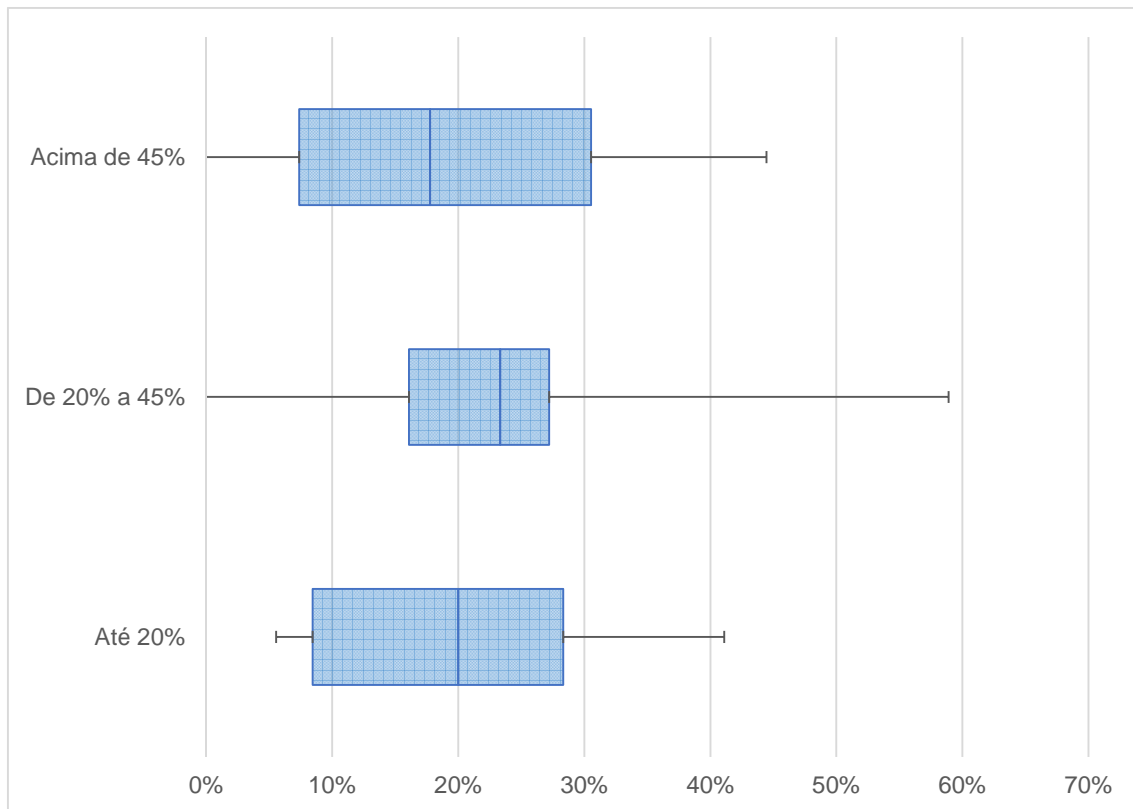


Gráfico 40 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por percentual de mulheres na força de trabalho

Da mesma forma, não parece haver tendência clara quanto às pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade e percentual de mulheres na gestão. Novamente, o terceiro quartil e mediana das empresas com 10 a 20% de mulheres na gestão estão em faixas melhores de pontuação, mas não aparenta existir explicação específica para isso.

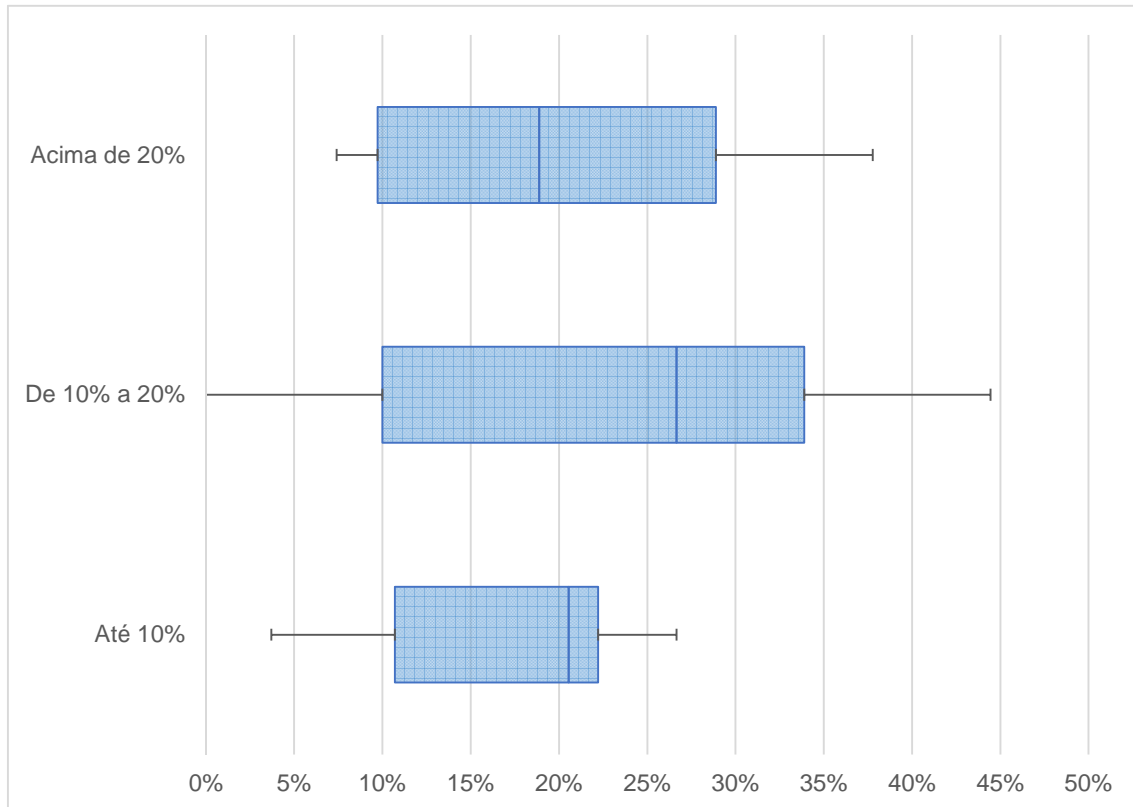


Gráfico 41 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por porcentual de mulheres na gestão

Também não parece haver padrão identificável em relação às pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade e porcentual de grupos sub-representados na força de trabalho das companhias. Empresas com 15 a 25% de minorias possuem melhor desempenho, mas estes dados não sugerem hipóteses claras do porquê isso ocorre.



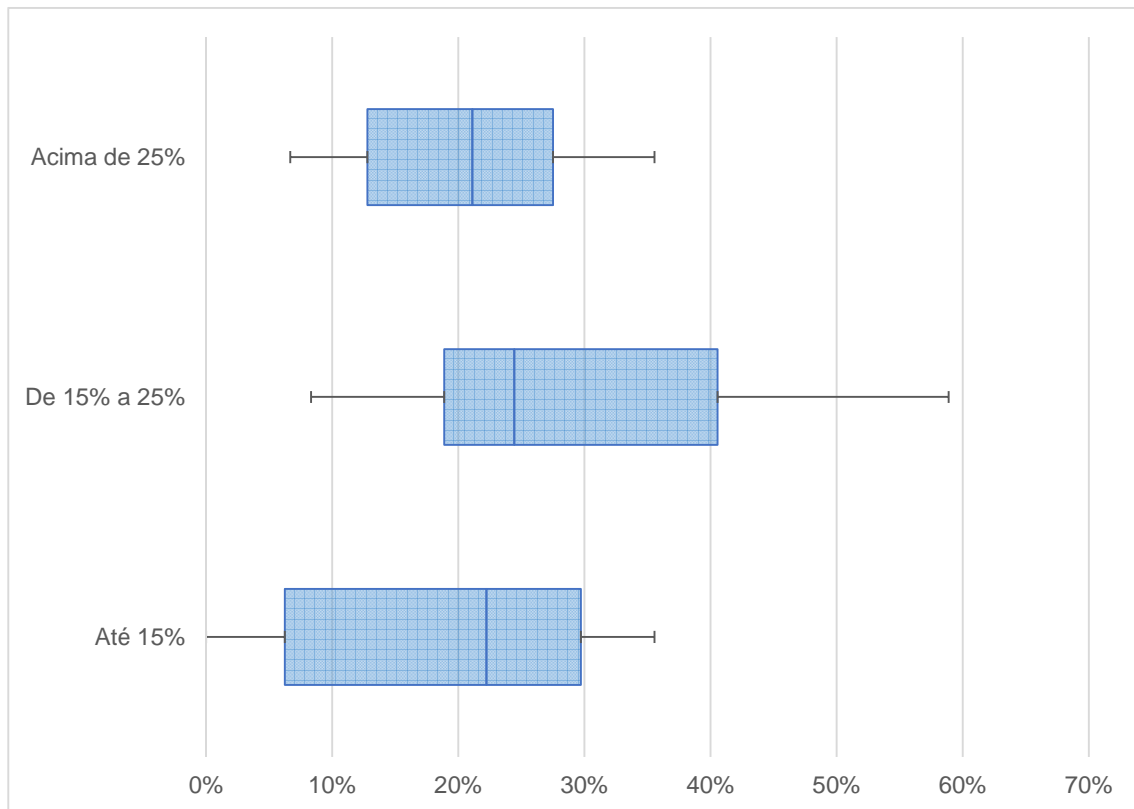


Gráfico 42 - Pontuações médias em iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho

#### *5.3.2.3.2. Iniciativas de sustentabilidade ambiental*

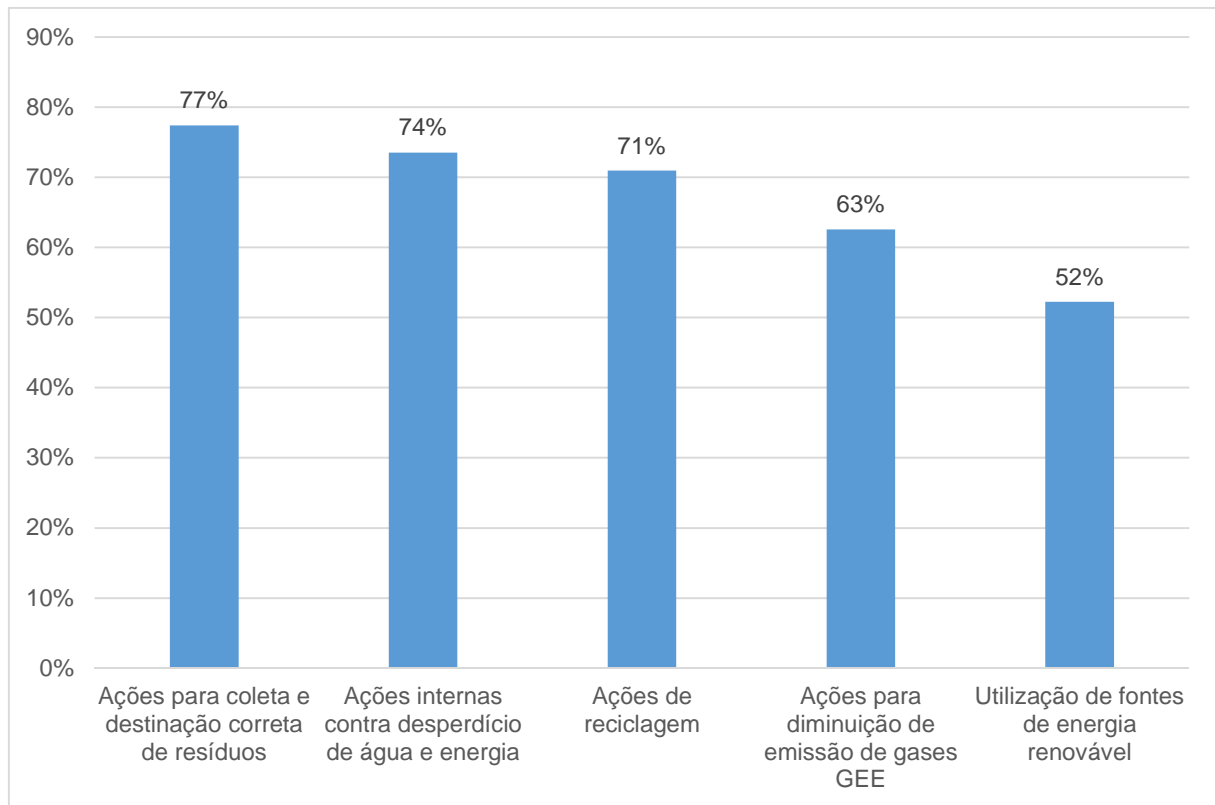
As políticas e práticas relativas à sustentabilidade ambiental são provavelmente as mais disseminadas entre as companhias presentes no recorte de pesquisa, com percentuais que chegam acima dos 70%. Isto corrobora a hipótese já lançada anteriormente de que, no Brasil, entende-se que o conceito de “sustentabilidade” é mais ligado à sua dimensão ambiental do que à dimensão social.

No entanto, isso pode ser devido à certa super-representação no Ibovespa de empresas cujos negócios lidam intensamente com recursos naturais: por exemplo, os dois setores mais representados são os de energia elétrica (com 10 companhias) e de construção civil e infraestrutura (com 6 companhias), ambos possuindo esta particularidade. São, por isso, setores mais regulados e escrutinados em relação a potenciais danos ambientais e com maior exposição no mercado, o que pode gerar a necessidade de mais políticas de mitigação de impactos.

Vemos, no entanto, na maioria das empresas, ações pontuais de sustentabilidade ambiental são mais adotadas do que políticas formalizadas sobre o tema. O tratamento da questão pode ter muito mais maturidade e disseminação se comparado ao tema da sustentabilidade social, mas a abordagem parece ser mais voltada a ações pontuais e isoladas do que algo que pensa a sustentabilidade ambiental de um ponto de vista sistêmico.

As maiores preocupações ambientais parecem ser ligadas à geração de resíduos – ficaram em primeiro lugar ações para coleta e destinação de resíduos, e em terceiro, ações de reciclagem – e aos riscos causados pelas mudanças climáticas – ficaram em quarta e quinta posições, respectivamente, ações para diminuição de emissão de gases GEE e utilização de fontes de energia renovável.

Eleger estas questões como prioridade faz sentido não apenas de um ponto de vista de geração de publicidade positiva, conformidade legal e melhor gestão de relacionamento como partes interessadas. O aquecimento global é um risco climático muito relevante para grande parte das empresas da amostra, que, como já dito, lidam intensamente com recursos naturais. Trata-se de um risco especialmente grande para as empresas do setor primário.



*Gráfico 43 - Cinco iniciativas de sustentabilidade ambiental mais presentes nos relatórios*

Vemos, a seguir, que as companhias de capital misto possuem desempenho notadamente superior em iniciativas de promoção da sustentabilidade ambiental. As companhias que foram privatizadas também possuem desempenho ligeiramente melhor que seus pares que sempre tiveram controle privado. Vê-se a repetição de uma tendência geral, já assinalada neste trabalho, de um melhor desempenho de companhias de capital misto em iniciativas de sustentabilidade.

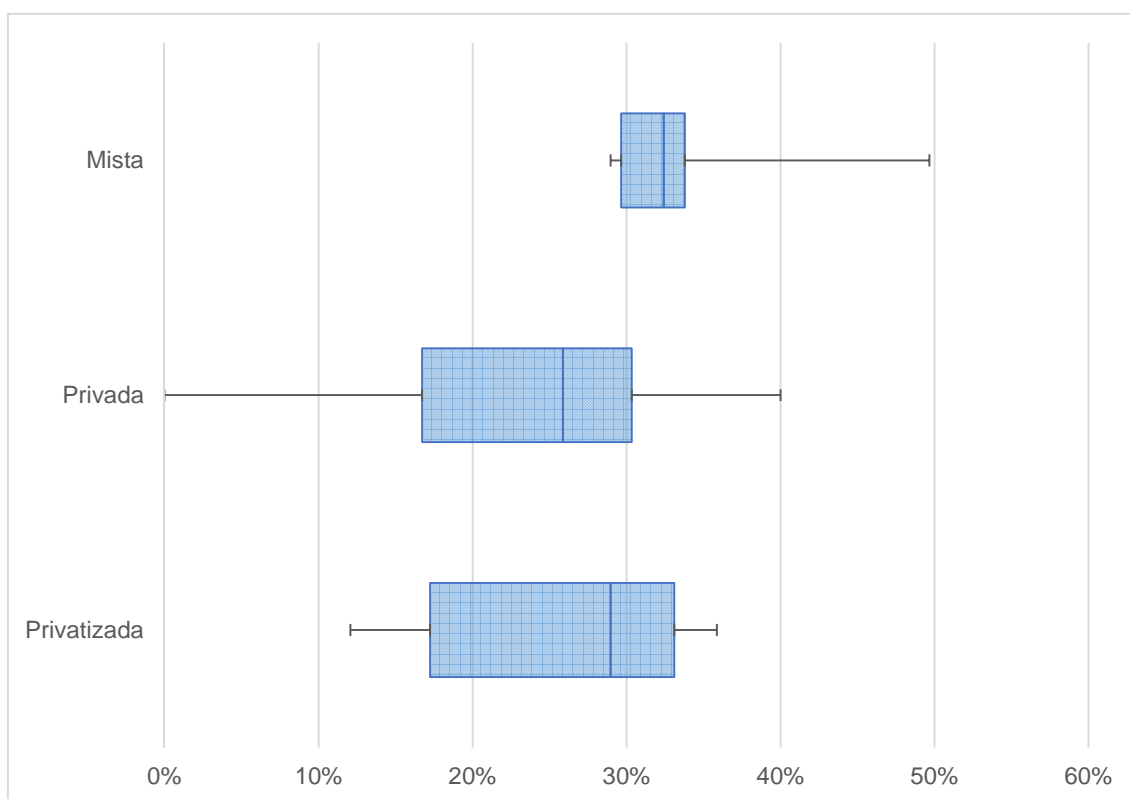


Gráfico 44 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Quanto ao setor de atividade econômica, nota-se a melhora relativa da posição do setor primário quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade, comparativamente aos gráficos anteriores. Pela primeira vez é possível observar uma atividade econômica pertencente ao setor primário, alimentos e produção agrícola, em primeiro lugar quanto às pontuações médias (descontando-se as situações nas quais o setor de mineração aparece em primeiro lugar, pois este só possui uma empresa).

Em segundo lugar, estão o setor de serviços, e em terceiro, aparece o setor secundário voltado a bens de produção. O setor secundário voltado a bens de consumo possui performance significativamente pior. A melhora de posição do setor primário faz sentido se considerarmos que, como já dito, a gestão de aspectos ambientais tem enorme materialidade para o setor, e que mudanças climáticas podem colocar grande parte dos negócios reunidos sob essa categoria em risco. Explicação semelhante pode ser dada para a posição do setor secundário voltado à indústria de base. O bom desempenho do setor de serviços parece seguir uma tendência geral de liderança em iniciativas de sustentabilidade como um todo.

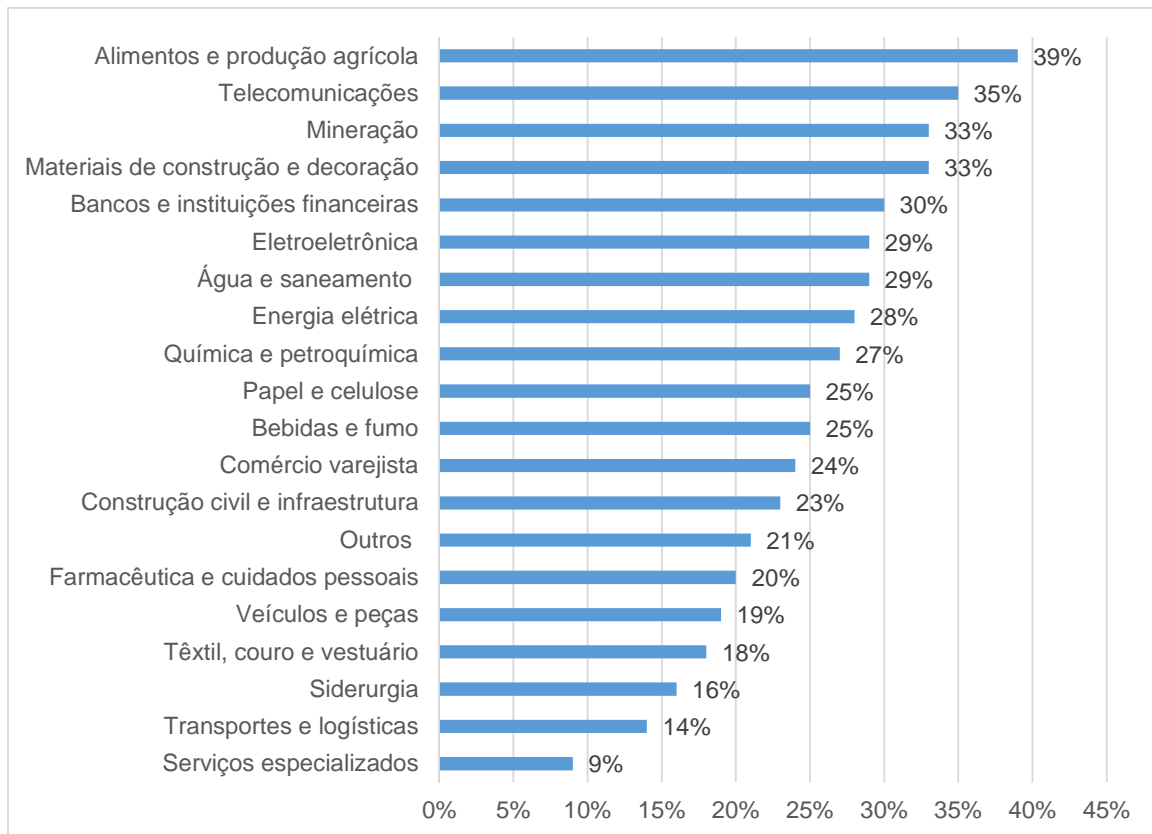


Gráfico 45 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por setor de atividade econômica

O gráfico a seguir sugere relação significativa entre o número de funcionários das companhias e adoção de medidas voltadas à promoção da sustentabilidade ambiental. As empresas com mais funcionários (acima de 30000) possuem primeiro e terceiro quartis e mediana posicionados nas melhores faixas de pontuação.

Novamente, a hipótese para isso é que, por serem grandes terem um grande público interno, estas empresas podem estar mais expostas à opinião pública e, por isso, buscam se proteger adotando iniciativas de sustentabilidade ambiental. Também vale lembrar que a boa posição do setor terciário, voltado à prestação de serviços, pode influenciar esta relação, pois trata-se de um setor que emprega grandes contingentes de pessoa, e é muito dependente de sua força de trabalho para a geração de valor.

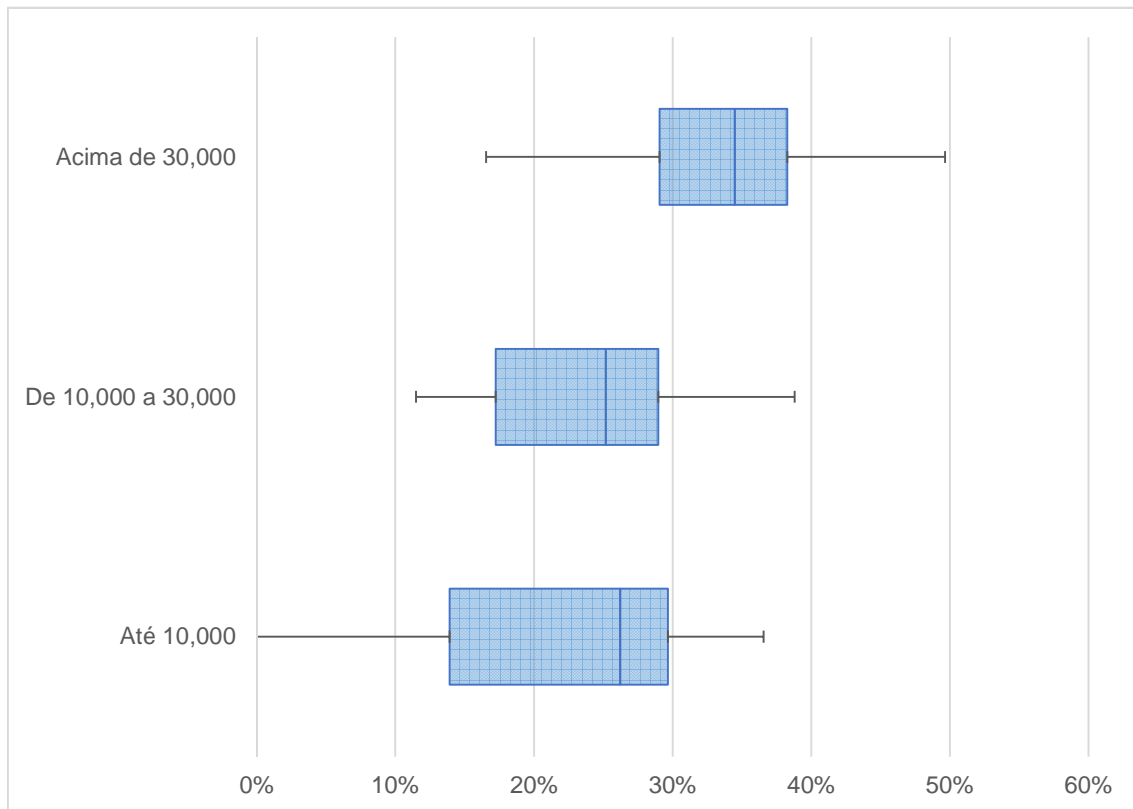


Gráfico 46 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por número de funcionários

Relação ainda mais forte parece existir quanto às pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental e capitalização de mercado das companhias. Novamente, há pelo menos três explicações possíveis, sugeridas pela literatura. Pode ser que empresas com maior capitalização de mercado estejam mais expostas à opinião pública e a pressão do mercado e por isso busquem se proteger e proteger suas imagens adotando tais ações. Pode ser que estas empresas possuam mais recursos disponíveis para investir nesta forma de atuação, e pode ser mesmo que esta atuação agregue positivamente ao valor de mercado das empresas.

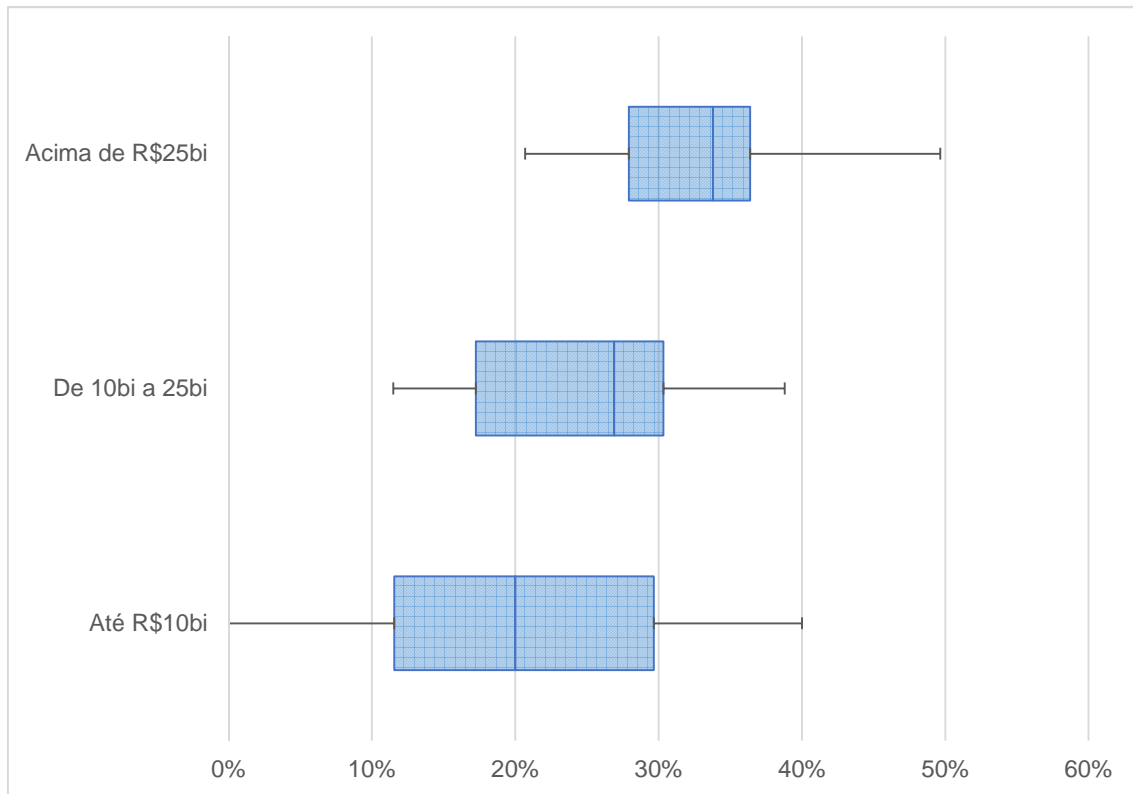


Gráfico 47 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por capitalização de mercado

Ao contrário do constatado nos gráficos anteriores, não parece haver relação visível entre o emprego de iniciativas de sustentabilidade ambiental e número de mulheres na força de trabalho. Vê-se, na figura a seguir, que as companhias que têm participação feminina mediana no quadro funcional possuem melhor desempenho no tema, pois o primeiro e o terceiro quartis e a mediana estão em faixas mais altas de pontuação. No entanto, não se encontra na literatura explicação clara para este dado.

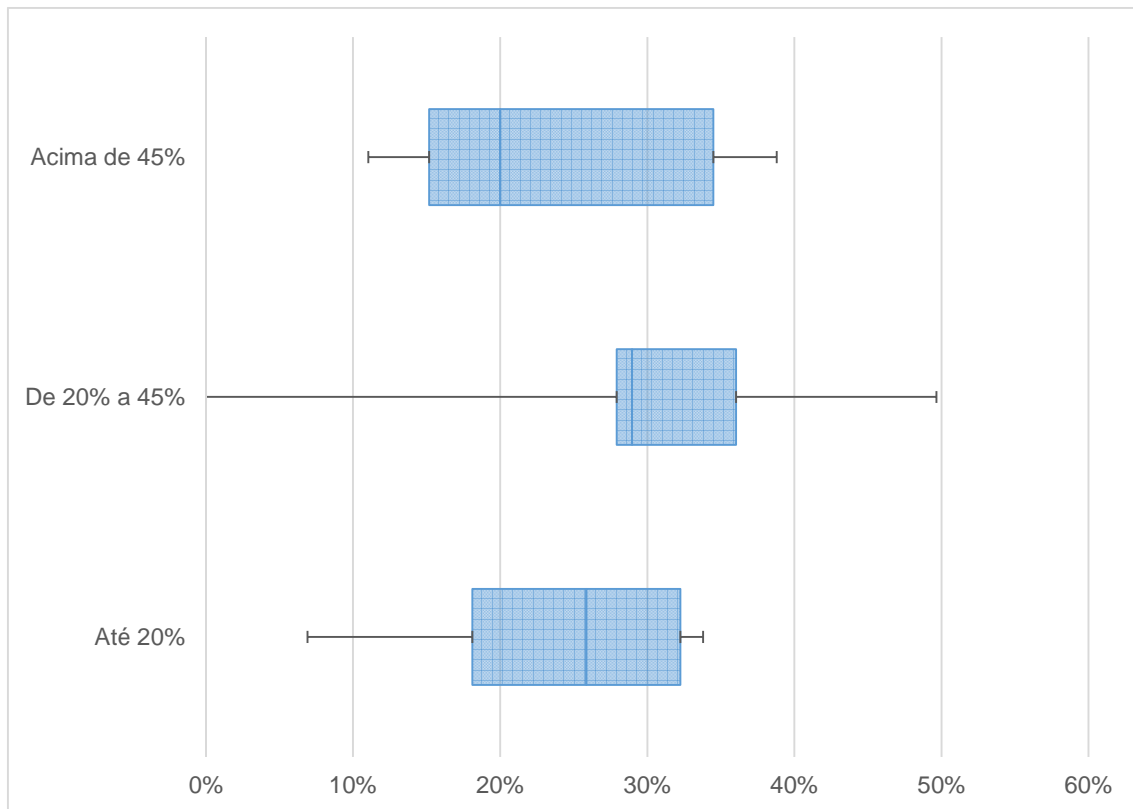


Gráfico 48 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por percentual de mulheres na força de trabalho

Já no gráfico adiante, parece haver relação relevante entre maior presença de mulheres na gestão das companhias e maior adoção de políticas e práticas de promoção da sustentabilidade ambiental. Empresas que possuem entre 10 a 20% e mais de 20% de representação feminina na gestão possuem mais práticas do que aquelas que possuem menos de 10%.

Como se verá depois, a grande representação de mulheres na gestão é altamente correlacionada à presença de políticas pró-diversidade de gênero. É difícil saber quem veio primeiro: se à medida que as lideranças femininas atingiram certa massa crítica elas instituíram e implementaram políticas para aumentar o número de mulheres nos altos cargos, ou se por conta dessas políticas o número de mulheres na liderança aumentou. Pode ser que os dois fatores coexistam e se reforcem mutuamente.

No entanto, considerando-se a primeira hipótese, corroborada pela literatura, que aponta que mulheres são um dos setores que mais pressionam pela adoção de medidas pró-diversidade dentro das empresas, pode ser que, ao tomarem contato



com a temática da diversidade, gestoras do gênero feminino acabam se engajando também com alguns outros temas ligados à sustentabilidade, como a sustentabilidade ambiental.

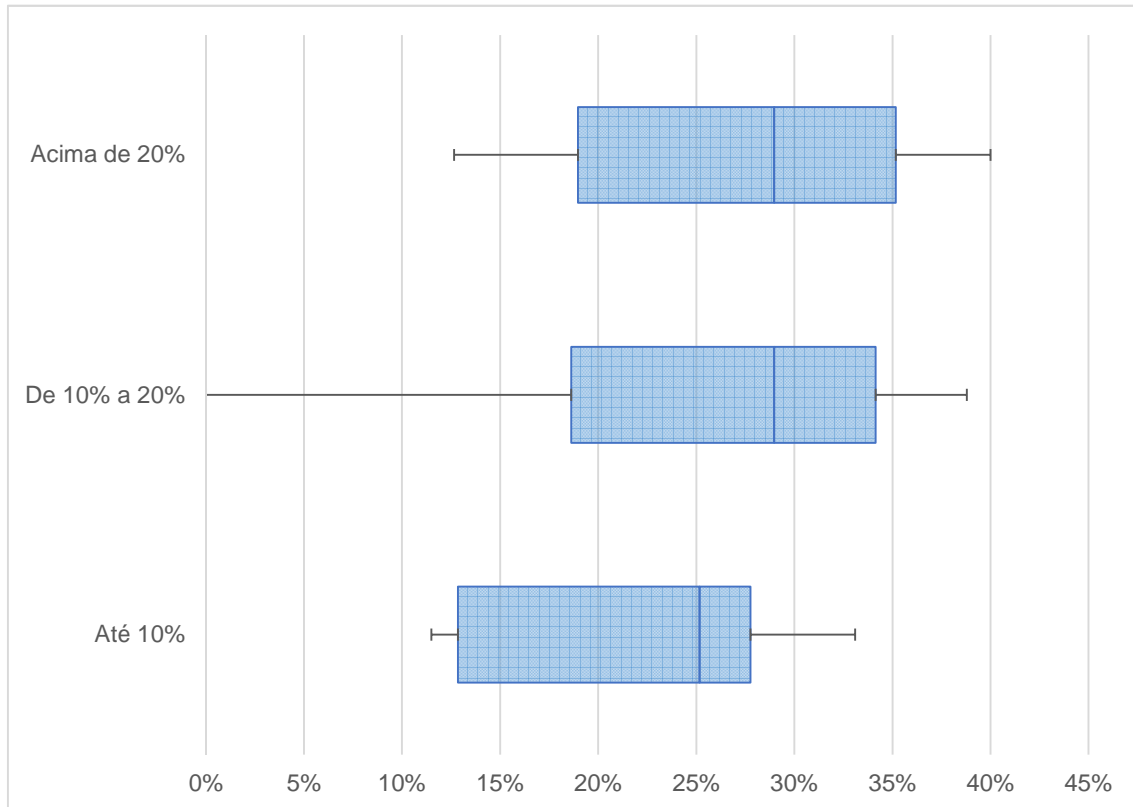
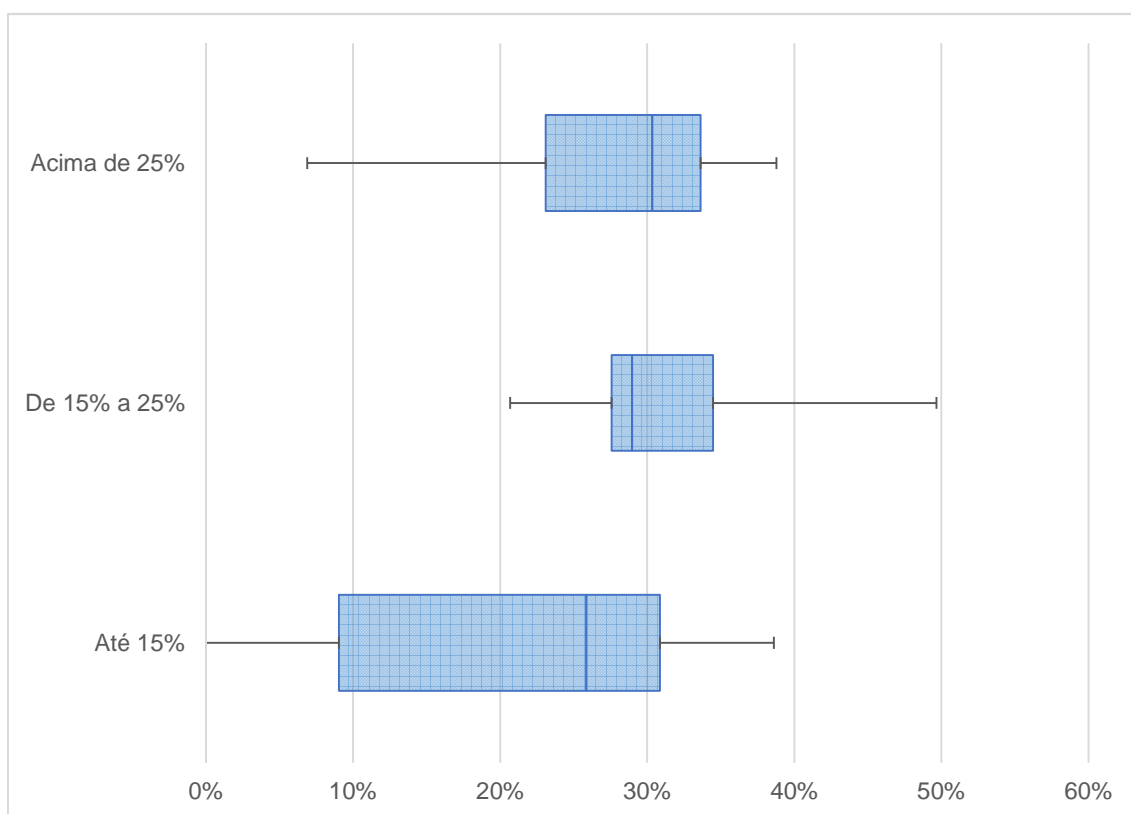


Gráfico 49 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por percentual de mulheres na gestão

Contudo, ao contrário do observado no gráfico anterior, não parece haver padrão claro quanto à participação de grupos sociais sub-representados na força de trabalho e a adoção de políticas e práticas de sustentabilidade ambiental. As empresas com maior participação de minorias parecem ter desempenho um pouco melhor, mas é difícil identificar um padrão claro de atuação nesse sentido a partir do gráfico.



*Gráfico 50 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade ambiental, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho*

#### 5.3.2.3.3. *Iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção*

Já em relação às práticas de governança corporativa e combate à corrupção, são esperados os altos níveis de adoção de códigos de conduta, pois estes costumam ser o principal documento onde as empresas definem suas diretrizes de ética, comportamentos esperados e proibidos. Também há uma preocupação grande com corrupção, pois metade delas possui política ou treinamento a respeito do tema. Isto parece uma resposta ao contexto brasileiro, marcado pela difusão institucional de práticas de corrupção.

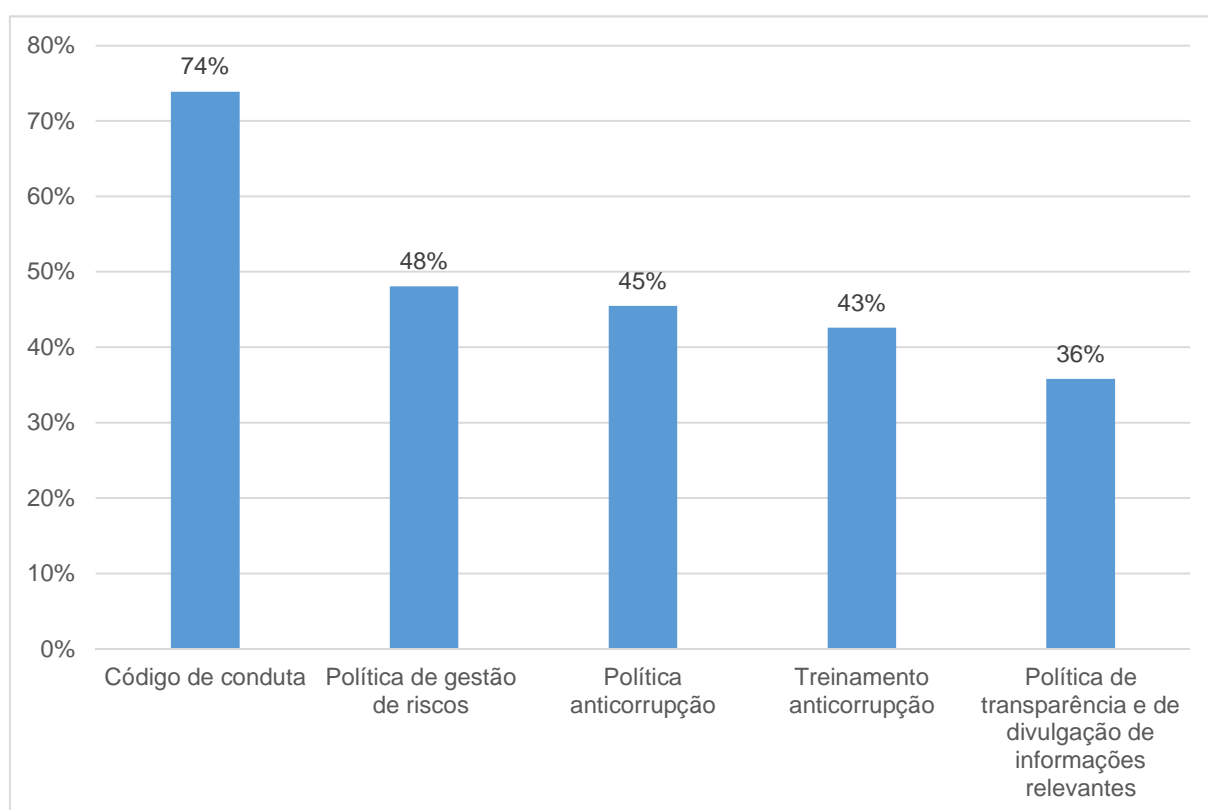


Gráfico 51 - Cinco iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção mais presentes nos relatórios

Vê-se, abaixo, que as empresas mistas possuem melhor desempenho na adoção de iniciativas de governança corporativa e práticas de corrupção, corroborando a tendência geral de melhor desempenho de companhias de controle misto. No entanto, ao contrário do que se vê na maioria dos gráficos apresentados neste trabalho até o momento, as empresas privatizadas possuem pior desempenho nestas práticas do que as que sempre tiveram controle privado.

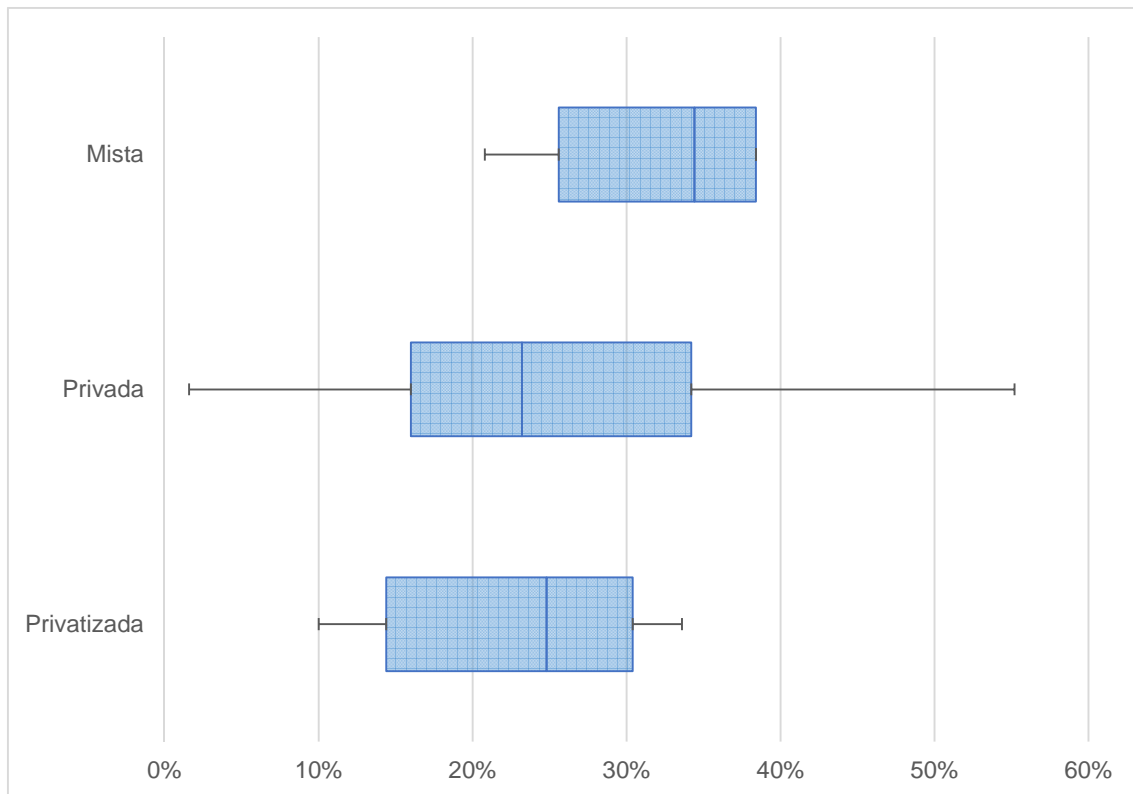
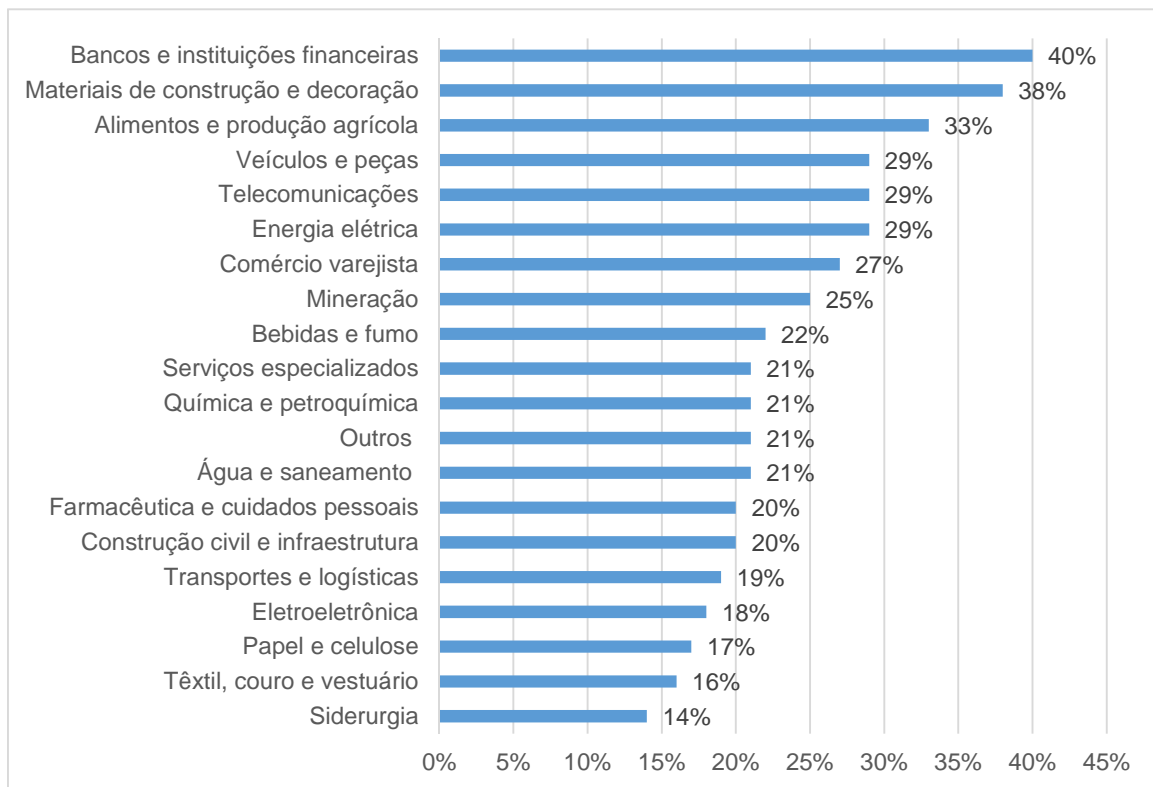


Gráfico 52 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Quanto ao desempenho por setores de atividade econômica, observa-se, mais uma vez, a liderança exercida pelo setor terciário, mais especificamente pelas instituições financeiras. Pode-se constatar também uma melhora de performance do setor primário comparativamente ao seu desempenho total em iniciativas de sustentabilidade. Depois, vemos que as pontuações médias do setor secundário voltado a bens de produção são bastante elevadas em comparação às pontuações das empresas que produzem bens de consumo.

É esperado que as instituições financeiras contem com padrões de governança mais elevados que a média, já que o escrutínio sobre o setor por parte de seus públicos de interesse, da opinião pública como um todo e dos órgãos que realizam atividade regulatória aumentou após a crise financeira de 2018.



*Gráfico 53 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por setor de atividade econômica*

Não parece haver relação muito clara entre o número de funcionários das companhias e seu desempenho em políticas e práticas de governança corporativa e combate à corrupção. As empresas com maior número de funcionários (acima de 30000) possuem desempenho significativamente melhor, o que pode ser devido à sua maior exposição devido ao tamanho e maior público interno. No entanto, observando-se a performance das outras faixas de quantidade de colaboradores, não parece haver padrão identificável.

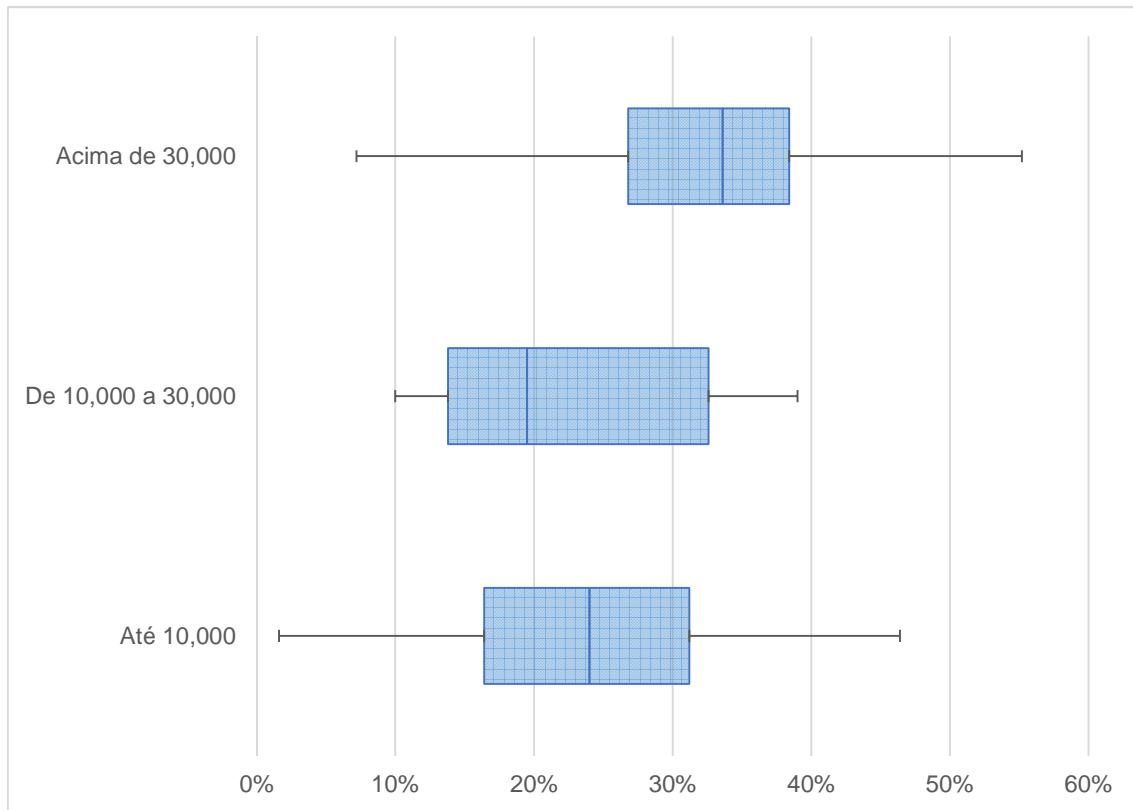


Gráfico 54 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por número de funcionários

Comentário semelhante ao anterior pode ser feito em relação ao gráfico acerca da capitalização de mercado das companhias. As empresas com maior valor de mercado (acima de R\$25 bilhões) têm desempenho significativamente melhor, mas as companhias pertencentes às faixas inferiores de capitalização de mercado possuem performances muito semelhantes para permitir a constatação de qualquer padrão ou relação subjacente.

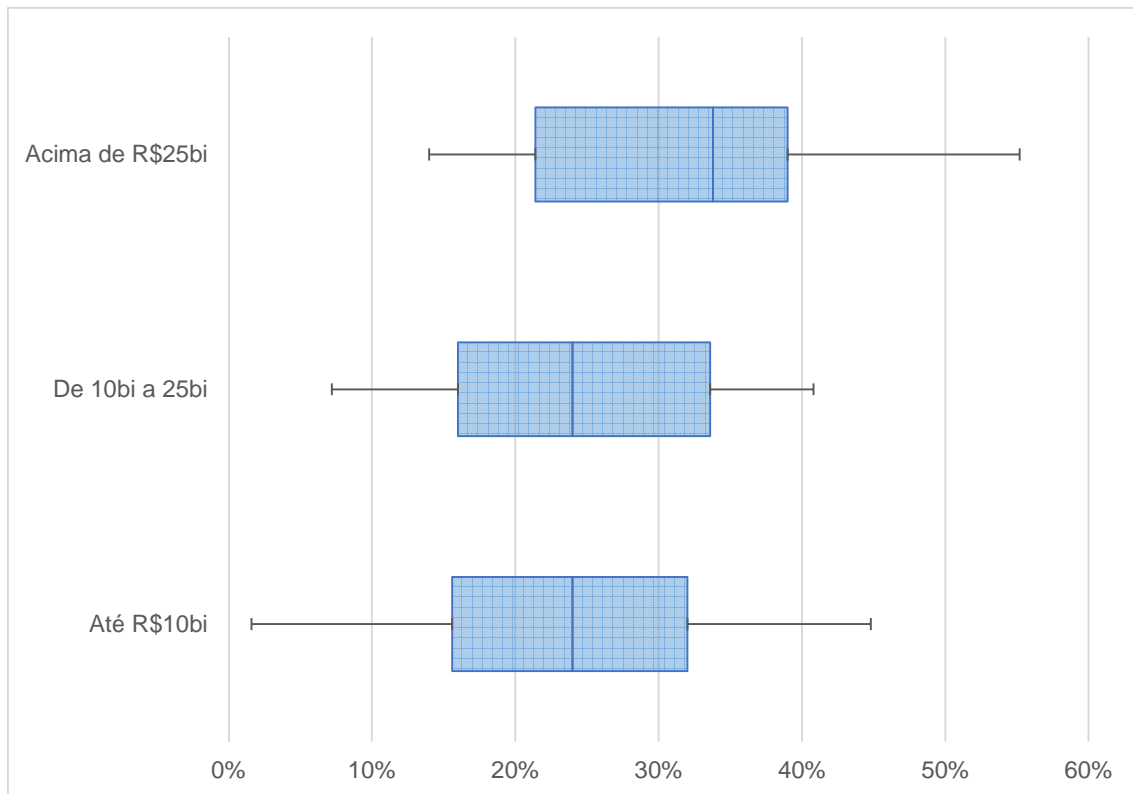


Gráfico 55 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por capitalização de mercado da companhia

Mais uma vez, a figura adiante não parece trazer nenhum padrão ou relação clara entre iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção e percentual de mulheres na força de trabalho. A faixa com percentual médio de participação feminina na força de trabalho (de 20 a 45%) possui melhor desempenho, com primeiro e terceiro quartis e mediana posicionados mais à direita no eixo horizontal do gráfico. O motivo pelo qual as outras faixas possuem desempenho anterior não parece claro.

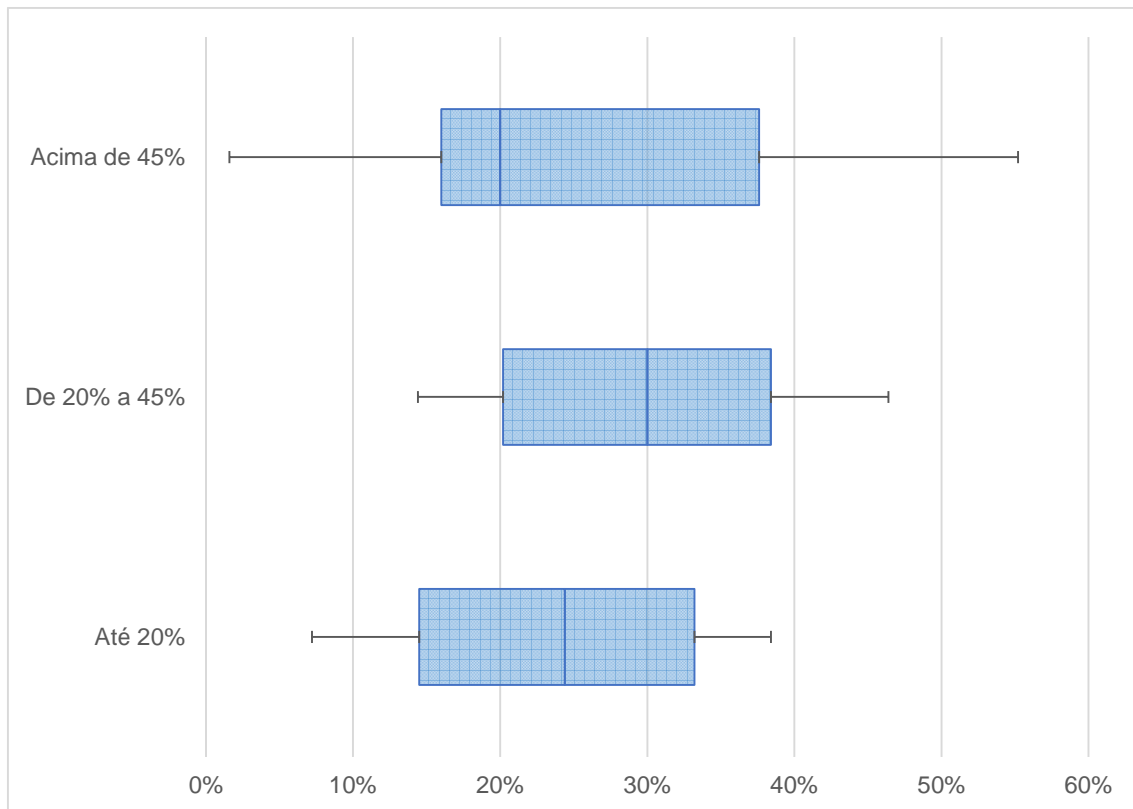
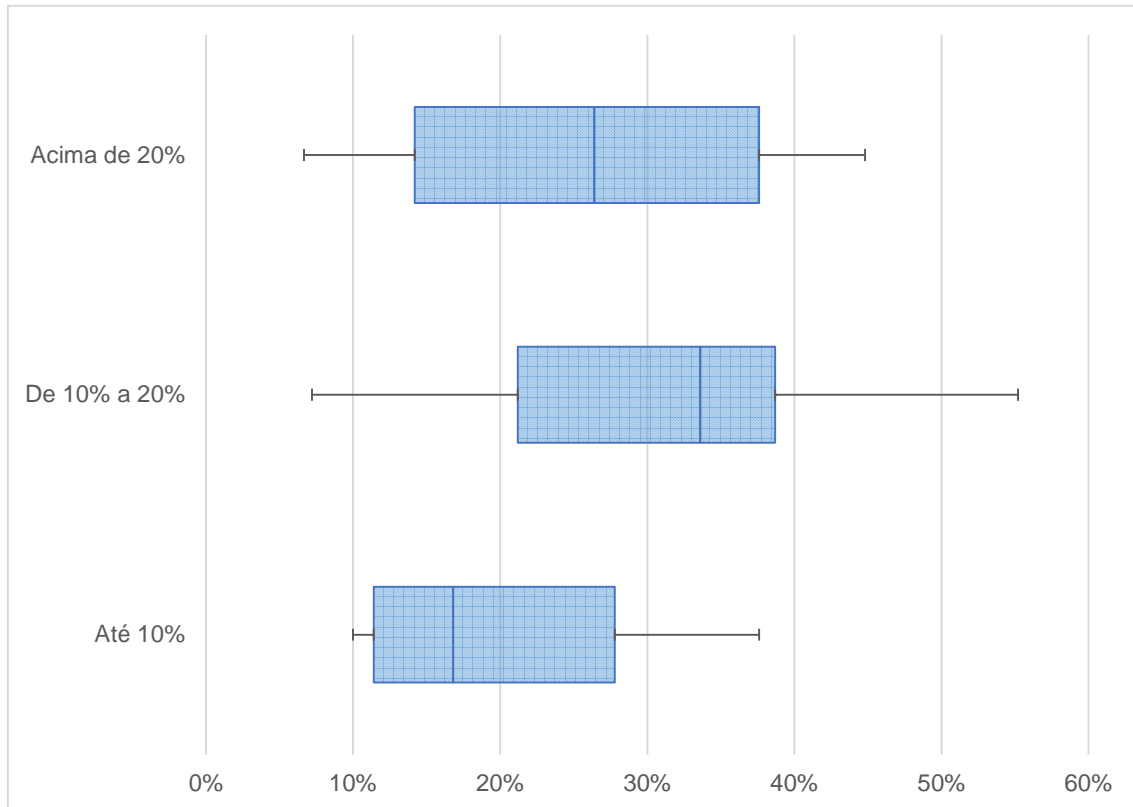


Gráfico 56 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por percentual de mulheres na força de trabalho

Quanto ao gráfico a seguir, de pontuação média em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por percentual de mulheres na força de trabalho, também não parece ser possível apontar a existência de tendência ou relação específica entre as duas variáveis. O gráfico indica que as empresas que possuem de 10 a 20% de mulheres na gestão possui performance bastante superior à daquelas que têm até 10% de mulheres e relativamente maior à daquelas que possuem acima de 20% de representação feminina na liderança. A explicação para esse dado, contudo, não parece clara.





*Gráfico 57 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por percentual de mulheres na gestão*

Adiante, vê-se figura relativa às pontuações médias na temática em relação à participação de grupos sociais sub-representados na força de trabalho das companhias. Também não é possível identificar padrão ou relação clara entre o desempenho das companhias e este dado. As empresas com mais de 25% de participação de minorias na força de trabalho possuem mediana de pontuação superior, mas o terceiro quartil das companhias que possuem de 15 a 25% está melhor posicionado.

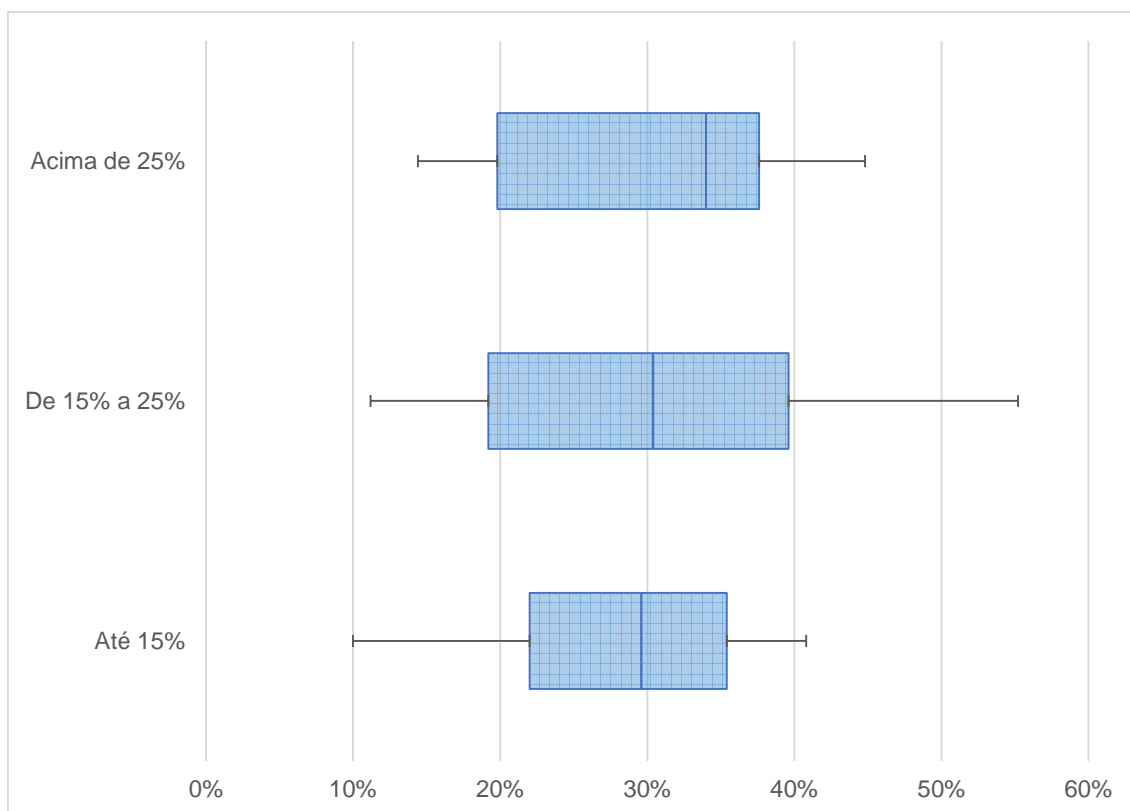


Gráfico 58 - Pontuações médias em iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho

#### 5.3.2.3.4. *Iniciativas de gestão de pessoas*

A categoria de iniciativas de gestão de pessoas compreende principalmente políticas que estabelecem de padrões e regras claros para a entrada e progressão de pessoas na organização. Também incluem iniciativas de capacitação e avaliação de colaboradores. Contém, por exemplo, política de remuneração, política de treinamento ou capacitação, de carreira e de contratação.

A literatura especializada afirma que essas políticas e práticas podem possuir impacto na gestão da sustentabilidade em relação ao público interno da empresa. A existência de procedimentos formalizados nesse sentido é vista como importante para o estabelecimento da meritocracia e para a garantia da justiça e da não-discriminação nos processos internos das empresas.

No entanto, o estabelecimento destas iniciativas cria uma espécie de burocracia no espaço organizacional. Por isso, especialistas se dividem em relação à adequação e à eficácia de iniciativas como, por exemplo, políticas que limitam a discricionariedade de gestores estabelecerem remunerações para colaboradores, modelos formais de avaliação de desempenho e aplicação de testes padronizados para contratação<sup>237</sup>.

Os teóricos estruturais da desigualdade consideram que sistemas justos de gestão de pessoas são um bom ponto de partida para a promoção da diversidade dentro da organização<sup>238</sup>. A garantia da lisura dos procedimentos<sup>239</sup> e a limitação da discricionariedade dos executivos impediriam que as decisões desses fossem influenciadas por vieses e estereótipos negativos em relação a grupos sociais sub-representados<sup>240</sup>. A mesma posição é adotada pelos teóricos do lado da oferta, que afirmam que tais medidas teriam como efeito a atração e retenção de pessoas pertencentes a esses grupos<sup>241</sup>.

Entretanto, teóricas feministas trazem um contraponto, afirmando que a burocratização do ambiente corporativo pode reforçar as desigualdades de gênero. Isto porque este tipo de políticas acabaria por reforçarem o *status quo* e por

---

<sup>237</sup> Revisão de literatura retirada de Dobbin, Schrage e Kalev (2015).

<sup>238</sup> Avery e MacKay (2006); Cox (1994).

<sup>239</sup> Gilbert, Stead e Ivancevich (1999).

<sup>240</sup> Baron e Bielby (1980); Reskin (2000).

<sup>241</sup> Barbulescu e Bidwell (2013); Kang et al. (2016).

incentivarem o estabelecimento de padrões que, apesar de serem aparentemente neutros, são baseados no ponto de vista e na experiência de colaboradores do sexo masculino<sup>242</sup>.

Um exemplo disso é o estabelecimento de planos de carreira que só consideram para cargos executivos funcionários que participaram de postos de entrada tradicionalmente masculinos. Outro é a instituição de descrições formais de cargo para fins de remuneração que exigem uma progressão de carreira ininterrupta, não levando em conta a maternidade e outras funções de cuidado que mulheres normalmente desempenham mais do que seus pares do sexo masculino<sup>243</sup>.

Além disso, a adoção de políticas formalizadas e divulgação de princípios de igualdade de oportunidades pode ser uma forma de *diversity washing*: políticas que escondem o pouco comprometimento em relação à equidade e a diversidade presente na cultura da organização. Por exemplo, um estudo constatou que pessoas não brancas têm na média menores chances de sucesso em processos seletivos de empresas declaradamente pró-diversidade do que em empresas que não fazem esse tipo de declaração.

Isto ocorreu porque, nas empresas que não se declaravam pró-diversidade, os candidatos não brancos buscavam “embranquecer” seu currículo, prática comum no ambiente corporativo. Já nas empresas que se declaravam pró-diversidade, eles não tinham esta mesma preocupação e entregavam currículos nos quais se podia depreender a ascendência racial. Verificou-se, então, que a discriminação racial ocorria igualmente nos processos seletivos dos dois tipos de empresa: a diferença é que, nas empresas que não se diziam pró-diversidade, os candidatos tomaram medidas para se proteger da discriminação e foram menos prejudicados<sup>244</sup>.

Vê-se, no gráfico abaixo, que as empresas adotam a primeira visão sobre a utilização de procedimentos burocráticos para administração de pessoal, estabelecimento de remuneração e progressão na carreira. O procedimento de avaliação de desempenho, por exemplo, é adotado por mais da metade das empresas

---

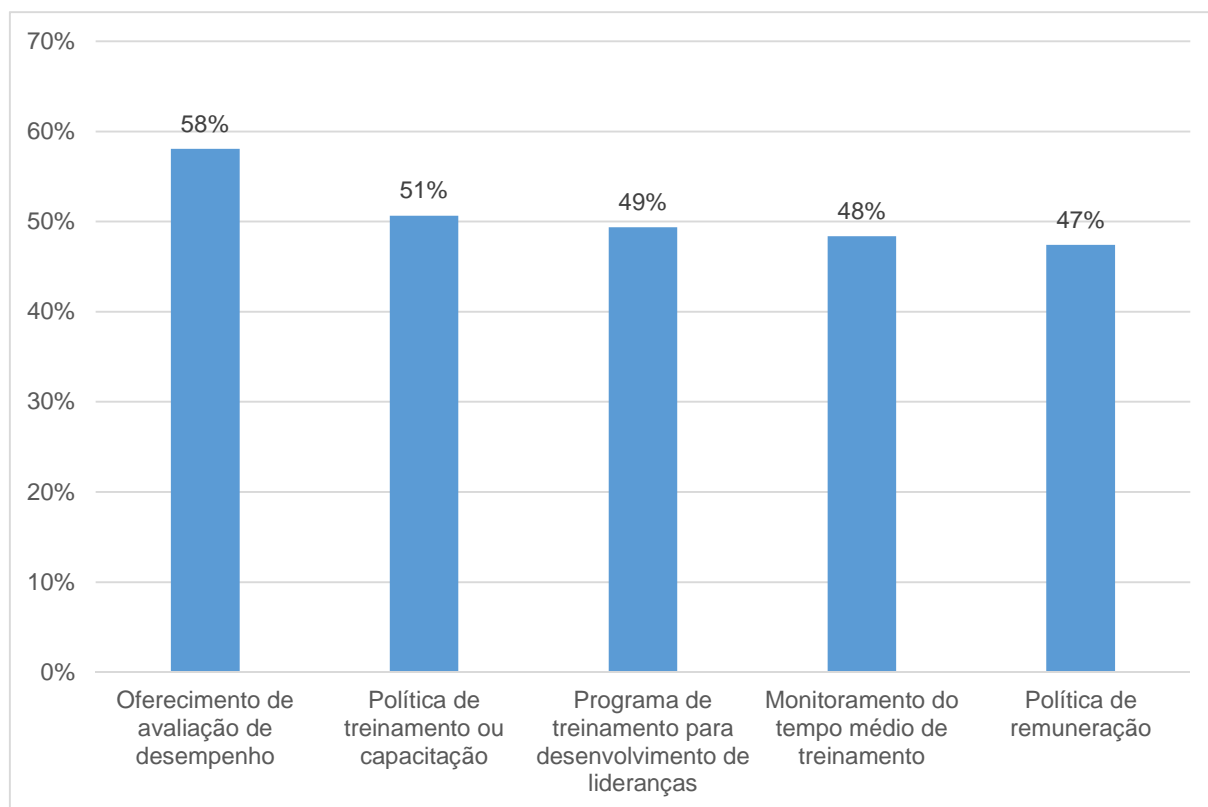
<sup>242</sup> Ferguson (1984); Acker (1990); DiPrete (1989).

<sup>243</sup> DiPrete (1989).

<sup>244</sup> Kang et al. (2016).

da amostra. A formalização do sistema de remuneração também é presente em quase metade das companhias (47%) da amostra.

Também é possível constatar a grande e justificada preocupação das companhias com a capacitação de seus quadros. Três das cinco políticas mais adotadas são relativas a treinamento de pessoal. O monitoramento do tempo médio é bastante empregado, o que é uma prática importante para que a empresa se assegure de que todos os colaboradores estão tendo oportunidades iguais de se desenvolverem e de eventualmente ascenderem a postos superiores de gestão e liderança.



Novamente, no gráfico abaixo, de desempenho das companhias em iniciativas de gestão de pessoas por tipo de controle, verifica-se a liderança das empresas de capital misto. A segunda melhor performance é a das empresas que já foram privatizadas. A pior é a das empresas que sempre foram de capital privado, corroborando uma tendência geral constatada neste trabalho.

No caso específico das políticas de gestão de pessoas, é de se esperar que empresas mistas e privatizadas possuam processos mais formalizados de contratação

e ascensão pois seus quadros são (ou eram, no caso das privatizadas) admitidos via concurso público, que por si só é um procedimento padronizado e que possui critérios bastante claros e objetivos de seleção de candidatos. Concursos contam com editais, a admissão dos candidatos é condicionada ao desempenho deles em uma avaliação padrão, dentre outras características desse tipo de processo seletivo.

*Gráfico 59 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)*

Quanto ao desempenho por setor de atividade econômica, nota-se que a liderança está bastante dividida entre o setor terciário e o setor secundário voltado a bens de produção. Atrás deles estão o setor primário e o de produção de bens de consumo. É esperado que o setor primário tenha pontuações menores, pois a geração de valor neste setor é mais baseada na exploração de recursos naturais, frequentemente mecanizada, do que no emprego extensivo de capital humano.

Curiosamente, as instituições financeiras não estão na liderança em relação às iniciativas de gestão de pessoas, o que é discrepante do bom desempenho em geral

do setor em outros tipos de política. Trata-se de resultado curioso não apenas por contrariar a tendência geral de boa performance do setor ao longo deste trabalho, como também porque a literatura indica que setores voltados à prestação de serviços têm sua geração de valor muito baseado no capital humano, e, portanto, espera-se que tenham mais e melhores políticas voltadas a seu público interno.

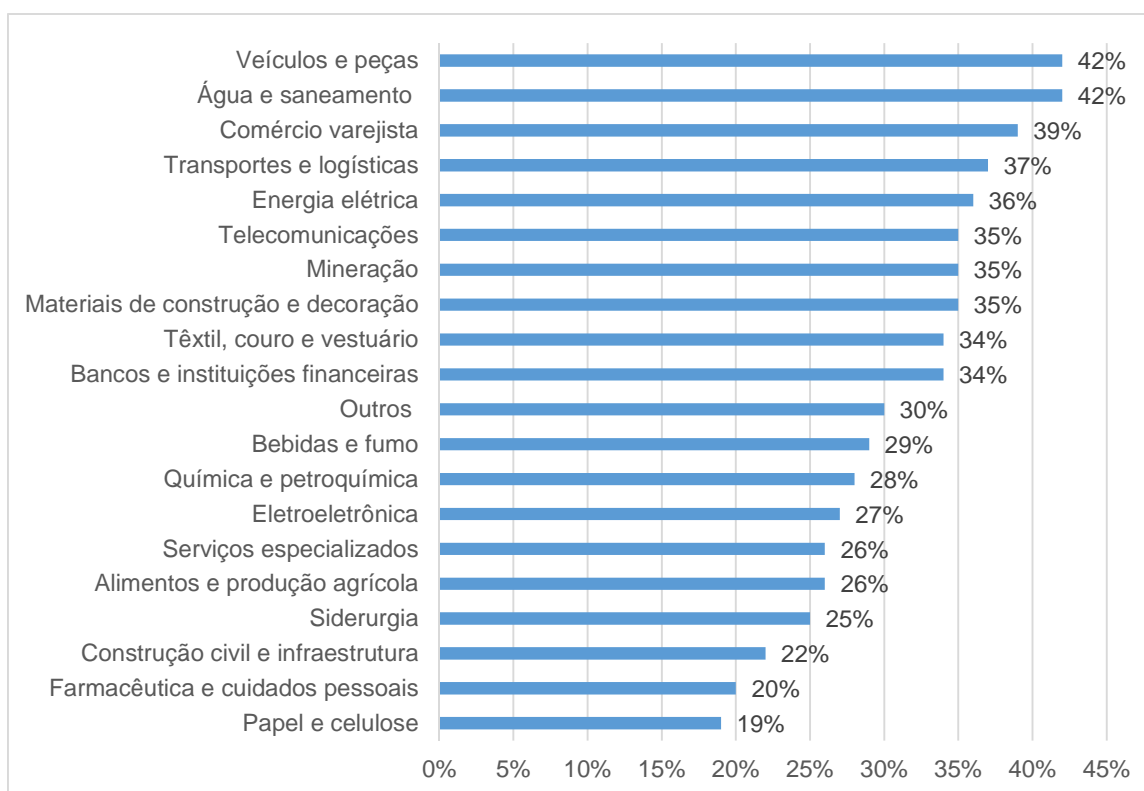


Gráfico 60 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por setor de atividade econômica

Observando-se o gráfico adiante, sobre pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por número de funcionários, não é possível constatar relação ou tendência clara que diga respeito às duas variáveis. É possível notar que empresas com até 10.000 colaboradores possuem desempenho inferior, o que de certa forma é esperado, pois quanto maior o número de funcionários em seus quadros, provavelmente é maior a preocupação das companhias em formalizar seus procedimentos em relação a eles. No entanto, a melhoria de desempenho nas faixas mais altas de número de colaboradores não parece progredir de forma proporcional em relação ao número presente em cada faixa.

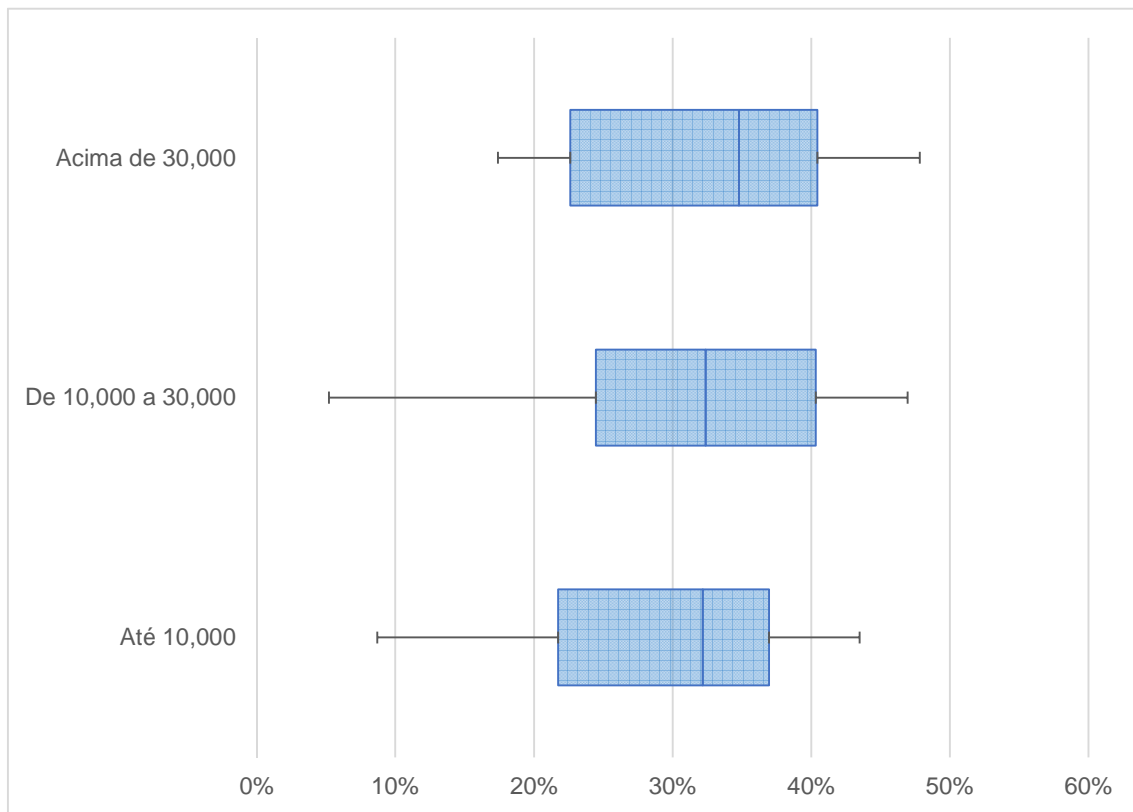


Gráfico 61 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por número de funcionários

Da mesma forma, não parece existir relação clara entre pontuações médias nas iniciativas pertencentes à macrocategoria e o número de funcionários da empresa. Pode-se constatar que as empresas com mais de 10000 funcionários possuem melhor desempenho, mas não parece haver alguma proporcionalidade nessa melhora de pontuação e a variação é muito pequena para ser significativa.



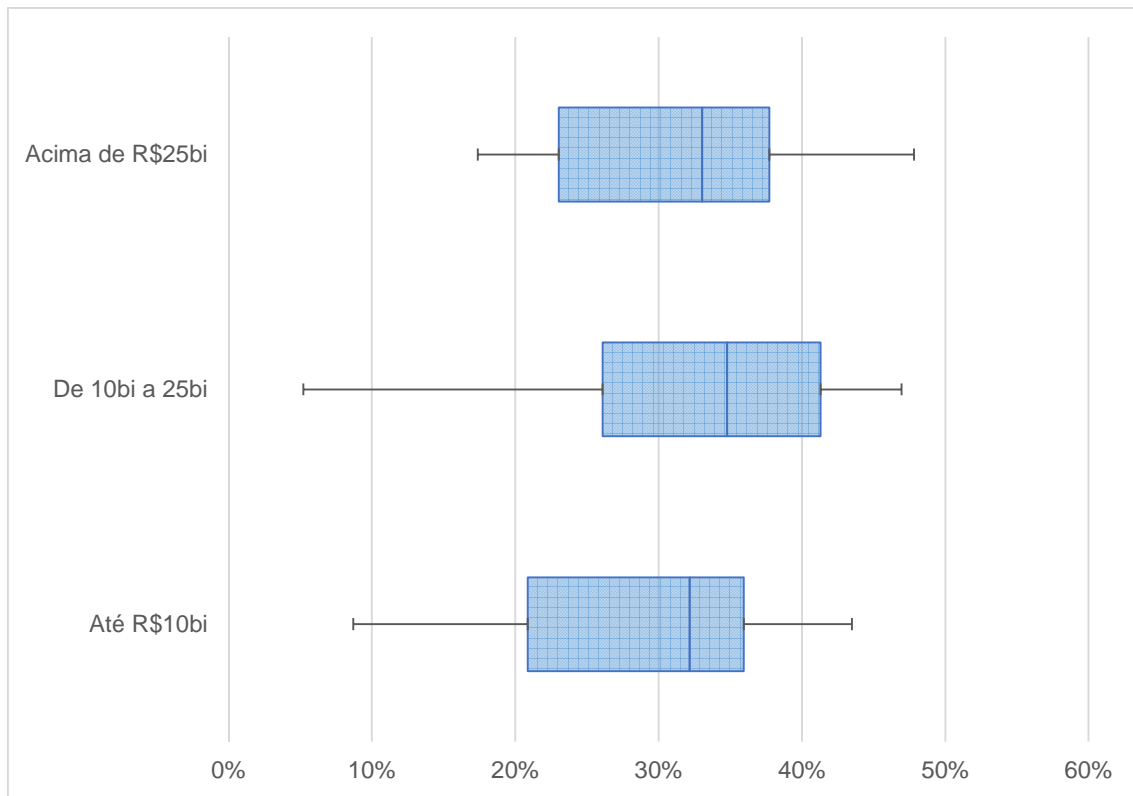


Gráfico 62 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por capitalização de mercado

Também não parece existir padrão ou tendência clara quanto às pontuações em iniciativas de gestão de pessoas e a capitalização de mercado das companhias analisadas. É possível observar que as empresas que estão na faixa média de valor de mercado (de 10 a 25 bilhões) possuem melhor performance em comparação às que estão na faixa mais baixa (até 10 bilhões) e na mais elevada (acima de 25 bilhões). No entanto, a partir dos dados não é possível traçar alguma explicação conclusiva do porquê disso.

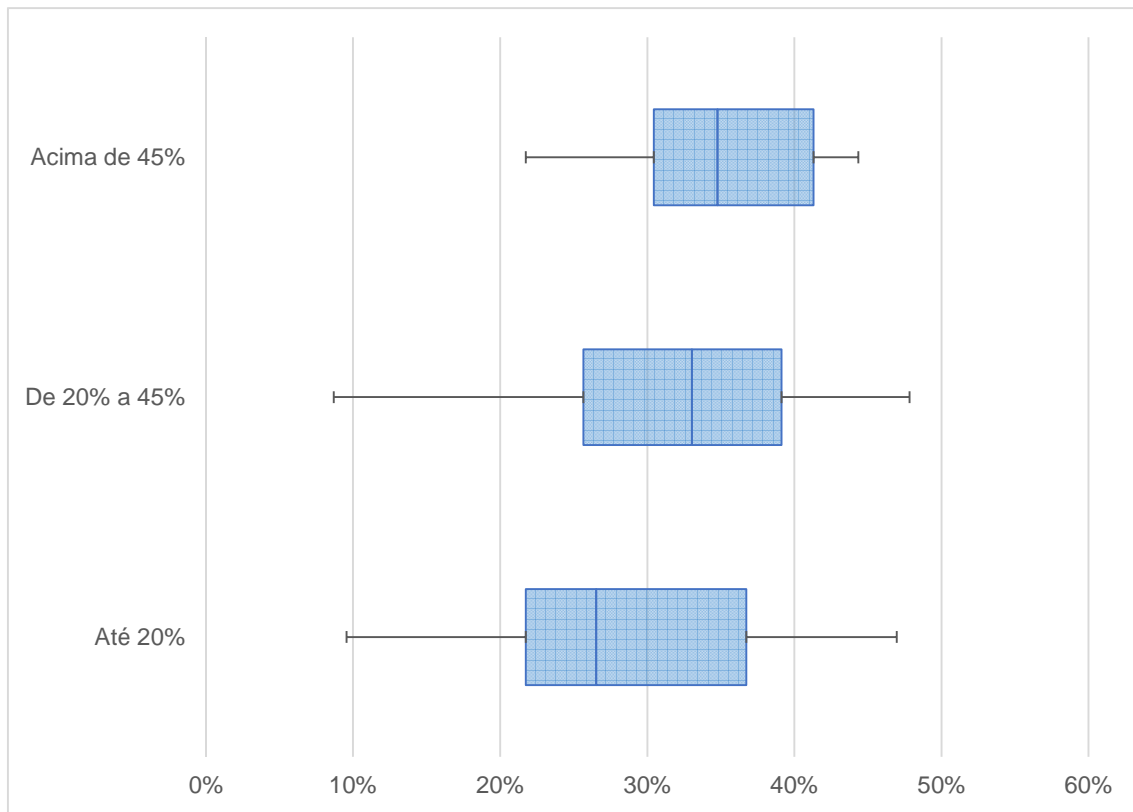


Gráfico 63 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por percentual de mulheres na força de trabalho

Entretanto, vê-se no gráfico a seguir que parece existir relação significativa entre o percentual de mulheres na força de trabalho e o desempenho médio em iniciativas relativas à temática. As empresas com maior representatividade feminina na força de trabalho possuem primeiro e terceiro quartis e mediana nas faixas mais altas de pontuação do gráfico. Este fenômeno pode ter alguma relação com o fato de que a profissão de recursos humanos é altamente feminizada.

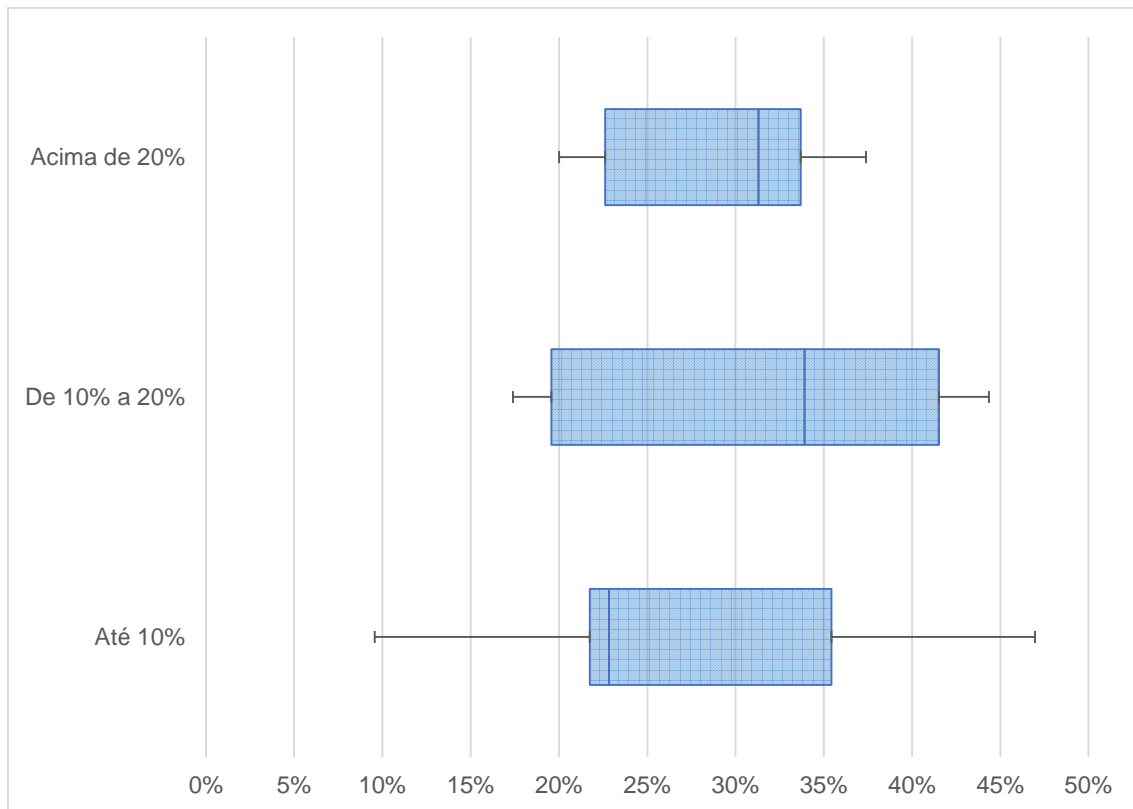


Gráfico 64 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por porcentual de mulheres na gestão

No entanto, não é possível observar relação significativa quanto às pontuações médias em gestão de pessoas e a representatividade feminina na gestão das companhias. As empresas que possuem de 10 a 20% de mulheres possuem melhores pontuações no que se refere à mediana e ao terceiro quartil. No entanto, não parece haver explicação clara sobre o motivo desse dado.

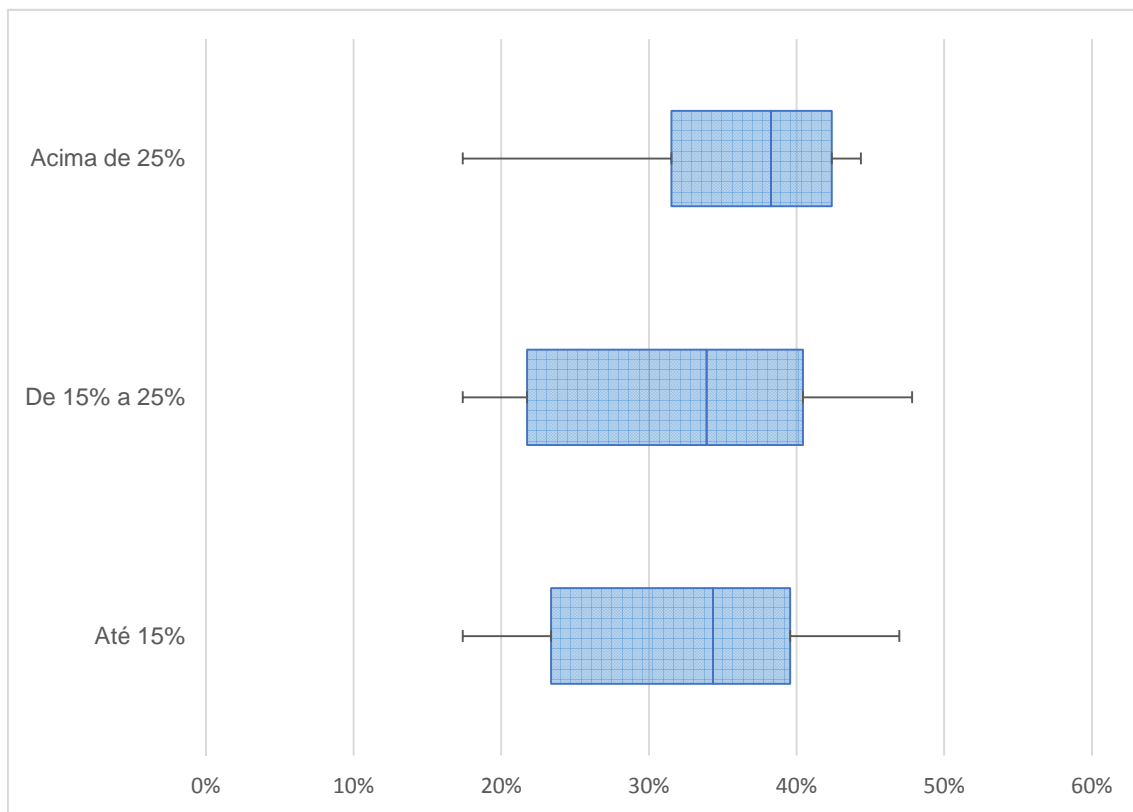


Gráfico 65 - Pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho

Por fim, observando-se o gráfico acima, é possível constatar que as empresas que possuem acima de 25% de grupos sub-representados na força de trabalho são aquelas que possuem melhor mediana, primeiro e terceiro quartis quanto às pontuações médias em iniciativas de gestão de pessoas. No entanto, não parece haver padrão claro, em relação às faixas inferiores de representação, para afirmar a existência de alguma relação entre os dados.

### 5.3.3. Desempenho em relação às iniciativas de sustentabilidade social

Esta seção trata especificamente do levantamento das políticas e práticas corporativas em prol da sustentabilidade social: isto é, aquelas iniciativas que se referem a um pilar específico do conceito geral de sustentabilidade. A partir do gráfico adiante, é possível constatar que a variação na adoção de iniciativas relativas ao tema durante os cinco anos de análise não é significativa. Esta variação é ainda menor e menos relevante do que a observada em relação às iniciativas de sustentabilidade tomadas como um todo.

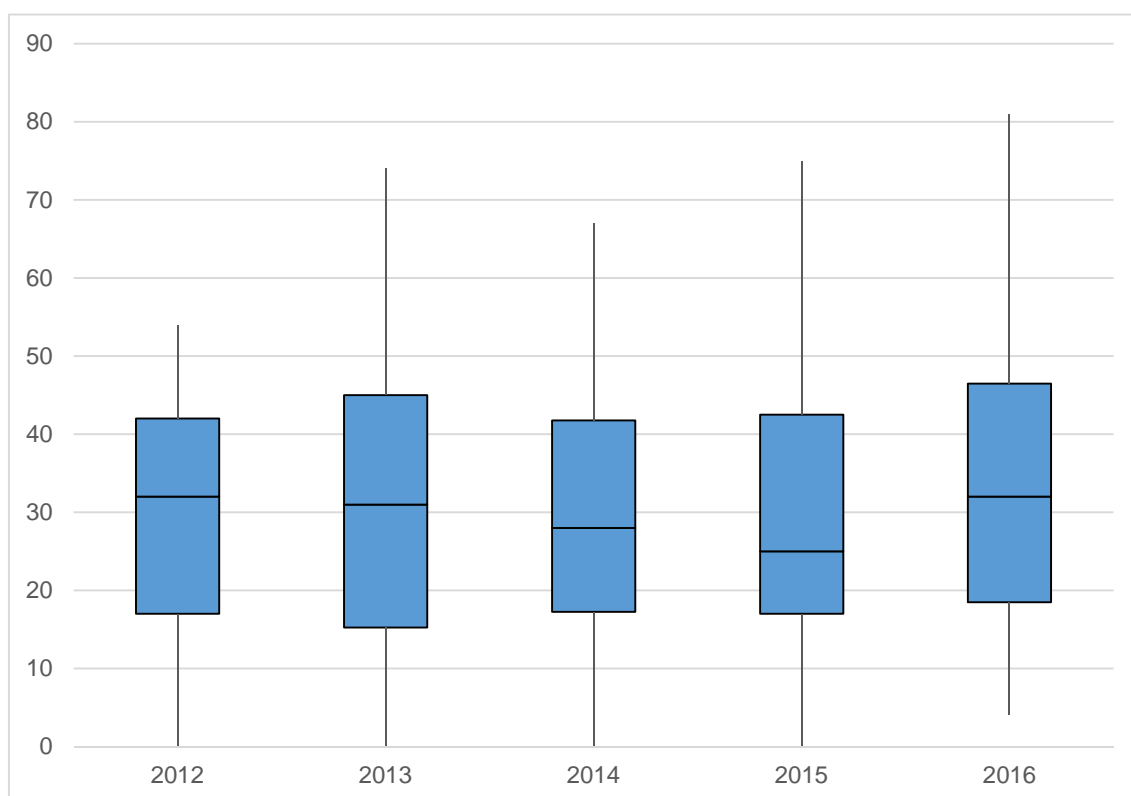


Gráfico 66 - Pontuação total em iniciativas de sustentabilidade social das companhias pertencentes ao recorte, por ano, em gráfico box-plot

Vê-se, no ranking a seguir, que a liderança em iniciativas de sustentabilidade social está com o setor terciário, mais especificamente bancos e instituições financeiras, que contam com quatro companhias entre os dez primeiros lugares. Logo em seguida estão as empresas do setor secundário, com duas do setor de bens de

produção e uma do setor de bens de consumo. As empresas do setor primário estão em posição inferior quanto à liderança na temática.

Colocação no ranking	Companhia	Pontuação
1	Itaú Unibanco	64
2	Banco do Brasil	60
3	Eletrobras	50
4	BM&F Bovespa	47
5	Banco Bradesco	46
5	BRF	46
6	Natura	45
7	Petrobrás	44
8	Vale	43
9	Oi	42
10	Banco Santander	38

*Tabela 3 - Ranking de companhias pertencentes ao recorte com mais iniciativas de sustentabilidade social presentes nos relatórios anuais ou de sustentabilidade*

#### 5.3.3.1. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por tipo de controle da companhia

Entretanto, observando-se o gráfico abaixo, pode-se constatar que, apesar de haver 7 companhias privadas no ranking (2 delas privatizadas), as privadas possuem pior desempenho quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade social se tomadas em conjunto. As companhias de capital misto possuem o melhor desempenho, e logo em seguida vão as companhias que foram privatizadas. Trata-se de tendência já verificada na análise da adoção de iniciativas de sustentabilidade como um todo.

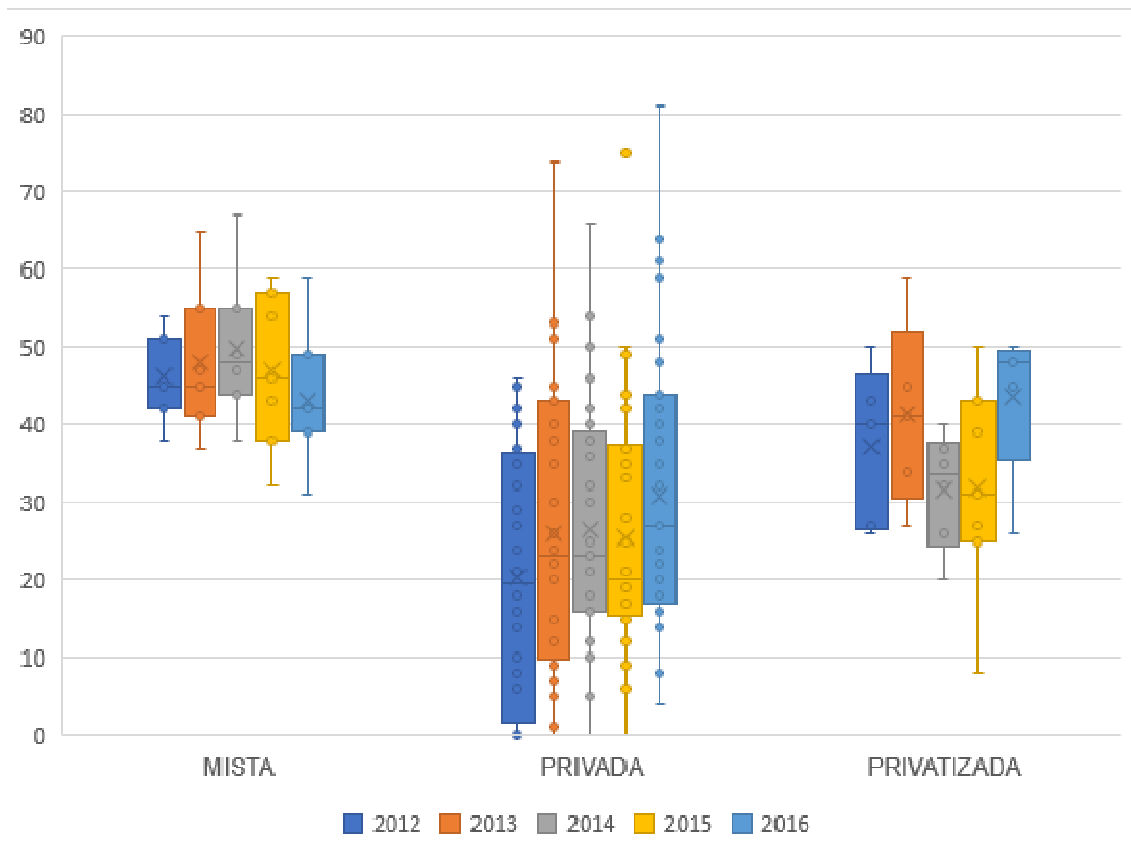


Gráfico 67 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

### 5.3.3.2. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por setor de atividade econômica da companhia

Descontando-se setores pouco representativos por possuírem apenas uma empresa, é possível observar novamente a predominância do setor de serviços quanto à adoção específica de políticas e práticas de sustentabilidade social. Em segundo lugar, está o setor secundário, especialmente o de bens de produção. O setor primário, por sua vez, possui desempenho comparativamente inferior. Trata-se de tendência também já observada anteriormente quando da análise geral da presença de iniciativas de sustentabilidade.

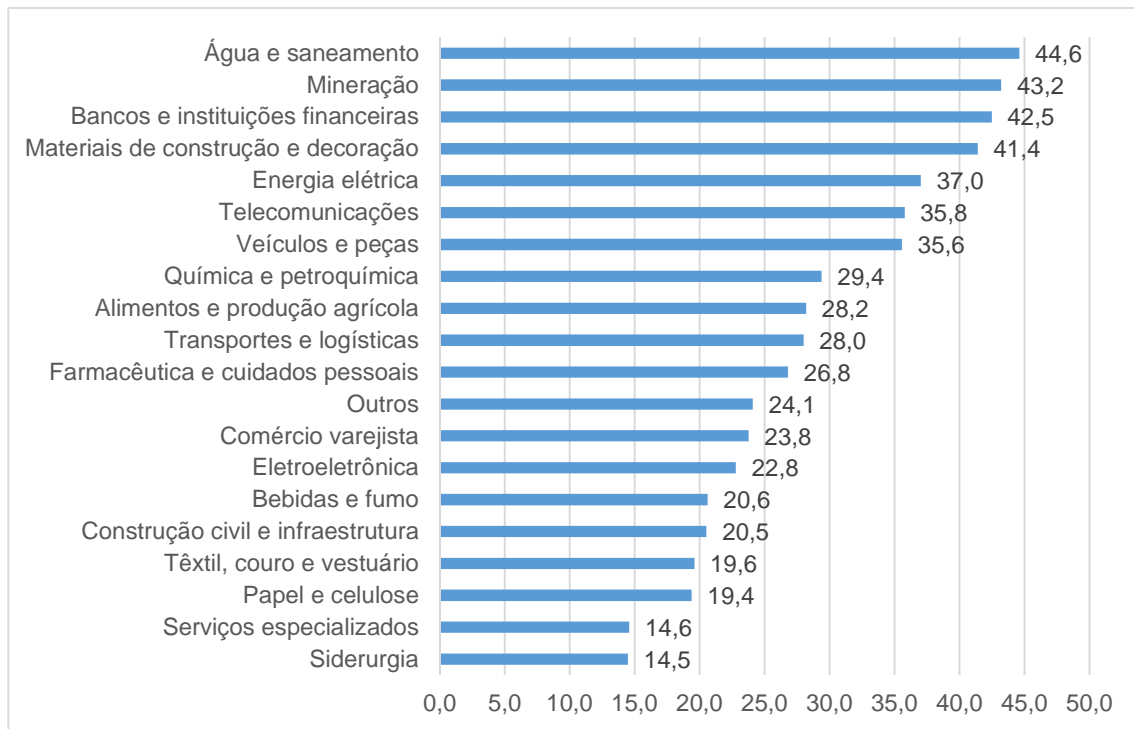
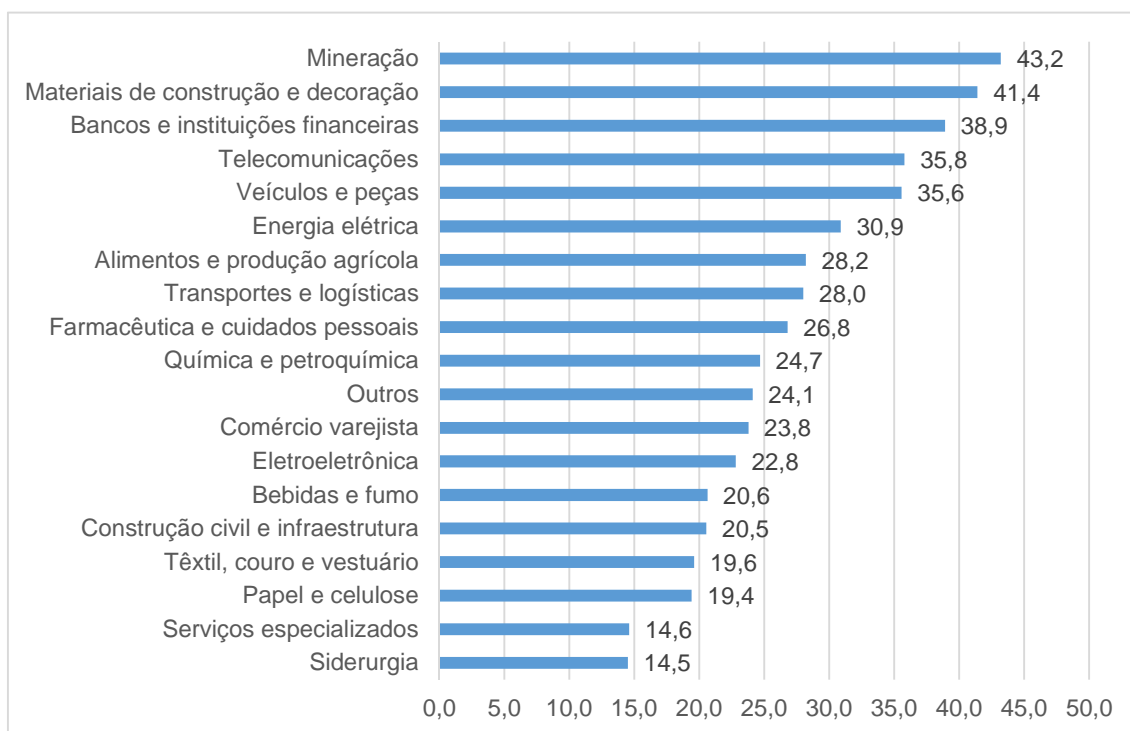


Gráfico 68 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica

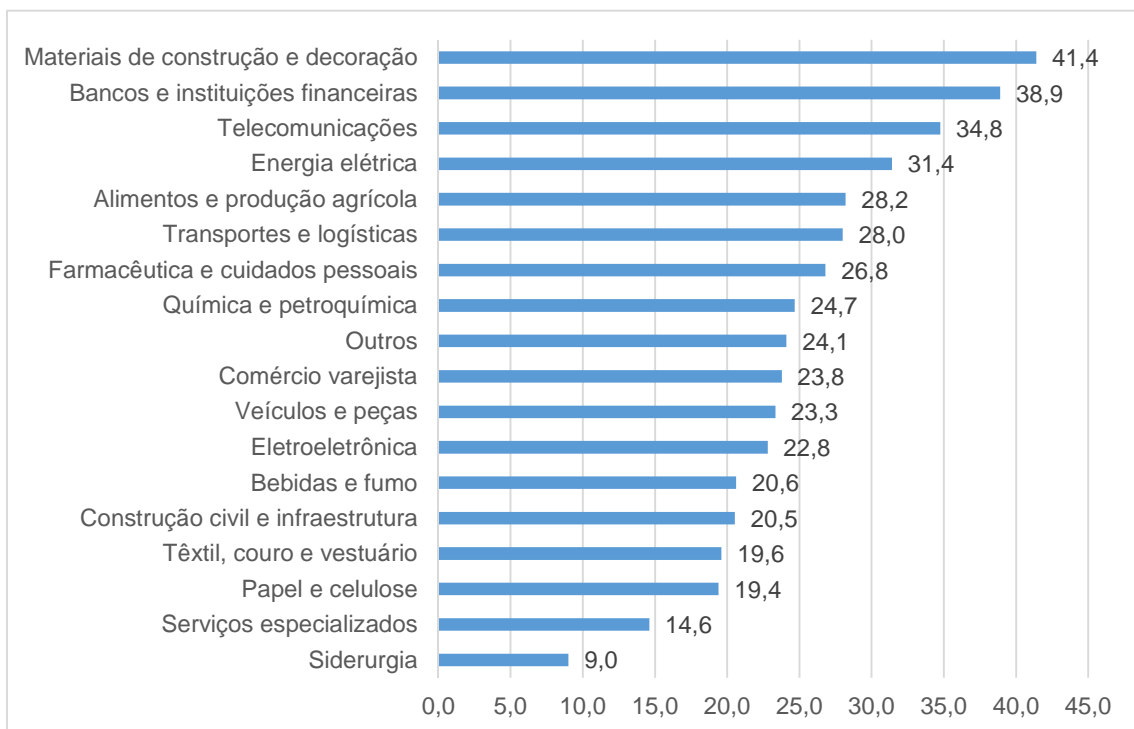
Abaixo, é possível notar que a tendência se repete quando isoladas apenas as companhias de capital privado. O setor terciário é o com melhor desempenho, seguido do setor secundário de bens de produção. Depois, com piores pontuações, estão o setor primário e o setor secundário de bens de consumo. Mais uma vez, o cenário não difere do panorama mais geral de adoção de iniciativas de sustentabilidade.





*Gráfico 69 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica, em companhias de capital privado*

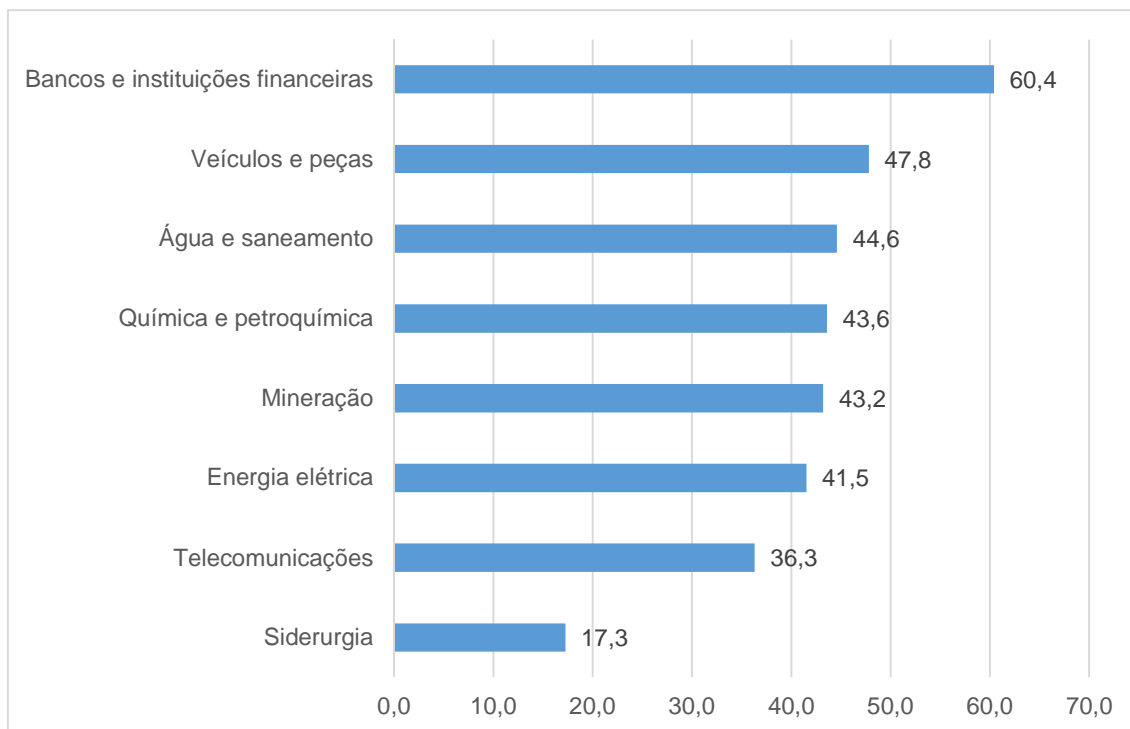
A seguir, é possível notar que, quando retiradas as empresas privatizadas, não há grande mudança. Novamente, a liderança continua com o setor terciário, seguido do setor secundário de bens de produção. O setor primário e o setor secundário de bens de consumo possuem performances comparativamente piores.



*Gráfico 70 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica, em companhias de capital privado, exceto aquelas que foram privatizadas*

Observando-se o gráfico abaixo, nota-se mais uma vez a liderança do setor de bancos e instituições financeiras, e depois diversos setores de atividade econômica pertencentes ao setor secundário de bens de produção. A ressalva é, como já dito anteriormente, o pequeno número de companhias da amostra que possuem controle

misto ou privatizado (14 companhias). Outra ressalva é de que alguns dos setores no gráfico abaixo contêm apenas uma empresa, sendo pouco representativos.



*Gráfico 71 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por setor de atividade econômica, em companhias de capital misto e privatizado*

#### 5.3.3.3. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por número de funcionários da companhia

No gráfico adiante, é possível observar que as empresas com mais de 30 mil funcionários possuem melhor desempenho comparativamente àquelas com menor número de colaboradores. No entanto, as faixas de até 10000 colaboradores e de 10000 a 30000 colaboradores possuem aproximadamente as mesmas pontuações médias, de forma que não é possível apontar a existência de um padrão ou relação clara entre número de colaboradores e pontuações em iniciativas de sustentabilidade social.

Trata-se de resultado distinto do constatado no gráfico de adoção de iniciativas gerais de sustentabilidade, as quais pareciam ter relação significativa com um maior número de funcionários.

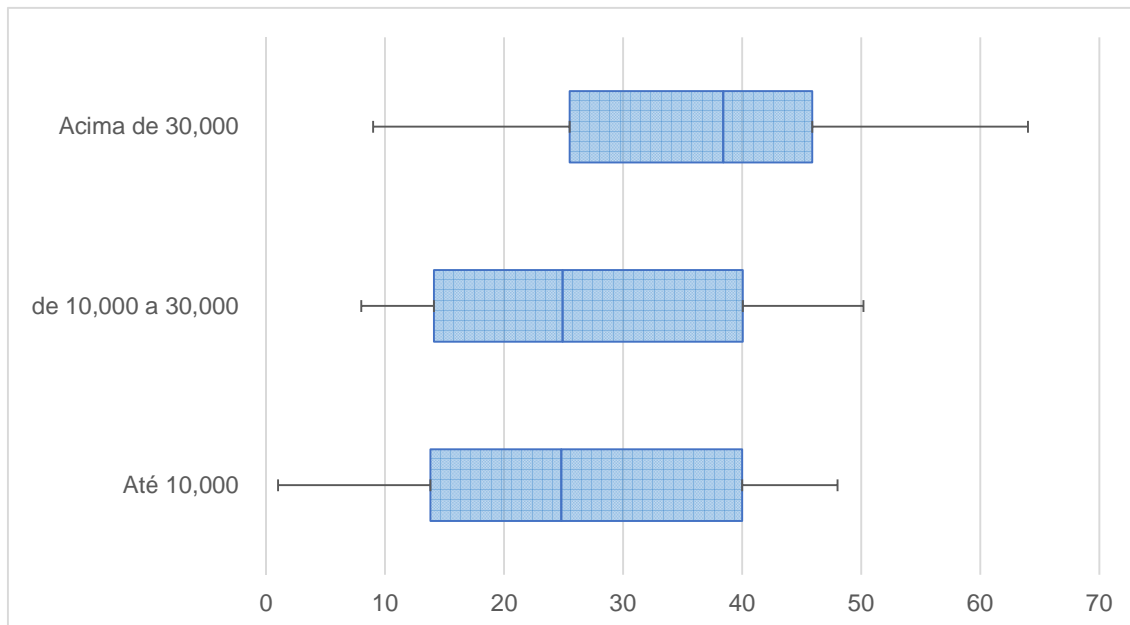


Gráfico 72 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por número de funcionários

#### 5.3.3.4. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por capitalização de mercado da companhia

O gráfico abaixo sugere a existência de relação significativa entre maior capitalização de mercado das companhias e adoção de mais iniciativas de sustentabilidade social. Trata-se de resultado que se insere em uma tendência maior, já observada neste trabalho, de companhias com maior valor de mercado adotarem mais políticas e práticas de sustentabilidade.

As explicações para este dado podem ser as mesmas relativas à maior adoção de iniciativas de sustentabilidade por empresas com maior valor de mercado. Pode ser que estas companhias possuam mais recursos ociosos que podem ser investidos nestas atividades. Outra possibilidade é de que, pela elevada capitalização, tais empresas sejam mais expostas a pressões do mercado e da sociedade como um todo para a implementação de tais medidas.

Também é possível que alguma porção desse elevado valor de mercado seja atribuível à adoção dessas iniciativas, consideradas pela literatura como forma de obtenção de vantagem competitiva e de gestão reputacional. Por fim, vale lembrar que tais explicações podem coexistir, não sendo mutuamente excludentes.

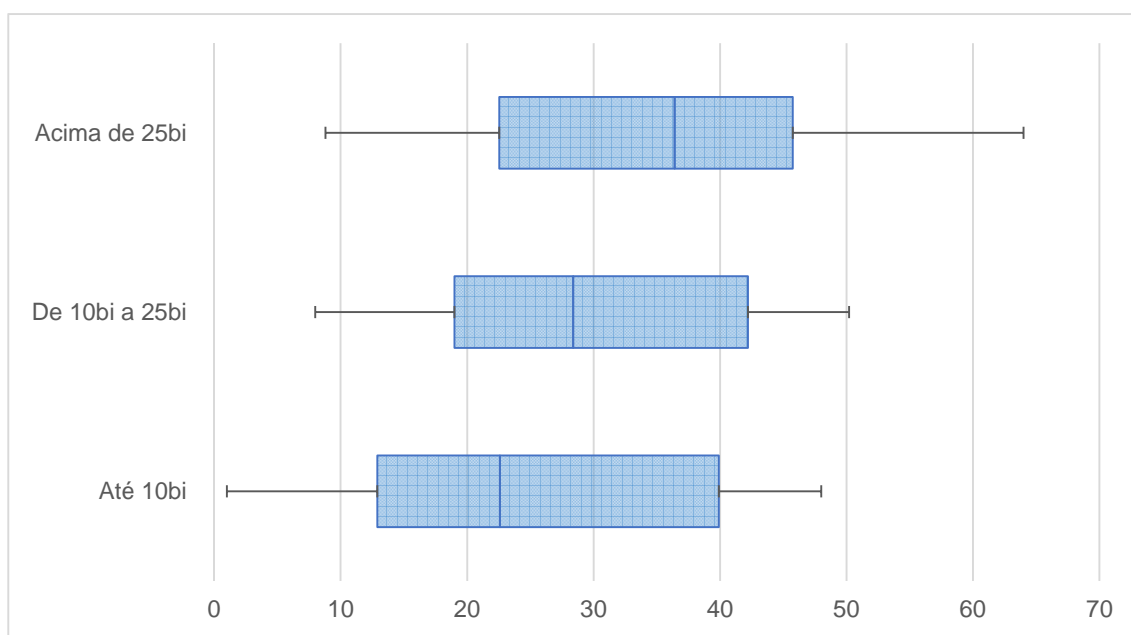


Gráfico 73 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por capitalização de mercado

#### 5.3.3.5. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por percentual de mulheres na força de trabalho da companhia

Entretanto, não parece haver relação clara entre o percentual de mulheres na força de trabalho das companhias e a adoção de políticas e práticas de sustentabilidade social. O gráfico sugere que as empresas com 20 a 45% de mulheres no quadro funcional possuem melhor desempenho. Mas a explicação para este dado é pouco clara. Trata-se de resultado semelhante ao encontrado quando da análise geral da adoção de iniciativas de sustentabilidade.

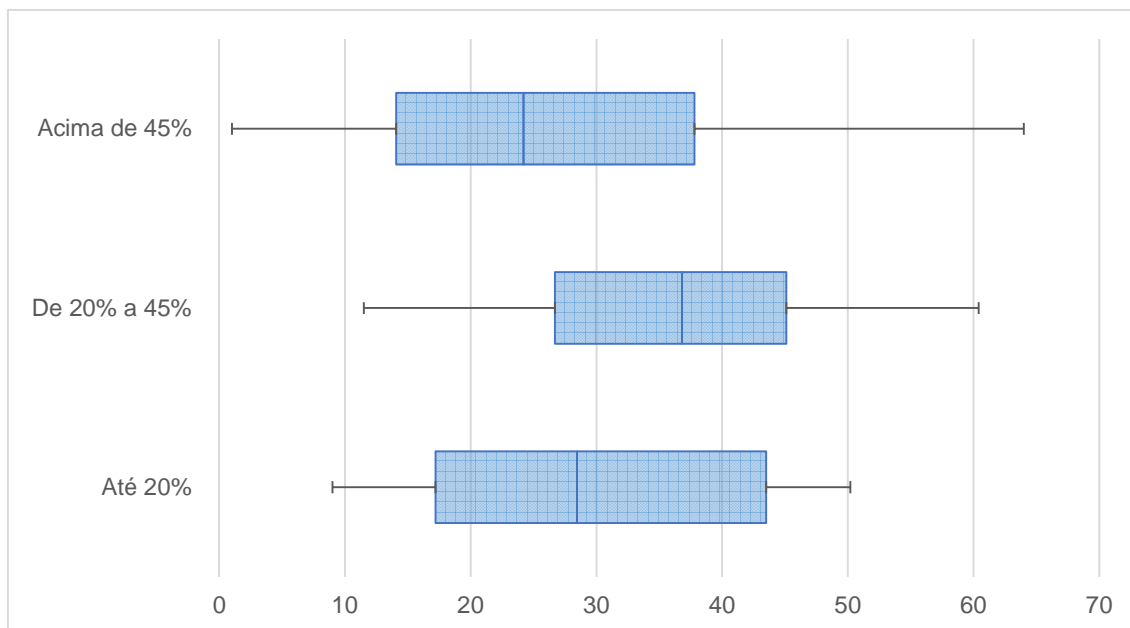


Gráfico 74 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por percentual de mulheres na força de trabalho

#### 5.3.3.6. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por percentual de mulheres na gestão da companhia

Novamente, também não é possível identificar padrão ou tendência clara no gráfico abaixo, relativo às pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade de empresas com diferentes níveis de representatividade feminina na gestão. O resultado é semelhante ao encontrado na análise sobre a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Como já dito anteriormente, a literatura especializada diverge sobre os efeitos de uma maior quantidade de mulheres na gestão das companhias e o desempenho em sustentabilidade e sustentabilidade social. Há pesquisas que apontam que empresas com mais mulheres na gestão possuem melhor performance em sustentabilidade<sup>245</sup>, tanto no pilar ambiental<sup>246</sup> quanto no social<sup>247</sup>. Outros estudos, como este, não constataram relação significativa entre as variáveis<sup>248</sup>.

<sup>245</sup> Arayssi et al (2016); Fernandez-Feijoo et al (2014); Huang (2012).

<sup>246</sup> Ciocirlan e Pettersson (2012).

<sup>247</sup> Bernardi e Threadgill (2010).

<sup>248</sup> Hsu e Cheng (2012); Galbreath (2011).

Entretanto, também há a possibilidade de que fenômenos<sup>249</sup> como vieses e estereótipos de gênero, tokenismo e ausência de número suficiente de mulheres para a formação de massa crítica façam com que a voz das mulheres não seja ouvida dentro dos espaços deliberativos das empresas, o que pode influenciar os resultados discutidos.

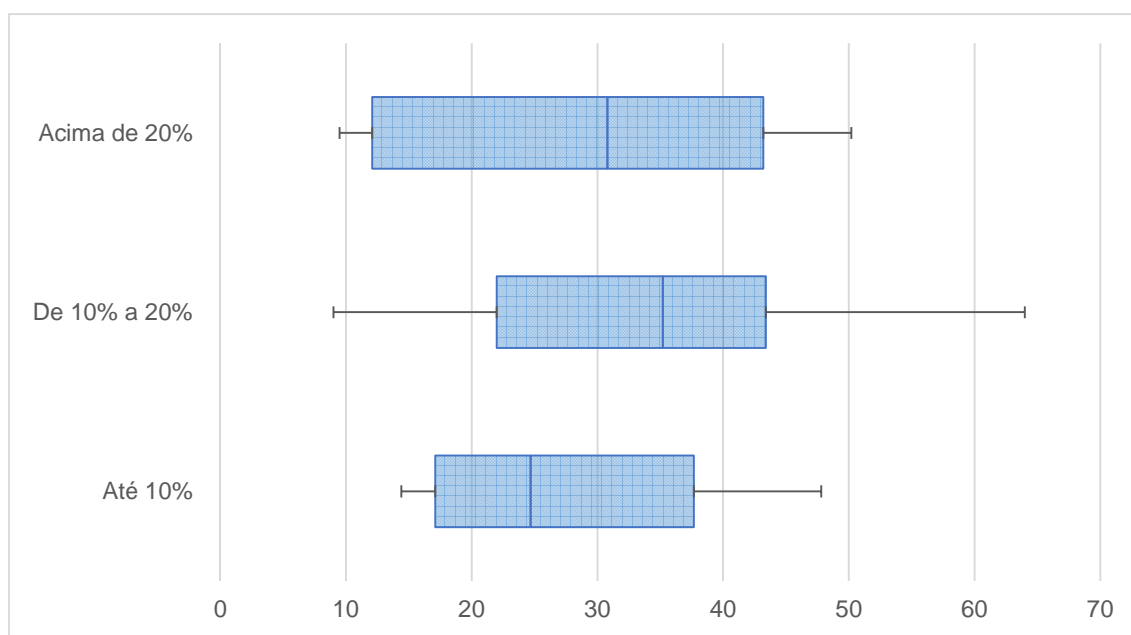


Gráfico 75 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por percentual de mulheres na gestão

#### 5.3.3.7. Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social, por percentual de minorias na força de trabalho da companhia

Da mesma forma, também não parece possível afirmar a existência de alguma relação entre o percentual de minorias na força de trabalho das empresas e adoção de mais iniciativas de sustentabilidade social. As empresas que possuem de 15 a 25% de minorias no quadro funcional possuem terceiro quartil posicionado nos percentuais mais altos de adoção de políticas e práticas no gráfico. No entanto, a mediana dele está posicionada em percentuais inferiores do que a das empresas que possuem até 15% de minorias. O motivo para este dado não parece suficientemente claro.

<sup>249</sup> Galbreath (2011); Fernandez-Feijoo et al (2014); Konrad et al (2008); Torchia et al (2011).

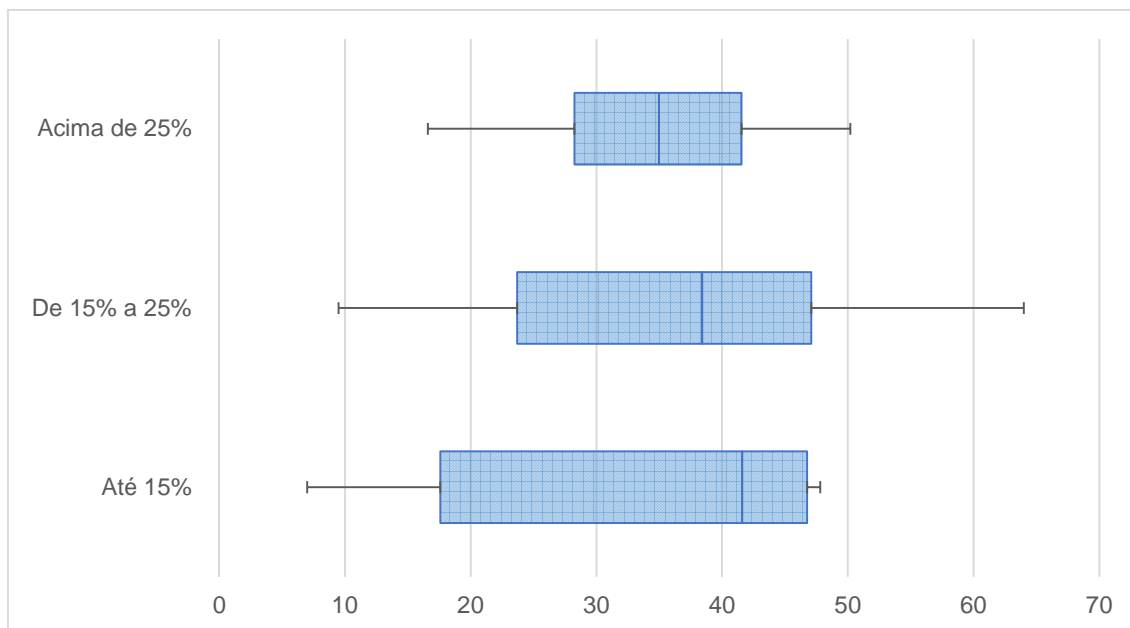


Gráfico 76 - Pontuações médias em iniciativas de sustentabilidade social por percentual de mulheres na gestão

#### 5.3.3.8. Dez iniciativas de sustentabilidade social mais adotadas pelas companhias

Abaixo, pode-se notar a predominância do investimento social privado externo dentre as dez iniciativas de sustentabilidade mais adotadas pelas companhias analisadas. Seis das dez iniciativas mais populares são relativas a projetos sociais. A ênfase na filantropia como principal iniciativa de sustentabilidade social corporativa é comum em países em desenvolvimento, em parte por modismo, mas principalmente porque a atuação estatal por meio de políticas públicas não é capaz de garantir padrões mínimos de qualidade de vida para a população<sup>250</sup>.

Como dito anteriormente, no entanto, é importante não se esquecer de que filantropia é apenas uma forma possível de exercício da responsabilidade social corporativa dentre muitas outras tão ou mais importantes. É importante também notar que nenhuma dessas iniciativas se refere ao investimento em projetos sociais voltados a grupos sociais sub-representados, como mulheres, negros e pessoas com deficiência.

Os temas e público-alvo mais representados são temas cuja importância é relativamente consensual dentro do contexto brasileiro (educação, esporte,

<sup>250</sup> Jamali e Mirshak (2007).



capacitação e profissionalização, criança e adolescente, dentre outros). Isto sugere que a adoção ou investimento em tais projetos ocorre muito mais para mera geração de publicidade positiva do que como forma de externalização de valores de responsabilidade, sustentabilidade social e inclusão eventualmente adotados pelas companhias.

Além dos projetos sociais, há três ações de monitoramento e fiscalização dentre as dez mais empregadas. É muito importante que as empresas tenham tais iniciativas, pois sem acompanhamento de dados e indicadores não é possível verificar se a implementação de políticas é efetiva, se são necessários ajustes, se as mudanças pretendidas estão ocorrendo na velocidade pretendida, dentre outras questões.

Vale destacar que dentre elas, duas são voltadas ao monitoramento da representatividade feminina nas companhias (na força de trabalho e na chefia). Isto indica que a pauta da diversidade e da equidade de gênero no âmbito interno das empresas tem se feito bastante presente dentro dos esforços mais gerais em prol da promoção da sustentabilidade social. No entanto, a atenção a outros grupos representados (como negros, pessoas LGBTQs e pessoas com deficiência) parece ser menor.



*Gráfico 77 - Dez iniciativas de sustentabilidade social mais presentes nos relatórios*

### 5.3.3.1. Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público externo

#### 5.3.3.1.1. *Iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas*

Neste trabalho, entende-se por iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas aquelas políticas e práticas que são voltadas a garantir que os públicos de interesse da companhia compartilhem seus valores. Inclui políticas e práticas voltadas a assegurar o compromisso com a sustentabilidade social por parte dos fornecedores e da cadeia de valor, fiscalização e monitoramento destes, adoção de compromissos voluntários e políticas e práticas voltadas à adequação da comunicação da empresa.

Abaixo, vê-se que as empresas possuem, comparativamente, grande preocupação com a idoneidade e o respeito aos direitos humanos por parte da cadeia de valor, pois as três políticas mais adotadas vão nesse sentido. Nos relatórios, era frequente a remissão a estas políticas não só por valores de ética, como também devido à prevenção de danos reputacionais advindos da associação da companhia com fornecedores inidôneos (como fornecedores que utilizam trabalho infantil ou escravo).

Stakeholders hoje consideram que as companhias são responsáveis não apenas por garantir que suas práticas sejam sustentáveis, como também por se assegurarem de que toda a cadeia de valor siga padrões de sustentabilidade<sup>251</sup>. Trata-se de uma tentativa de influenciar positivamente, a partir de iniciativas de grandes companhias, empresas de pequeno e médio porte que fazem parte destas cadeias<sup>252</sup>.

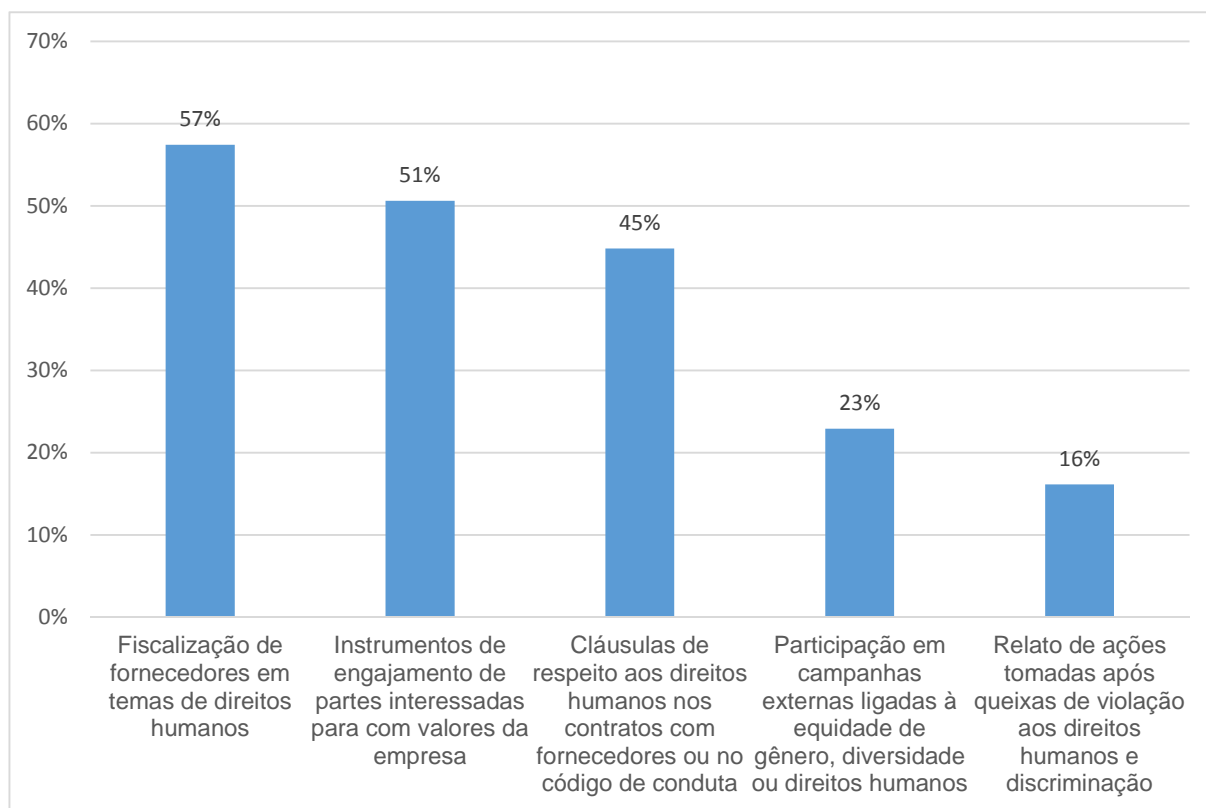
Em quarto lugar há uma iniciativa de disseminação de valores de sustentabilidade social, por meio da participação em campanhas externas. Trata-se de política relevante, dado que a voz das empresas é bastante relevante no debate público atual. Também indica, novamente, preocupação por parte das companhias em fazer com que a adesão a políticas e valores de sustentabilidade social se converta em publicidade positiva, ganhos reputacionais e melhor imagem frente à sociedade.

---

<sup>251</sup> Baden et al (2009); Sobczak (2006).

<sup>252</sup> Sobczak e Martins (2010).

Por fim, há uma iniciativa relevante de *disclosure* da atuação da empresa em temas de direitos humanos e discriminação.



*Gráfico 78 - Cinco iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas mais presentes nos relatórios*

Adiante, é possível notar que as empresas de capital misto possuem melhor desempenho quanto à adoção de iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas do que as empresas de capital privado. As companhias que foram privatizadas também possuem maiores pontuações do que aquelas que sempre foram privadas. Esta constatação se insere dentro de uma tendência maior, já constatada nesta pesquisa, de performance superior de companhias mistas relativamente à presença de iniciativas de sustentabilidade.

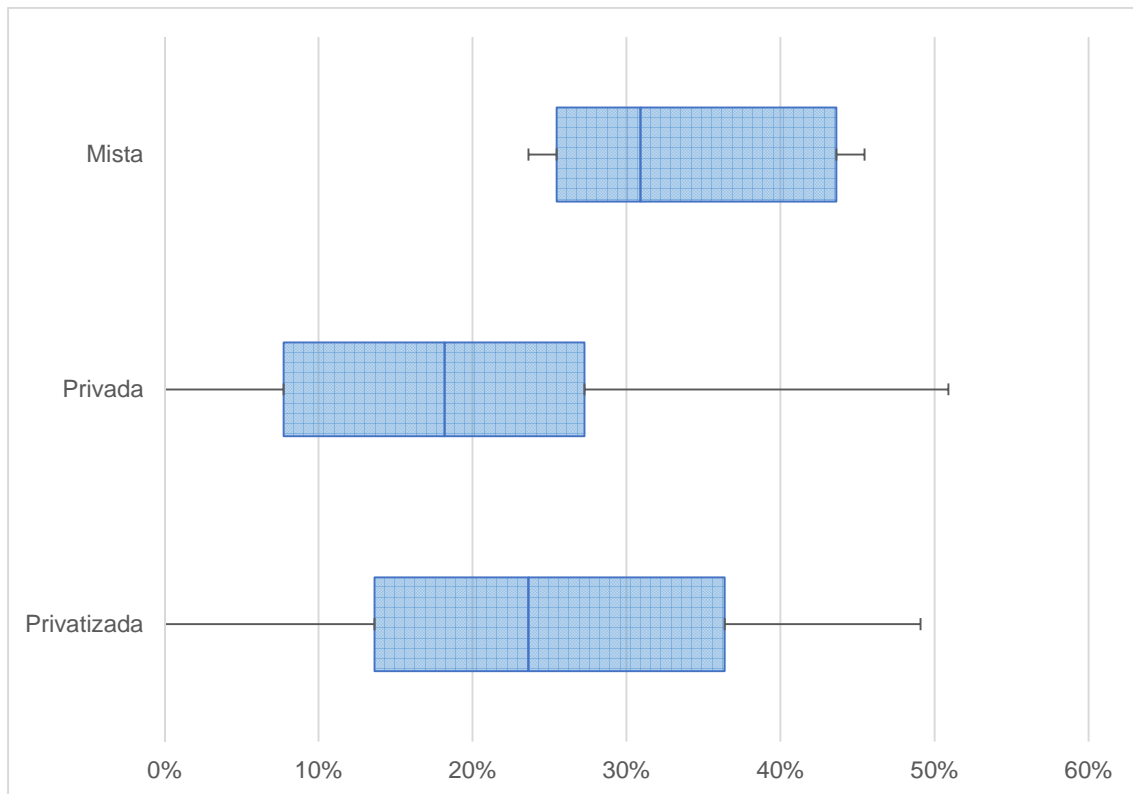
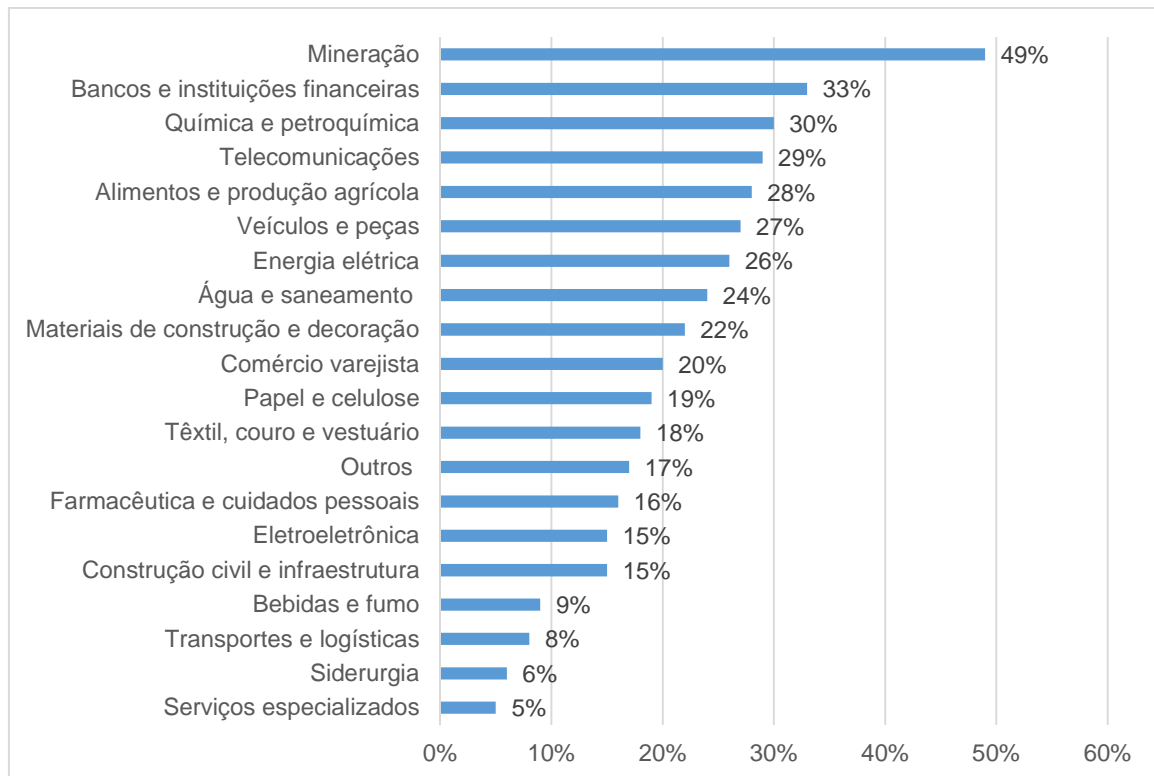


Gráfico 79 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Desconsiderando-se setores de atividade econômica pouco representativos (por conterem apenas uma empresa cada), é possível observar mais uma vez a liderança por parte do setor terciário, principalmente o setor de bancos e instituições financeiras. Logo em seguida está o setor secundário de bens de produção. Possuem pontuações piores os setores primário e secundário de bens de consumo. No entanto, há melhora relativa do posicionamento de setores pertencentes ao setor primário (como o de alimentos e produção agrícola) em relação a gráficos mais gerais de adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Em grande medida, este gráfico traz novamente uma tendência verificada neste trabalho de melhor desempenho em iniciativas de sustentabilidade por parte do setor terciário.



O gráfico a seguir sugere a existência de alguma relação entre número de funcionários da companhia e adoção de iniciativas pertencentes à temática da comunicação e promoção da sustentabilidade social. Vê-se que o primeiro quartil das empresas acima de 30000 funcionários está posicionado em faixas mais altas de pontuação do que o das empresas que possuem de 10000 a 30000 funcionários. Da mesma forma, o primeiro quartil destas companhias está melhor posicionado do que o das companhias que possuem até 10000 colaboradores.

Como proposto anteriormente, uma possível explicação para este dado é de que organizações com maior número de funcionários são mais expostas à opinião pública e escrutinizadas, e por este motivo adotariam mais políticas de sustentabilidade. Neste caso, a hipótese faz ainda mais sentido, pois trata-se de políticas específicas de comunicação e promoção de valores, que concernem diretamente o posicionamento público da empresa.

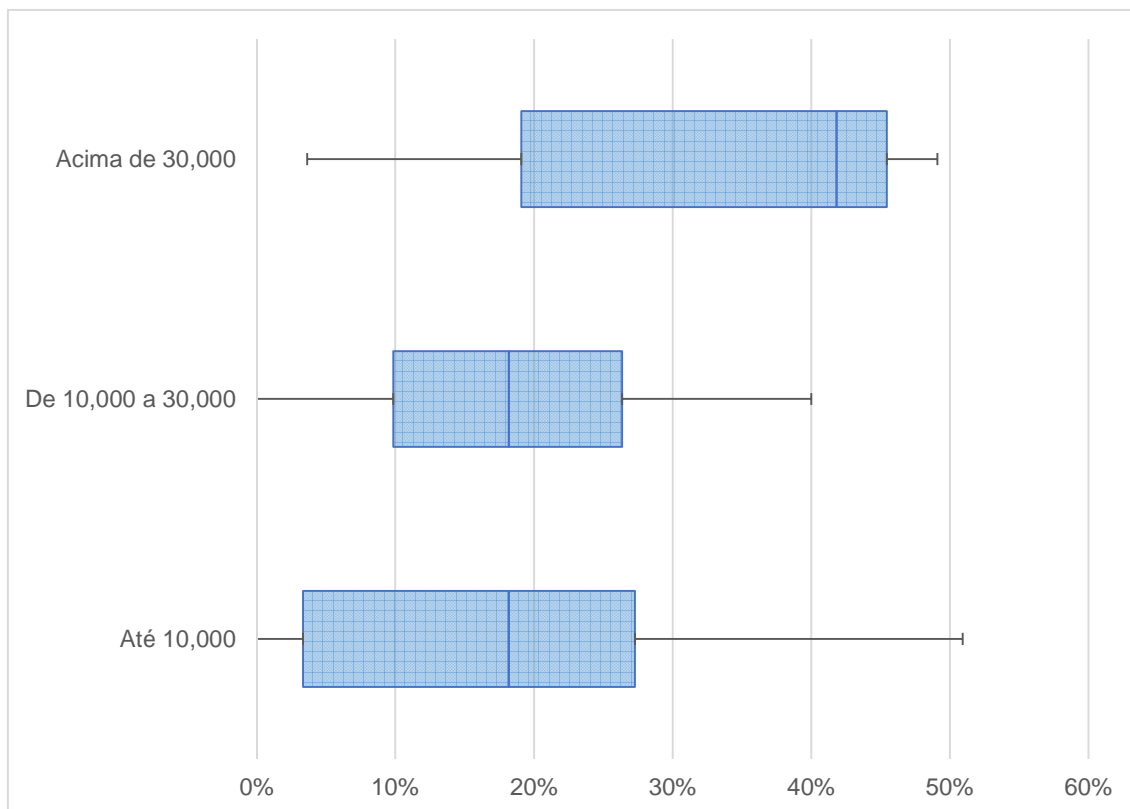


Gráfico 81 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por número de funcionários

Relação mais clara é passível de ser observada no gráfico de pontuações médias em políticas e práticas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas e faixas de capitalização de mercado das companhias. Observa-se que o primeiro e o terceiro quartis e a mediana das companhias se deslocam para as faixas mais altas de pontuação na medida em que as faixas de valor de mercado são mais elevadas.

Novamente, as explicações mais plausíveis são três: maior quantidade de recursos ociosos por parte das empresas com maior valor de mercado, o que permitiria maiores investimentos em tais iniciativas; maior exposição a pressões por parte do mercado e da opinião pública, e certa contribuição das políticas ao valor de mercado da companhia. A segunda explicação parece fazer mais sentido no caso específico de iniciativas de comunicação e promoção, pois, como já argumentado anteriormente, são ações que se referem ao posicionamento e à imagem pública da companhia.

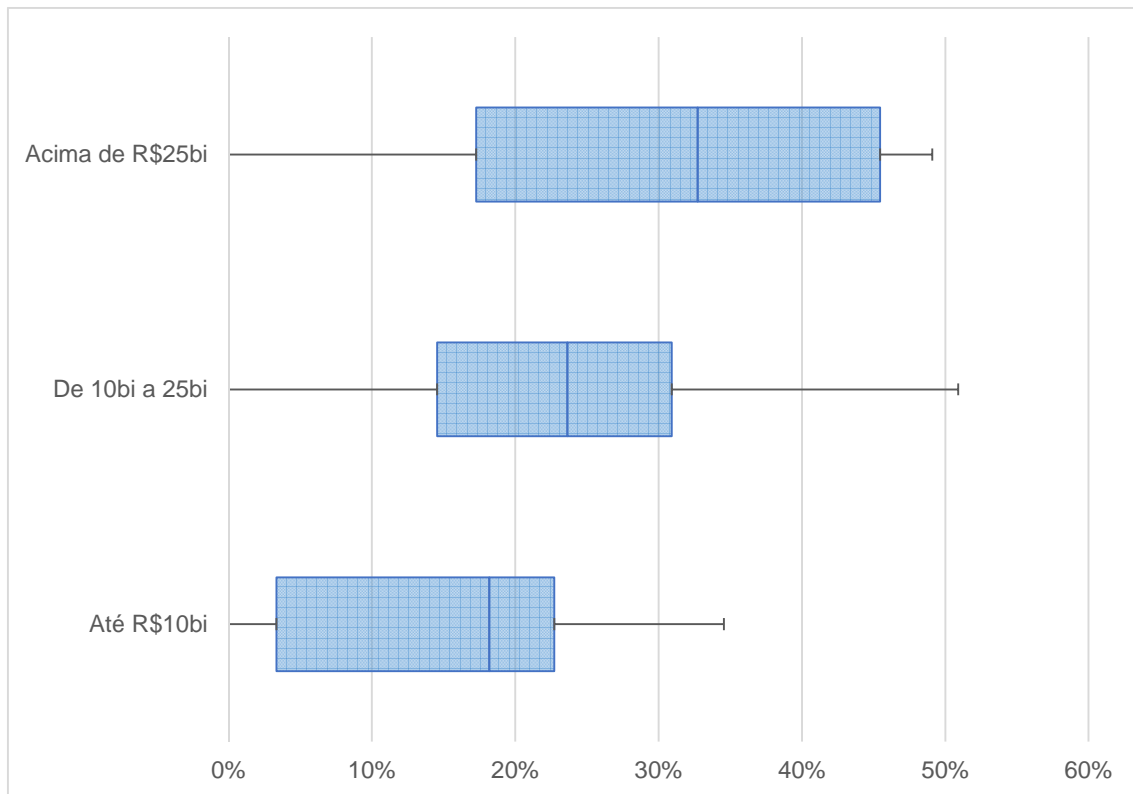
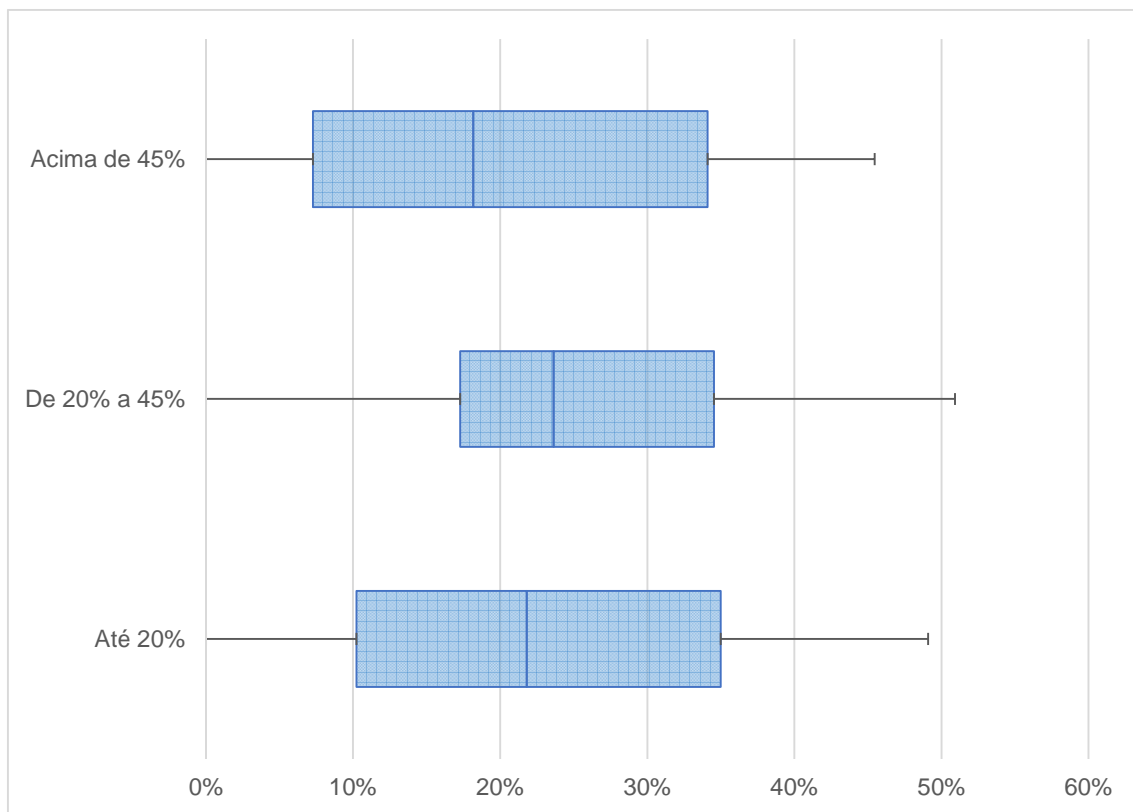


Gráfico 82 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por capitalização de mercado

Entretanto, o gráfico adiante não parece sugerir a existência de relação significativa entre porcentual de mulheres na força de trabalho e emprego de tais iniciativas. As faixas de até 20% de mulheres e de acima de 45% de mulheres (respectivamente, com menor e maior representatividade feminina) têm desempenho relativamente semelhante, e a faixa de 20 a 45% (média) possui performance superior. Este trabalho não encontrou explicação específica para este dado.





*Gráfico 83 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por percentual de mulheres na força de trabalho*

Os resultados a seguir são semelhantes ao do gráfico anterior. Não é possível identificar algum padrão ou tendência no cruzamento de dados de representatividade feminina na gestão das companhias e de adoção de iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas. Assim como no outro gráfico, as empresas com representatividade feminina mediana na gestão (de 10 a 20%) possuem pontuação superior (observando-se mediana e terceiro quartil) comparadas àquelas que possuem menos (até 10%) ou mais mulheres (acima de 20%) nos mesmos postos.

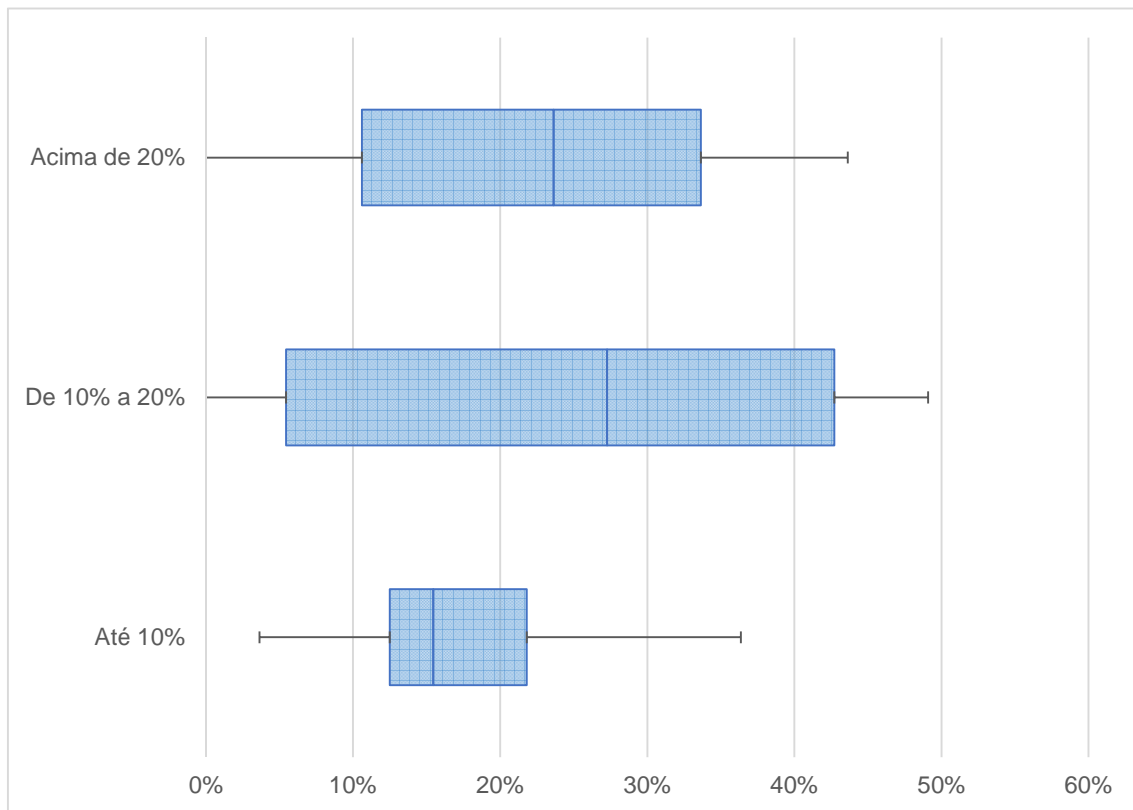


Gráfico 84 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por percentual de mulheres na gestão

Por fim, também não parece existir relação clara entre percentual de minorias na força de trabalho e a incidência de tais iniciativas. As companhias que possuem de 10 a 20% de minorias possuem mediana e terceiro quartil posicionadas nas faixas mais altas de pontuação. O porquê isso ocorre não parece claro pelos dados obtidos neste trabalho.

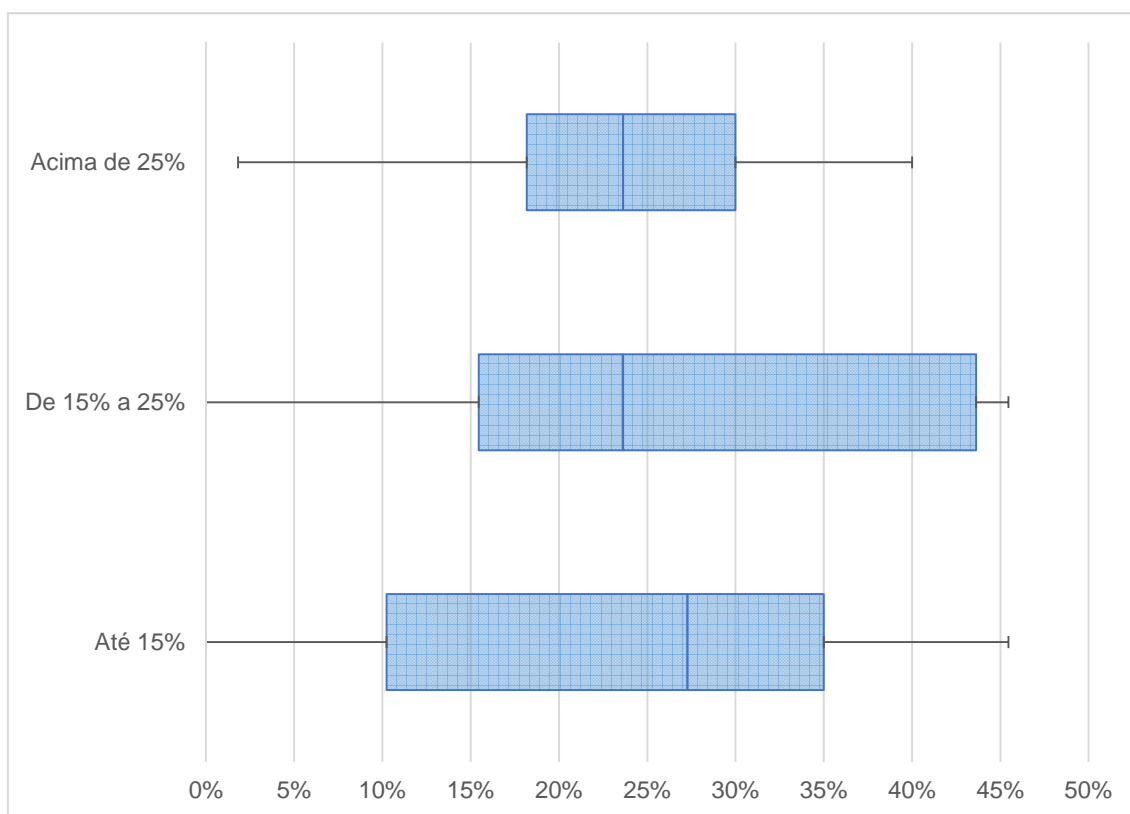


Gráfico 85 - Pontuações médias em iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho

#### 5.3.3.1.2. Iniciativas de investimento social privado externo

Pode-se constatar a importância dada pelas empresas às práticas de investimento social externo. Todas as cinco formas mais comuns de investimento são reportadas em mais da metade dos relatórios. Dentre os possíveis motivos para essa valorização, pode-se citar a facilidade deste tipo de ação gerar ganhos reputacionais positivos e marketing para as companhias.

Além disso, o investimento em boa parte destes projetos é facilitado pela existência de leis de captação de patrocínio específicas, como a Lei Rouanet (Lei nº 8.313/1991), Lei de Incentivo ao Esporte (Lei nº 11.438/2006), às quais a empresa pode direcionar até 9% do valor devido de imposto de renda (IRPJ). A literatura também afirma que o desenvolvimento destes projetos é altamente influenciado pelas empresas sedes, no caso de multinacionais<sup>253</sup>.

<sup>253</sup> Fischer (2005).

A ênfase no investimento em projetos sociais é algo antigo no ambiente corporativo. Em pesquisa realizada em 1999, 57% de uma amostra de 1200 companhias nacionais possuíam projetos sociais fora do âmbito da missão e da estratégia estabelecidas pela organização<sup>254</sup>. O mesmo estudo indica que os quatro temas favoritos para o investimento social empresarial são a educação, o meio ambiente, a cultura e a saúde. O público de interesse preferido é a criança e o adolescente.

Vê-se, no gráfico adiante, que pouco desse cenário mudou de vinte anos para cá. Os principais temas e públicos-alvo dos projetos sociais permanecem os mesmos. Isto ocorre provavelmente porque a atuação estatal em relação à educação, à cultura e à criança e ao adolescente continua sendo bastante deficiente. Assim, os resultados refletem a influência de um contexto institucional e regulatório muito fraco, no qual organizações da sociedade civil e entidades privadas acabam assumindo responsabilidades que originalmente são atribuídas ao Estado<sup>255</sup>.

O fenômeno da responsabilidade social corporativa que se manifesta principalmente por meio de programas filantrópicos não é exclusivo do Brasil. Constatou-se mentalidade e realidade semelhantes em outros países em desenvolvimento, como por exemplo o Líbano<sup>256</sup>. Alguns autores apontam, como outras razões desse fenômeno, modismo e falta de senso crítico dos líderes de certas organizações, que buscam este tipo de atuação para se legitimar frente às suas comunidades de forma personalista ao invés de usar sua posição para reivindicar uma atuação mais proativa do poder público<sup>257</sup>.

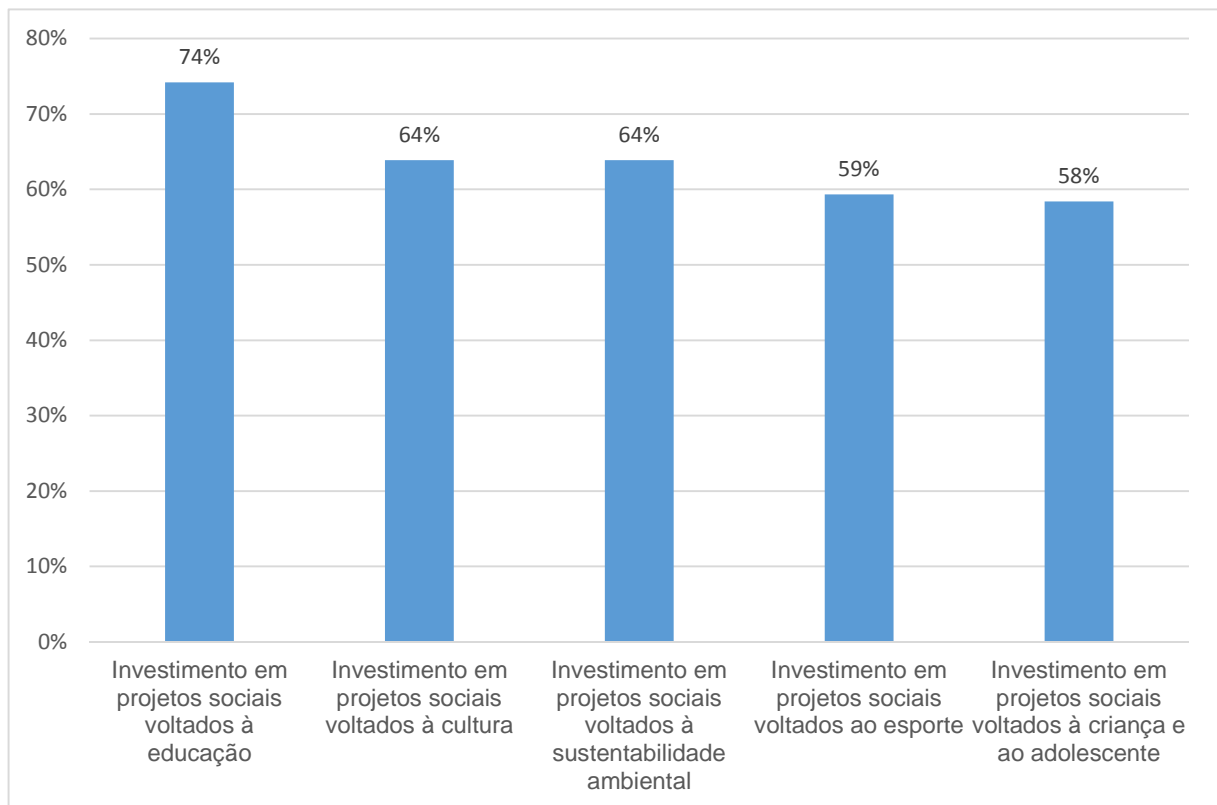
---

<sup>254</sup> Fischer (2005).

<sup>255</sup> Jamali e Mirshak (2007)

<sup>256</sup> Jamali e Mirshak (2007)

<sup>257</sup> Jamali e Mirshak (2007).



*Gráfico 86 - Cinco iniciativas de investimento social privado externo mais presentes nos relatórios*

Abaixo, pode-se observar que as companhias mistas possuem melhor desempenho do que suas contrapartes privadas quanto à adoção de iniciativas de investimento social privado interno. As privatizadas possuem performance superior em relação às companhias que sempre foram privadas. Trata-se de dado que se insere em tendência mais geral, constatada em outros momentos neste relatório, de melhores pontuações em iniciativas de sustentabilidade por parte de empresas de controle misto.

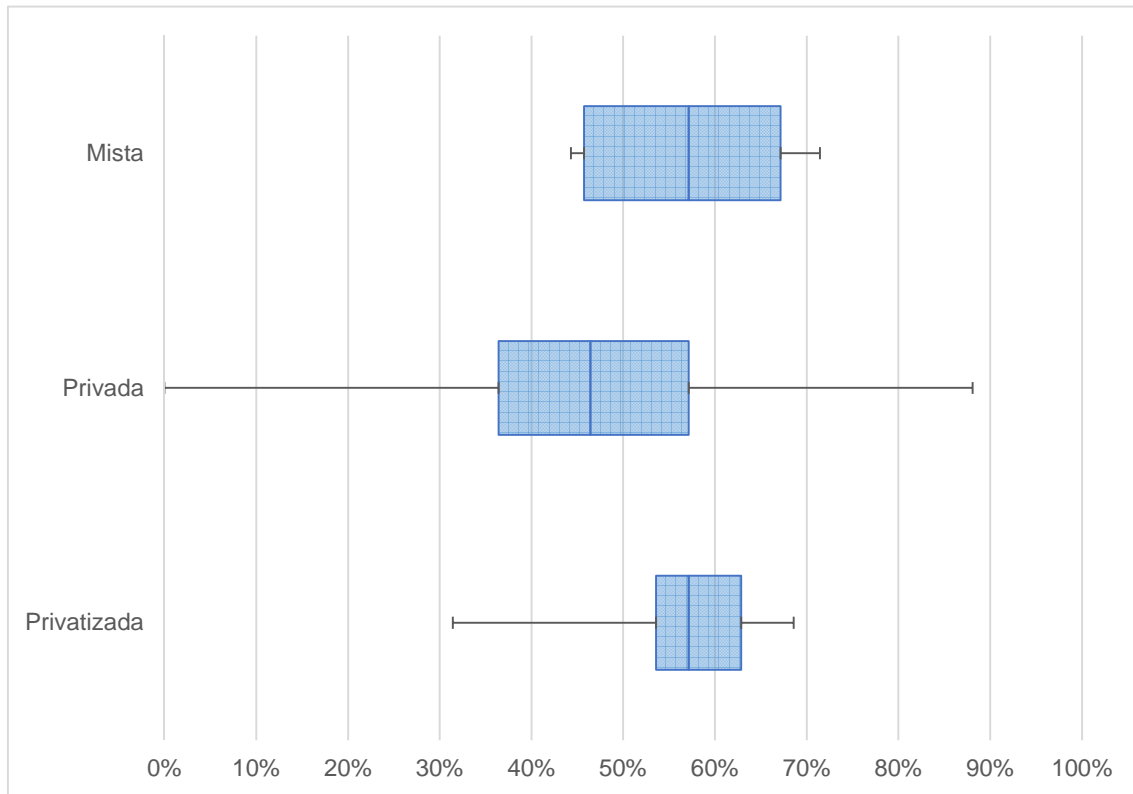
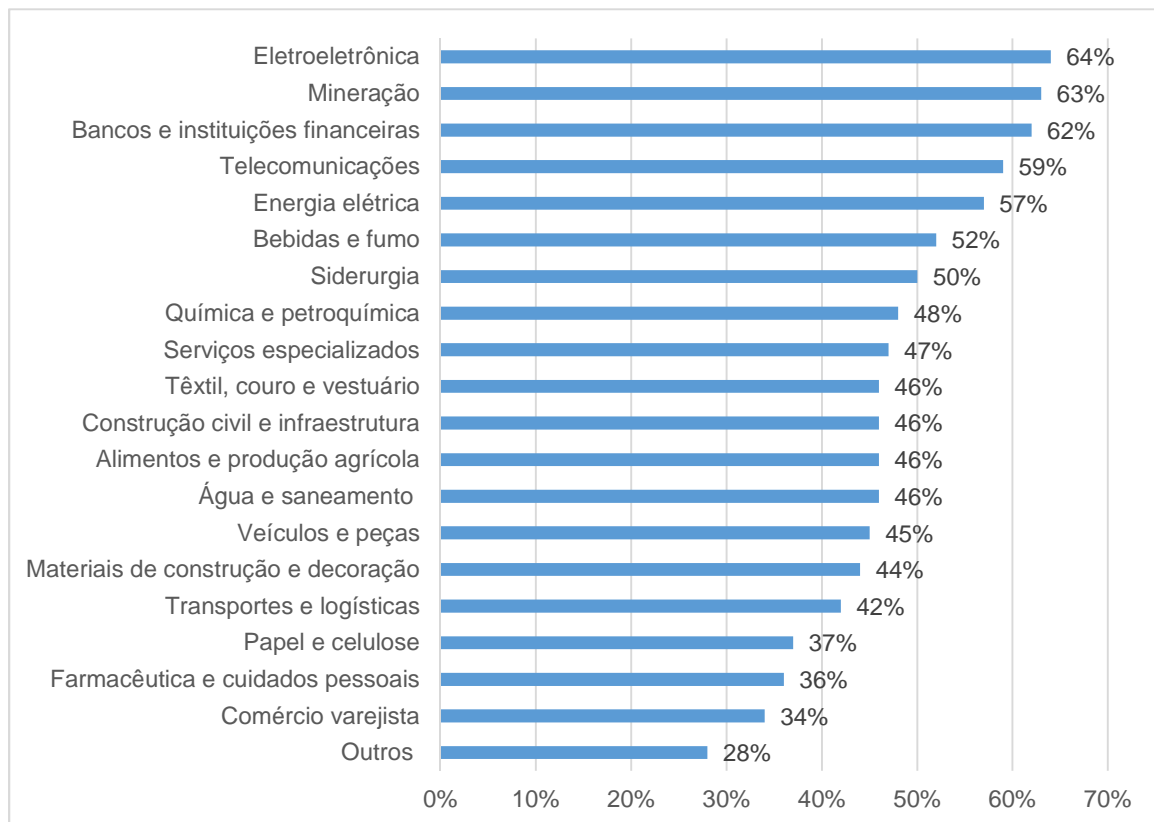


Gráfico 87 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Adiante, descontando-se setores pouco representativos com apenas uma empresa, é possível constatar a liderança do setor terciário quanto à presença de ações desse tipo. Destacam-se os setores de bancos e instituições financeira e telecomunicações. Logo em seguida vê-se o setor secundário de bens de produção. Possuem desempenhos inferiores os setores primário e secundário de bens de consumo. O melhor desempenho dos setores terciário e secundário de bens de produção é tendência já constatada em outros momentos deste trabalho.



*Gráfico 88 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por setor de atividade econômica*

A seguir, não é possível identificar relação relevante entre a adoção de iniciativas de investimento social privado externo e número de funcionários das companhias. A variação de pontuação entre as faixas de número de colaboradores é muito pequena para permitir alguma conclusão nesse sentido. Uma explicação para este gráfico é que o número de funcionários é um dado que se refere ao público interno da companhia, e iniciativas de investimento social privado visam o público externo. Possivelmente, a existência de maior ou menor público interno não influencia significativamente nesta forma de atuação externa da empresa.

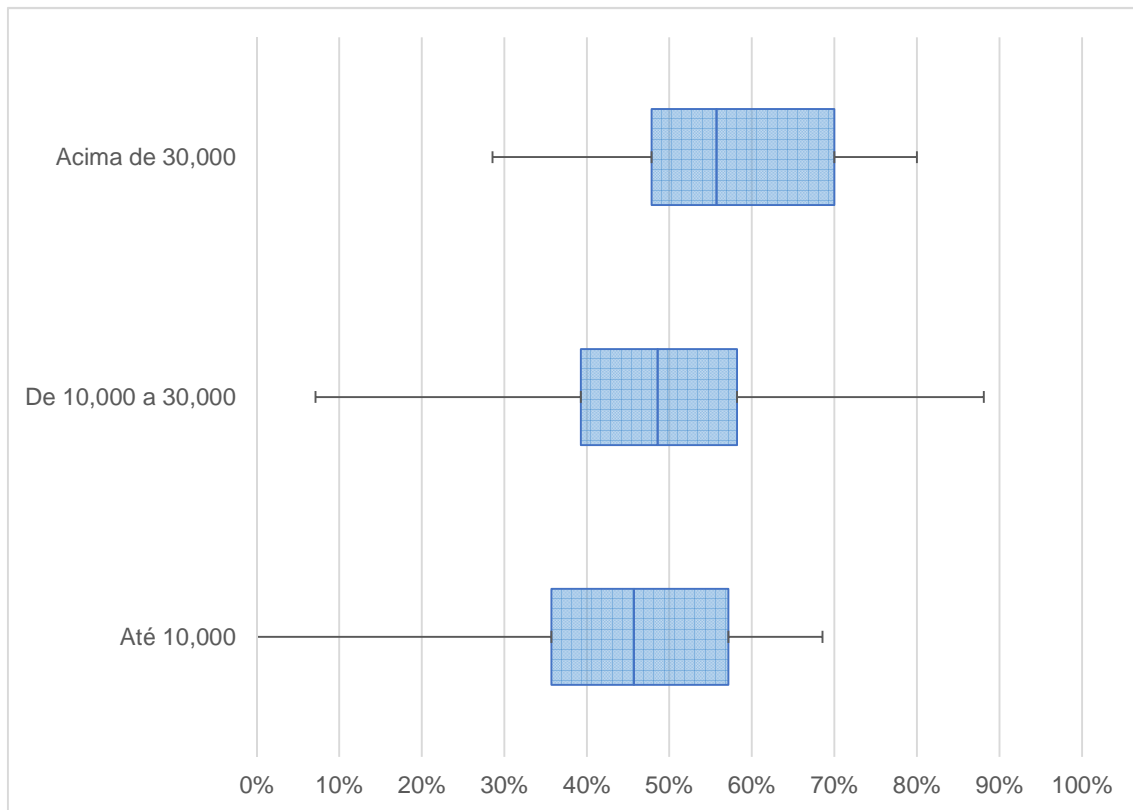


Gráfico 89 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por número de funcionários

O próximo gráfico também não permite inferir relação significativa entre o emprego de tais iniciativas e a capitalização de mercado das companhias. Apesar do box-plot da faixa acima de R\$ 25 bilhões de valor de mercado estar melhor posicionado em relação aos outros, a diferença de desempenho entre as faixas inferiores não é significativa o suficiente para afirmarmos a existência de algum padrão ou tendência relativamente às variáveis.



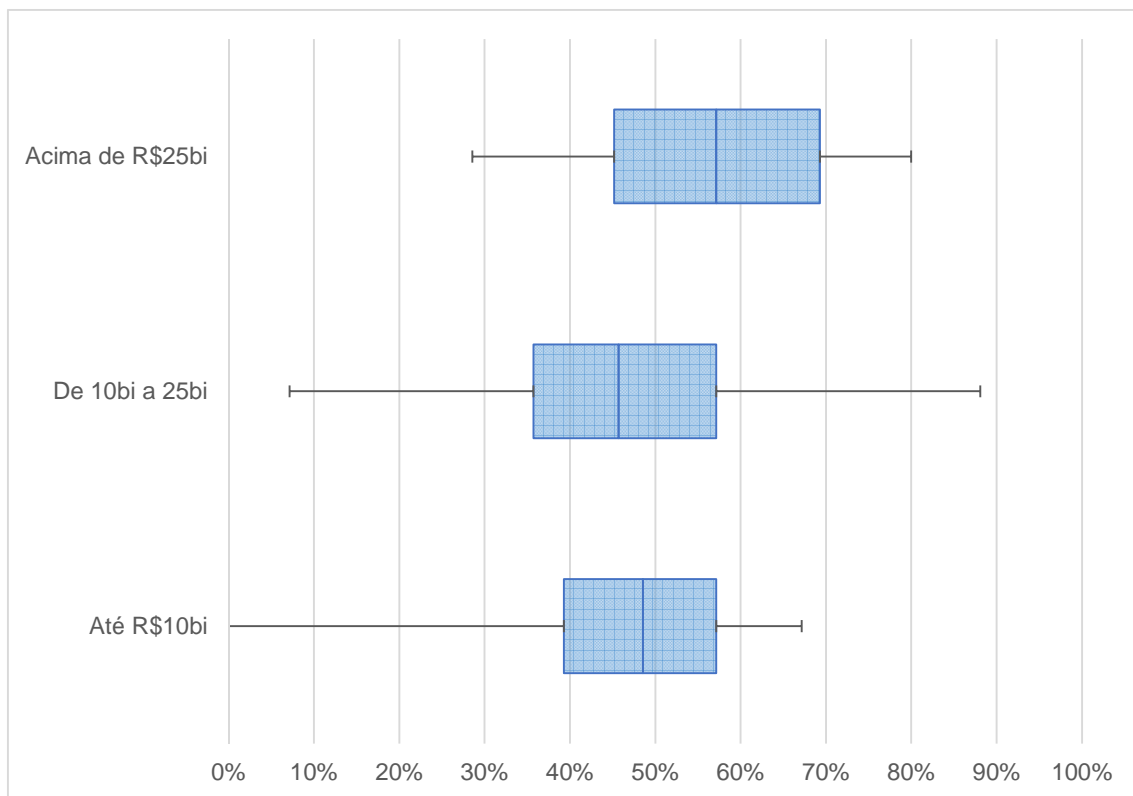


Gráfico 90 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por capitalização de mercado

Também não é possível depreender da figura a seguir algum tipo de relação entre o percentual de mulheres na força de trabalho das companhias e a atuação destas em investimento social privado externo. As empresas que possuem acima de 45% de mulheres possuem o terceiro quartil posicionado em faixas superiores de pontuação, mas sua mediana fica atrás da mediana do box-plot de empresas com 20 a 45% de mulheres. A explicação para este dado não parece clara.

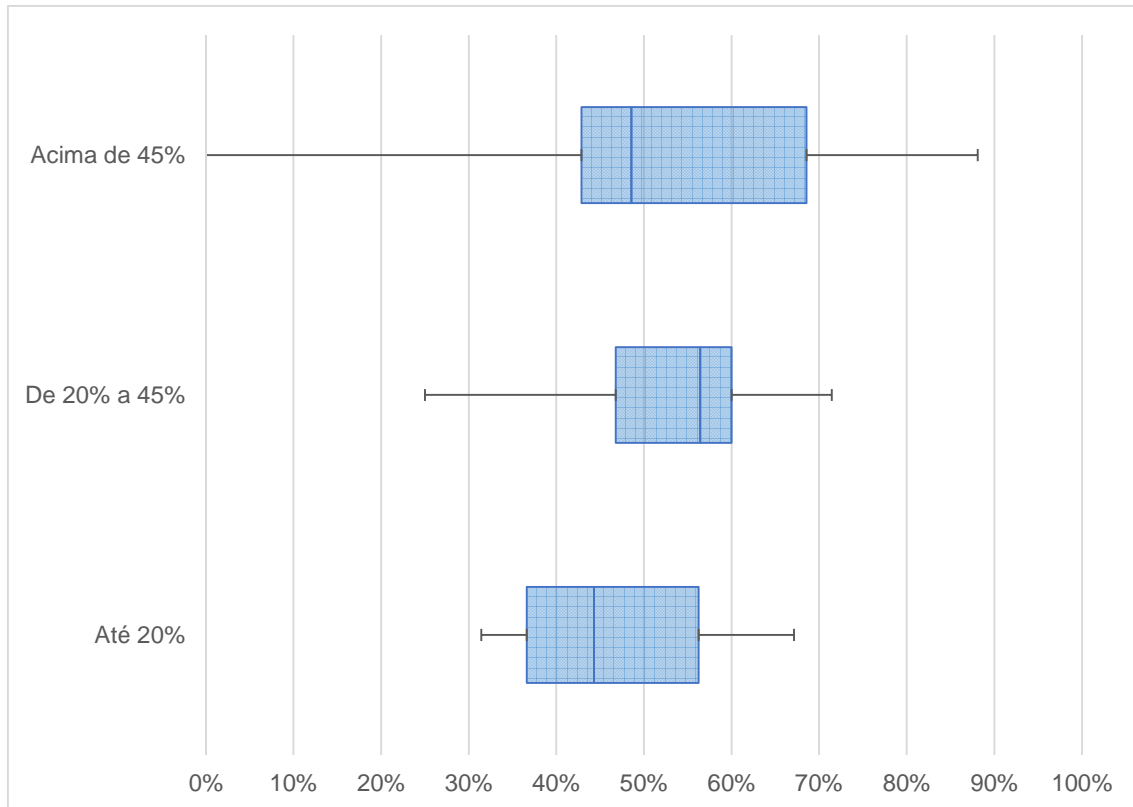


Gráfico 91 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por percentual de mulheres na força de trabalho

Da mesma forma, não parece existir algum padrão ou tendência claros em relação à representatividade feminina na gestão das companhias e as iniciativas de investimento social adotadas. As empresas com mais de 20% de mulheres na gestão possuem desempenho comparativamente melhor do que suas contrapartes com menos mulheres. No entanto, a diferença é muito pequena para dela se depreender qualquer relação entre as variáveis.

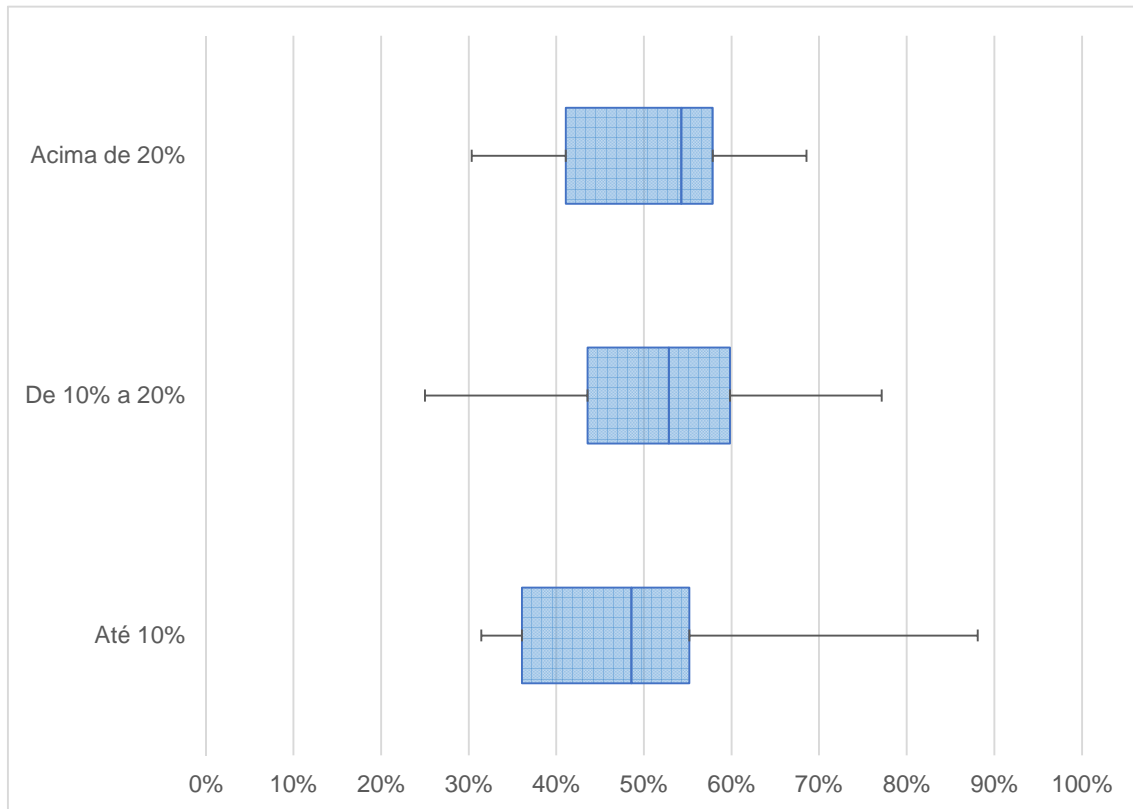
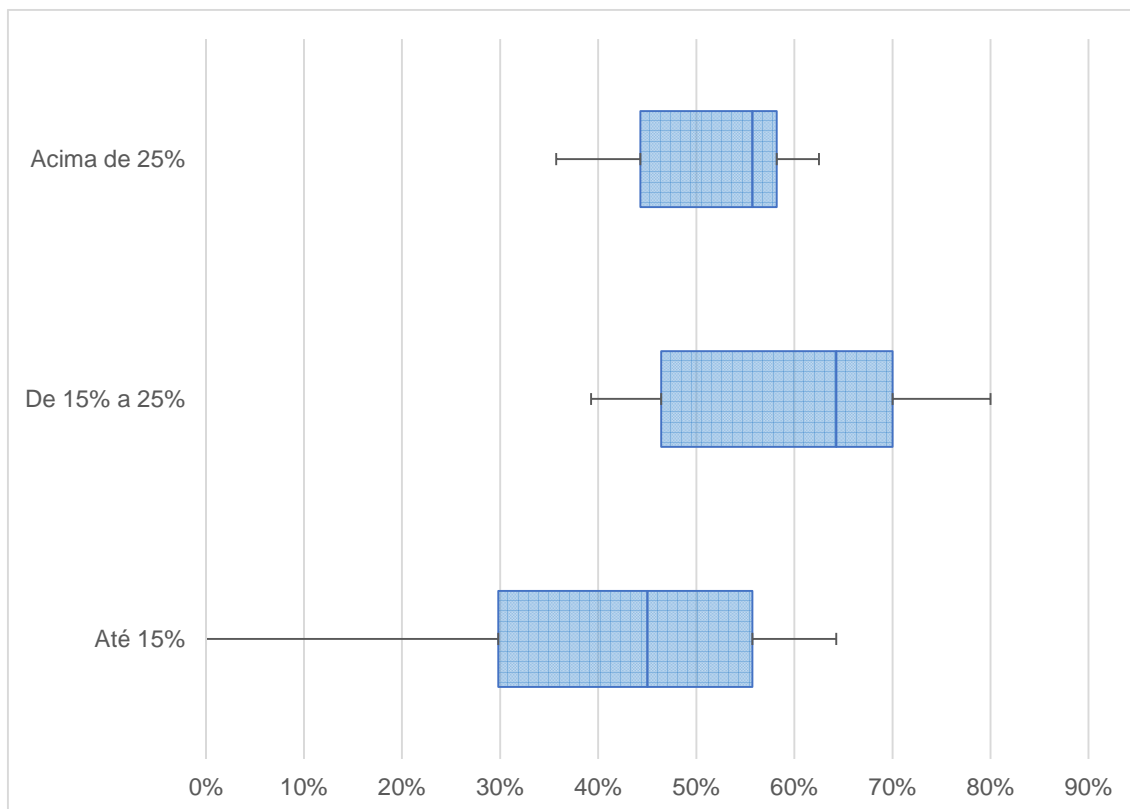


Gráfico 92 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por percentual de mulheres na gestão

Por fim, também não é possível identificar relação entre a presença de iniciativas de investimento social privado e o percentual de pessoas pertencentes a grupos sociais sub-representados nas empresas. As empresas que possuem de 15 a 25% de minorias no quadro funcional possuem melhor desempenho (observando-se primeiro e terceiro quartis e mediana) comparativamente às empresas que possuem maior e menor porcentagens. Não parece haver explicação clara para este dado.



*Gráfico 93 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho*

#### *5.3.3.1.3. Iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade*

Anteriormente, mencionou-se a quase onipresença das iniciativas de investimento social privado externo na gestão da sustentabilidade social das empresas brasileiras. Este trabalho constatou que alguns tipos de investimento em projetos sociais são adotados por mais da metade das empresas da amostra. Trabalhos anteriores também apontam para a disseminação desta forma de atuação entre as companhias brasileiras<sup>258</sup> e entre as de outros países em desenvolvimento<sup>259</sup>, em parte motivada pela grande desigualdade social e pela atuação estatal deficitária presentes nestes contextos.

Entretanto, os dados abaixo apontam que as companhias brasileiras não possuem a mesma preocupação com certos públicos alvo: o número de investimento social externos em temas de diversidade e equidade de gênero é bastante reduzido em relação a outros temas e públicos-alvo.

Observando-se o gráfico a seguir, nota-se que o tipo de investimento social mais adotado nele é voltado a pessoas com deficiência, adotado por 26% das empresas. O investimento social voltado à melhora das condições de pessoas LGBT é adotado por apenas 2% das companhias da amostra. São percentuais muito baixos, principalmente se comparados à grande difusão da prática de investimento social em outros temas, chegando a 74% de presença de iniciativas voltadas à educação e índices similares nos temas de cultura e sustentabilidade ambiental.

Este dado vai na mesma direção de trabalhos anteriores sobre o investimento social corporativo no Brasil. Em estudo realizado em 1999, os principais público-alvo desses projetos eram crianças e adolescentes, comunidade local, pessoas com deficiência e idosos. Mulheres e minorias étnicas ficavam nos últimos lugares, como se vê neste trabalho<sup>260</sup>.

São diversas as possíveis explicações para estes dados. Pode ser que as empresas simplesmente não tenham adquirido o grau de conscientização necessário para empreenderem uma atuação mais ativa nestes temas. Por outro lado, como argumentado anteriormente, as companhias parecem possuir uma concepção de

---

<sup>258</sup> Fischer (2005).

<sup>259</sup> Jamali e Mirshak (2007).

<sup>260</sup> Fischer (2005).

sustentabilidade social voltada à filantropia por se tratar de um investimento facilmente conversível em publicidade positiva e ganhos reputacionais.

Assim, pode ser que elas não queiram se envolver nestas questões por serem potencialmente muito mais polêmicas do que pautas mais consensuais, como a valorização da educação. Esta tendência pode se aprofundar em relatórios posteriores, considerando que a chamada “pauta de costumes”, que frequentemente se opõe a reivindicações históricas de grupos sociais sub-representados têm sido cada vez mais presente e ganhado mais adesões no debate político nacional.

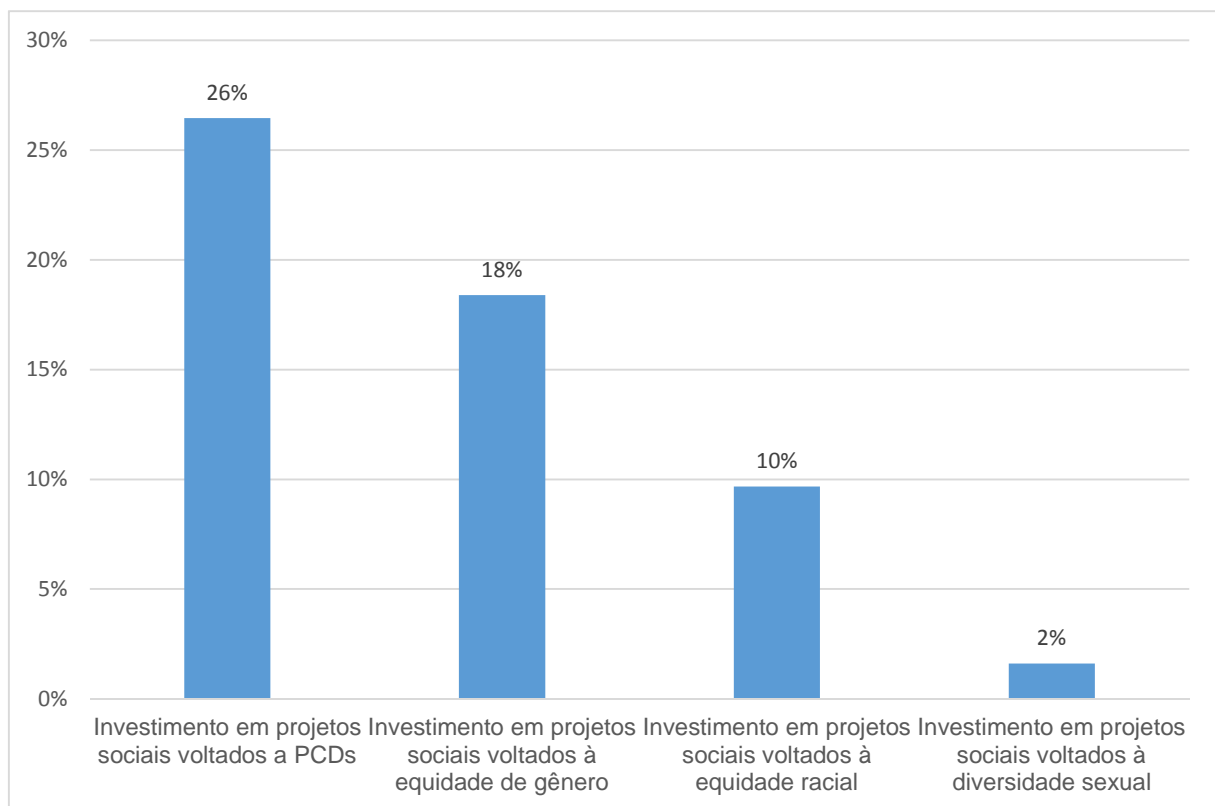


Gráfico 94 - Cinco iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade mais presentes nos relatórios

Abaixo, é possível observar que as companhias mistas também possuem melhor desempenho quanto à adoção de iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade. Apesar do terceiro quartil (que representa as pontuações mais altas por parte das empresas) dela estar em cerca de 35%, pontuação média semelhante à das companhias privatizadas, a mediana e o primeiro

quartil estão em faixas mais altas de pontuação. As companhias privadas parecem ter a pior performance considerando-se o terceiro quartil e mediana do box-plot.

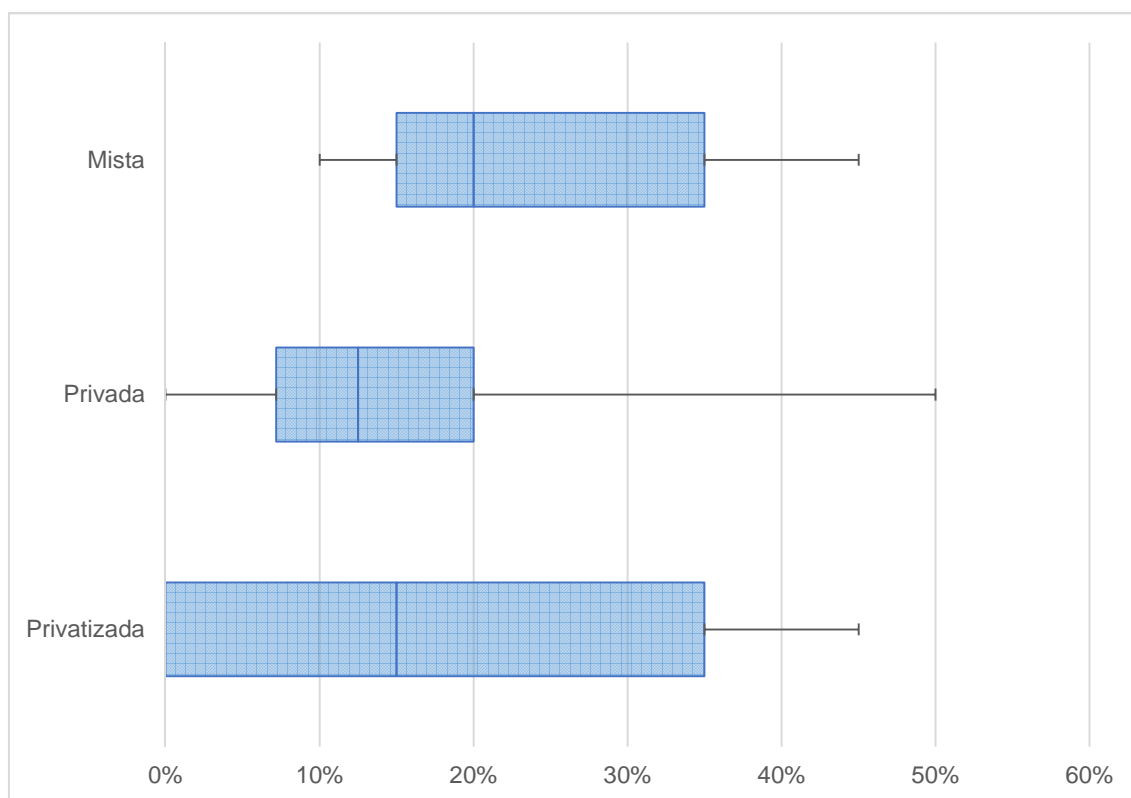
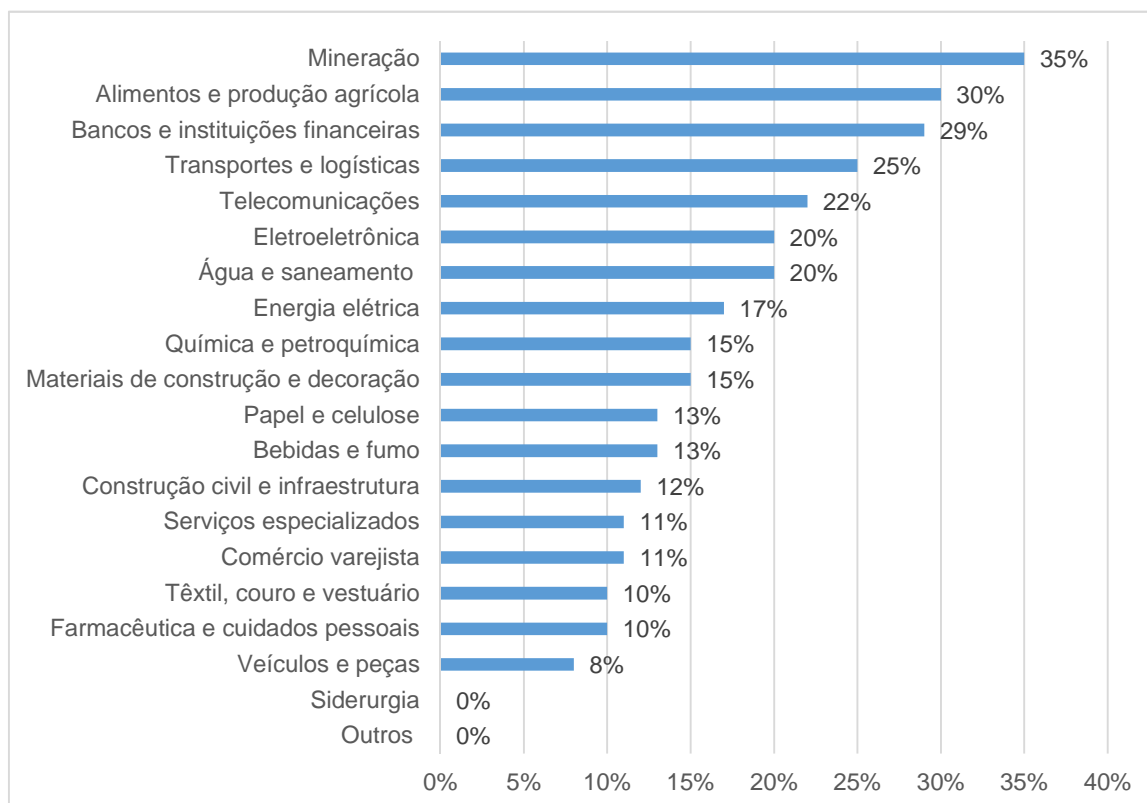


Gráfico 95 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Descontando-se setores pouco representativos, no gráfico adiante é possível constatar a liderança do setor de alimentos e produção agrícola, algo inédito neste relatório. No entanto, se tomado em conjunto, os setores de atividade econômica classificados como setor terciário possuem as melhores pontuações quanto a essa temática, seguido pelas empresas do setor secundário de bens de produção.

O desempenho muito superior do setor terciário neste caso pode se dever tanto pelo interesse na geração de publicidade positiva quanto pelo fato de que se trata de um ramo de atividade econômica extremamente dependente do capital humano. Nesse sentido, estudos constataram que a publicização do compromisso de uma companhia com valores de diversidade influencia positivamente na atração de talentos, principalmente aqueles pertencentes a grupos sociais sub-valorizados.

Esse tipo de investimento social privado pode estar ligado, nesse caso, a uma tentativa mais geral de sinalizar adesão a valores de diversidade e inclusão, inclusive para fins de atração e retenção de talentos. Por outro lado, o maior desempenho de empresas de controle misto contradiz esta hipótese, porque estas utilizam formas distintas de recrutamento (concursos públicos) das empregadas no setor privado.



*Gráfico 96 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por setor de atividade econômica*

Não é possível depreender do gráfico a seguir a existência de relação entre a presença de iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade e número de funcionários da companhia. Apesar das companhias com maior número de colaboradores terem desempenho marcadamente superior, a mediana da pontuação da faixa de 10000 a 30000 funcionários é muito semelhante à da mediana da pontuação da faixa de menos de 10000 funcionários.

O primeiro quartil da faixa de 10000 a 30000 funcionários também está em posição inferior ao da faixa de menos de 10000 funcionários, o que permite descartar a existência de eventual relação entre as variáveis.



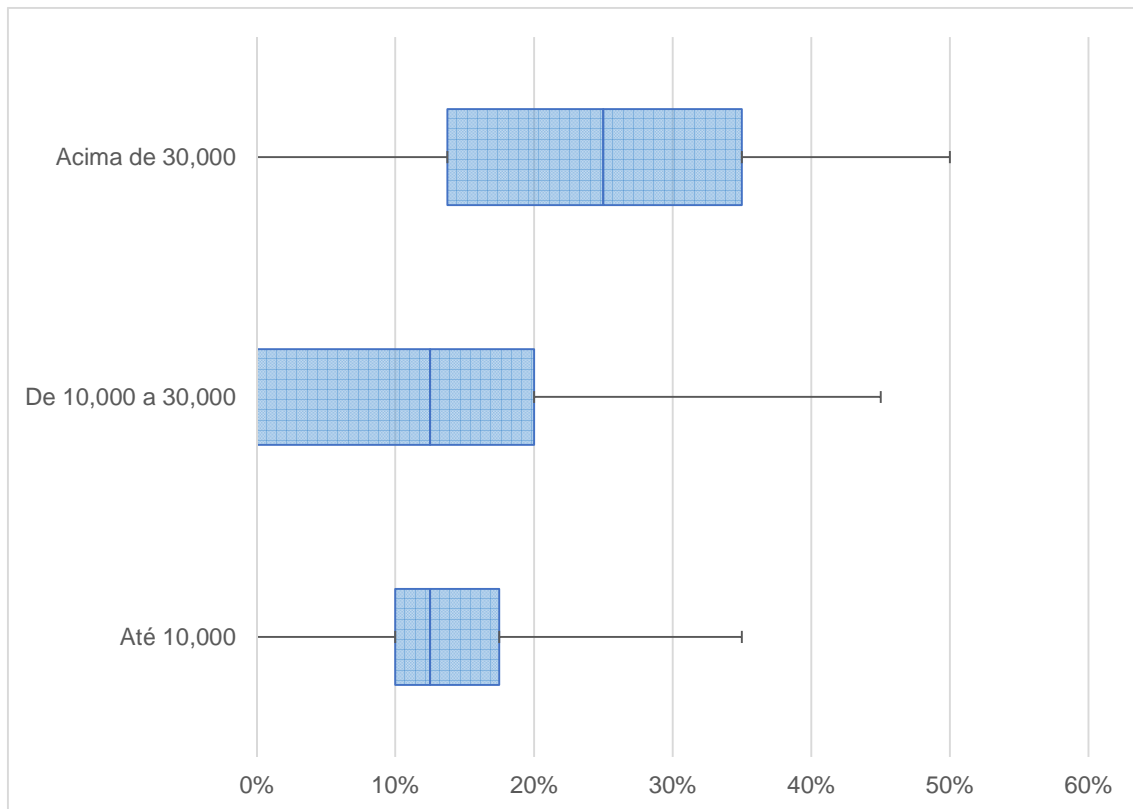


Gráfico 97 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por número de funcionários

De forma semelhante ao observado acima, não parece existir tendência ou padrão visíveis quanto às iniciativas na temática e a capitalização de mercado das companhias. As empresas com maior valor de mercado (acima de R\$ 25 bilhões) possuem mais iniciativas. No entanto, as empresas na faixa mediana de valor de mercado (entre R\$ 10 bilhões a 25 bilhões) possuem mediana e terceiro quartil com menores pontuações do que as empresas com menor valor de mercado (até R\$ 10 bilhões), o que indica a inexistência de relação,

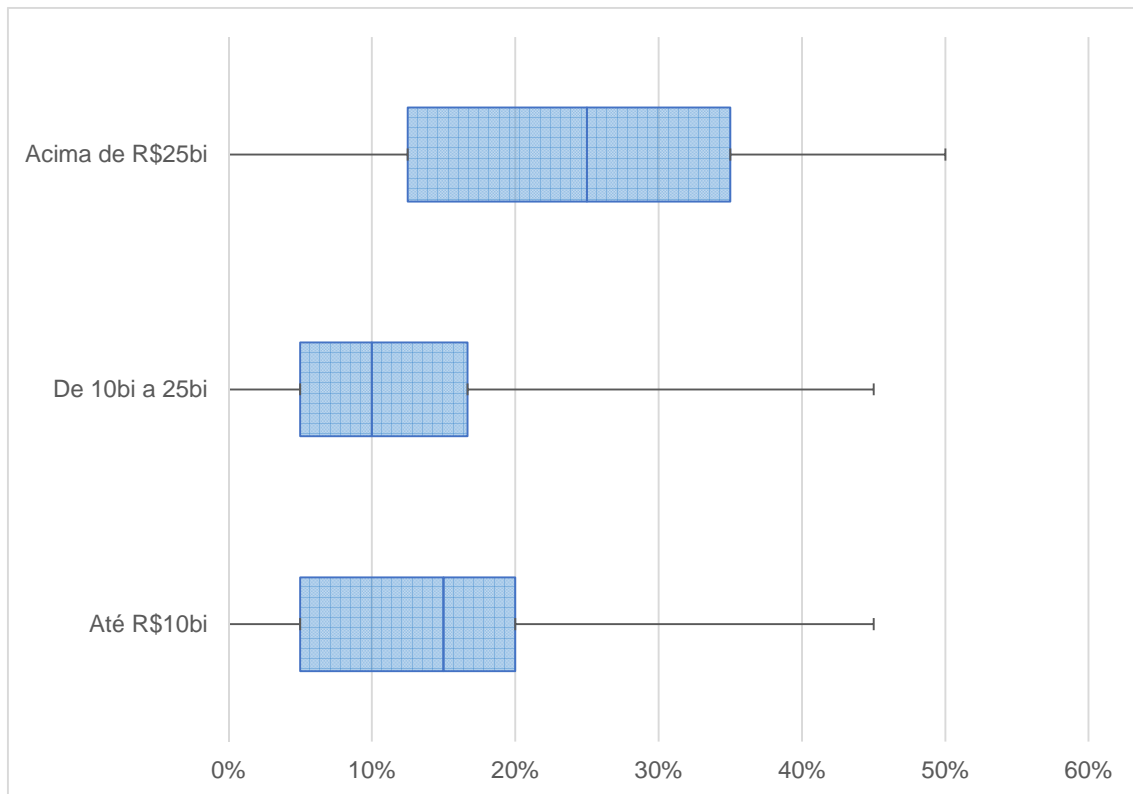


Gráfico 98 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por capitalização de mercado

Também não parece existir relação entre a adoção de iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade e porcentual feminino na força de trabalho. Os terceiros quartis das faixas possuem praticamente a mesma pontuação média, enquanto a mediana e o primeiro quartil das empresas que possuem proporcionalmente mais mulheres no quadro funcional (acima de 45%) possuem pontuações menores do que as presentes nas mesmas partes do box-plot em companhias de faixas inferiores.

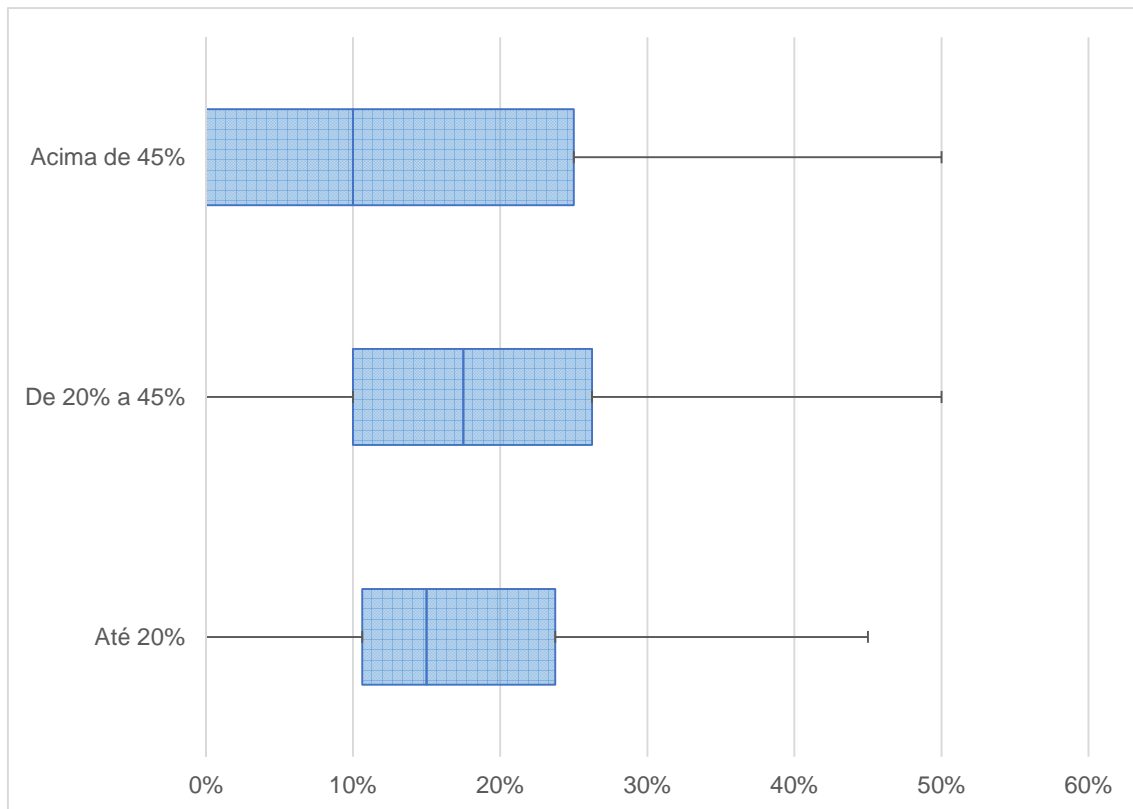


Gráfico 99 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por percentual de mulheres na força de trabalho

A seguir, pode-se observar a inexistência de relação clara entre percentual de mulheres na gestão e iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade. Empresas com 10 a 20% de mulheres na gestão possuem melhores pontuações médias do que aquelas que possuem menos de 10% ou mais de 20% de mulheres. O motivo para isso não parece possível de se depreender dos dados.

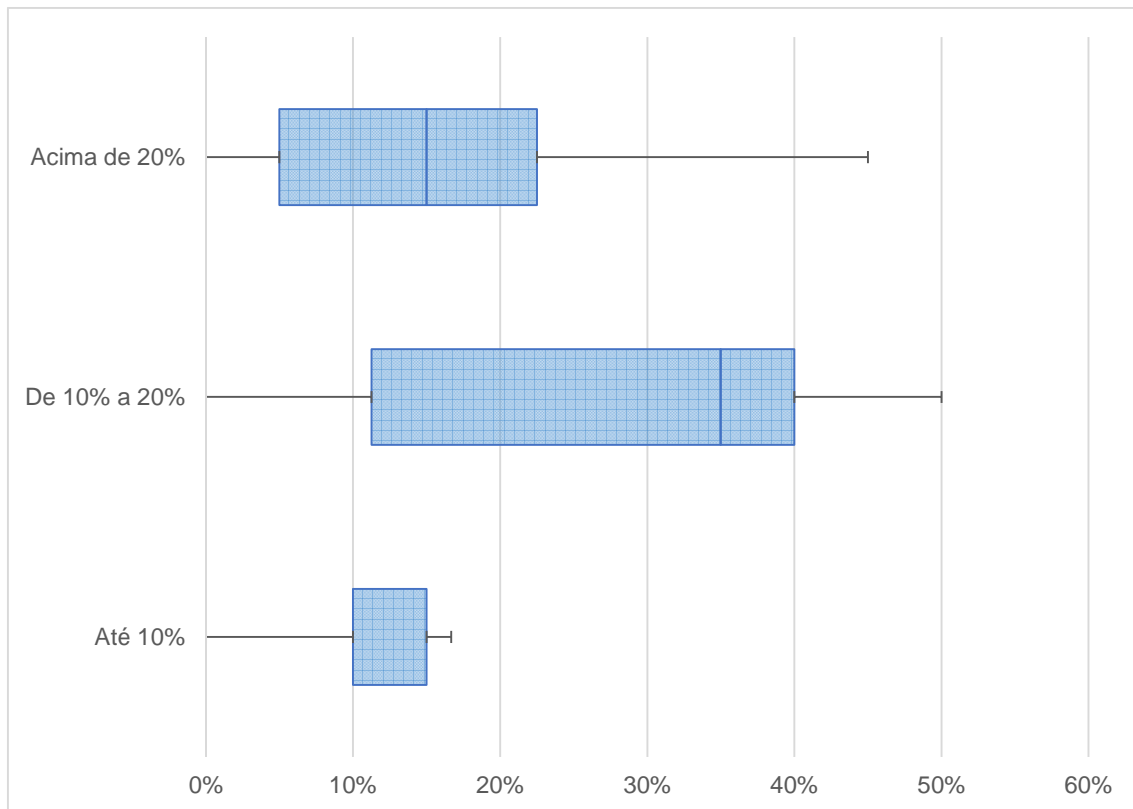
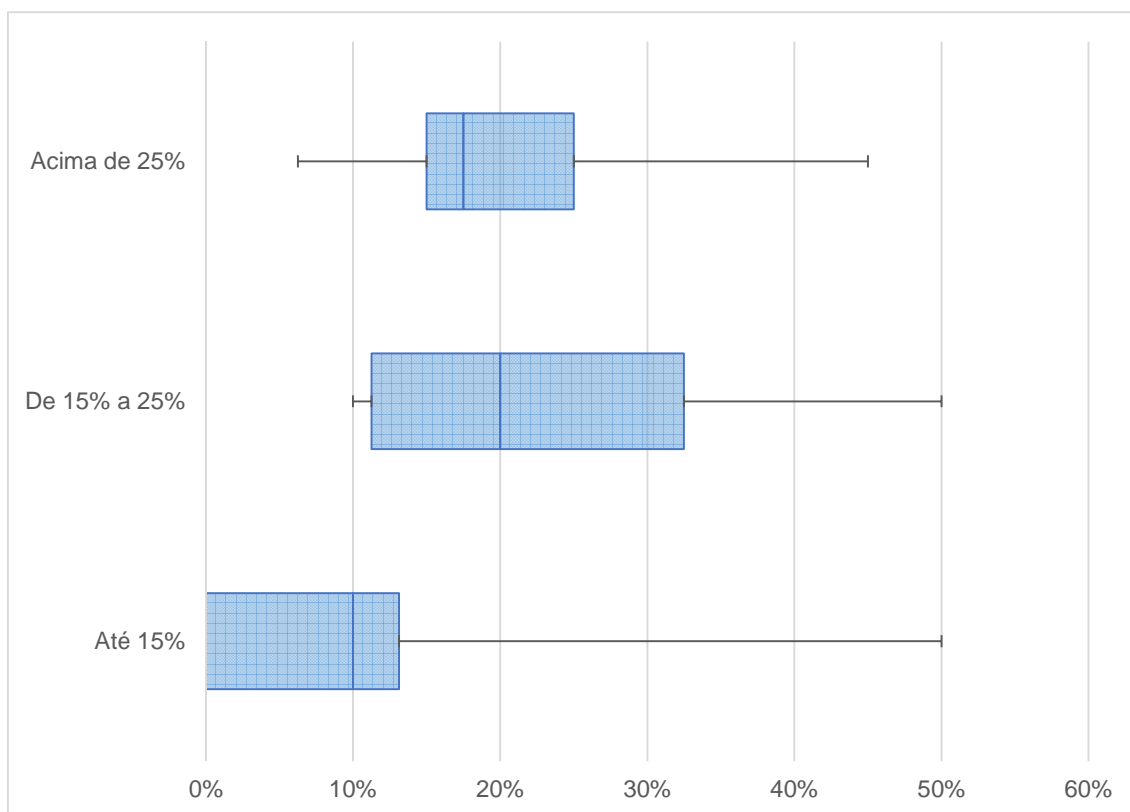


Gráfico 100 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por percentual de mulheres na gestão

O gráfico adiante não parece indicar relação entre políticas nessa temática e percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho das companhias. As empresas que possuem de 15 a 25% de pessoas desses grupos no quadro funcional têm mediana e terceiro quartil posicionados em faixas mais elevadas de pontuação do que as empresas com até 10% de colaboradores desse tipo ou aquelas com mais de 25%. A razão para este resultado não parece clara.



*Gráfico 101 - Pontuações médias em iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho*

### 5.3.3.2. Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público interno

#### 5.3.3.2.1. *Iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social*

A categoria de iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social reúne políticas e práticas diversas que possuem como fim a disseminação de conhecimento e mudança de cultura organizacional dentro das companhias voltadas à promoção de valores e princípios de sustentabilidade social. Inclui, por exemplo, treinamentos, espaços, eventos, campanhas, dentre outras formas de comunicação e capacitação internas. Também inclui a adoção de compromissos voluntários que guiam a atuação da empresa e são voltados à sustentabilidade social.

Estas iniciativas são de grande importância para a promoção da sustentabilidade social no ambiente corporativo, principalmente porque servem de subsídio para políticas e práticas relativas à temática, mas voltadas a outras funções. Dificilmente uma política de sustentabilidade nas compras da empresa terá sucesso, por exemplo, se os colaboradores encarregados de a executar não tiverem conhecimentos básicos sobre o assunto e não considerarem tais preocupações relevantes para a companhia e para a sociedade como um todo.

Ao mesmo tempo que estas políticas são importantes, é difícil garantir que sejam efetivas. Há certo consenso na literatura sobre o tema de que criar e formalizar políticas no papel é muito mais fácil do que implementar mudanças culturais em organização. No entanto, como já dito, sem esse tipo de mudança, corre-se o risco de que as políticas sejam inócuas.

Apesar de sua importância, as políticas e práticas de aculturação possuem baixos índices de adesão, sem aparecer em nem mesmo 40% dos relatórios. Apesar da ampla utilização de códigos de conduta dentre as empresas pesquisadas (74% dos relatórios), apenas 23% afirmam tratar de temas como discriminação e direitos humanos. Por mais que exista a possibilidade de que elas possuam tais temas nos códigos e não tenham relatado, o dado ainda assim indica negligência em relação ao tema, no mínimo por conta da própria ausência de relato.

Dentre os compromissos voluntários, destacam-se o Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo, criado pelo Instituto Ethos e os Princípios pelo Empoderamento das Mulheres (WEPS), iniciativa da ONU Mulheres.

Vê-se, no gráfico abaixo, que as companhias de capital misto possuem desempenho muito superior à das suas contrapartes privadas e privatizadas, em relação ao posicionamento do primeiro e terceiro quartis e mediana. O dado se insere em uma tendência mais ampla, observada previamente neste relatório, de melhor desempenho de empresas mistas na adoção de iniciativas de sustentabilidade e de sustentabilidade social.

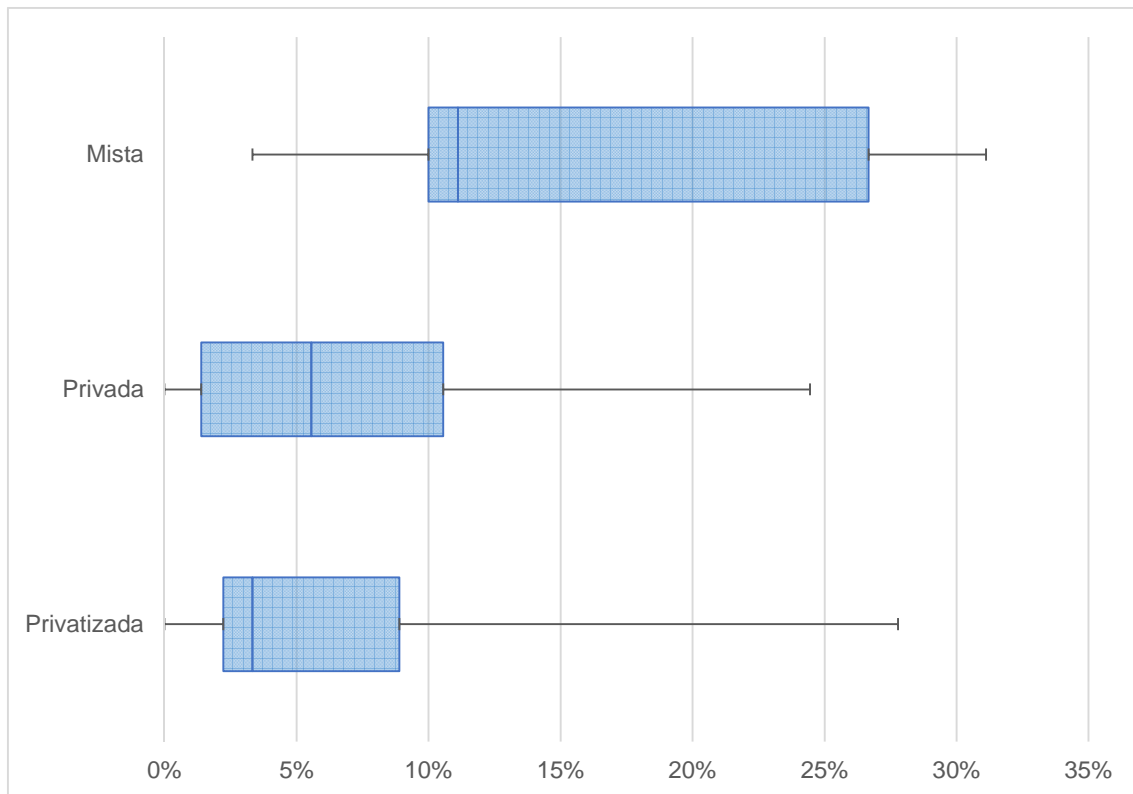
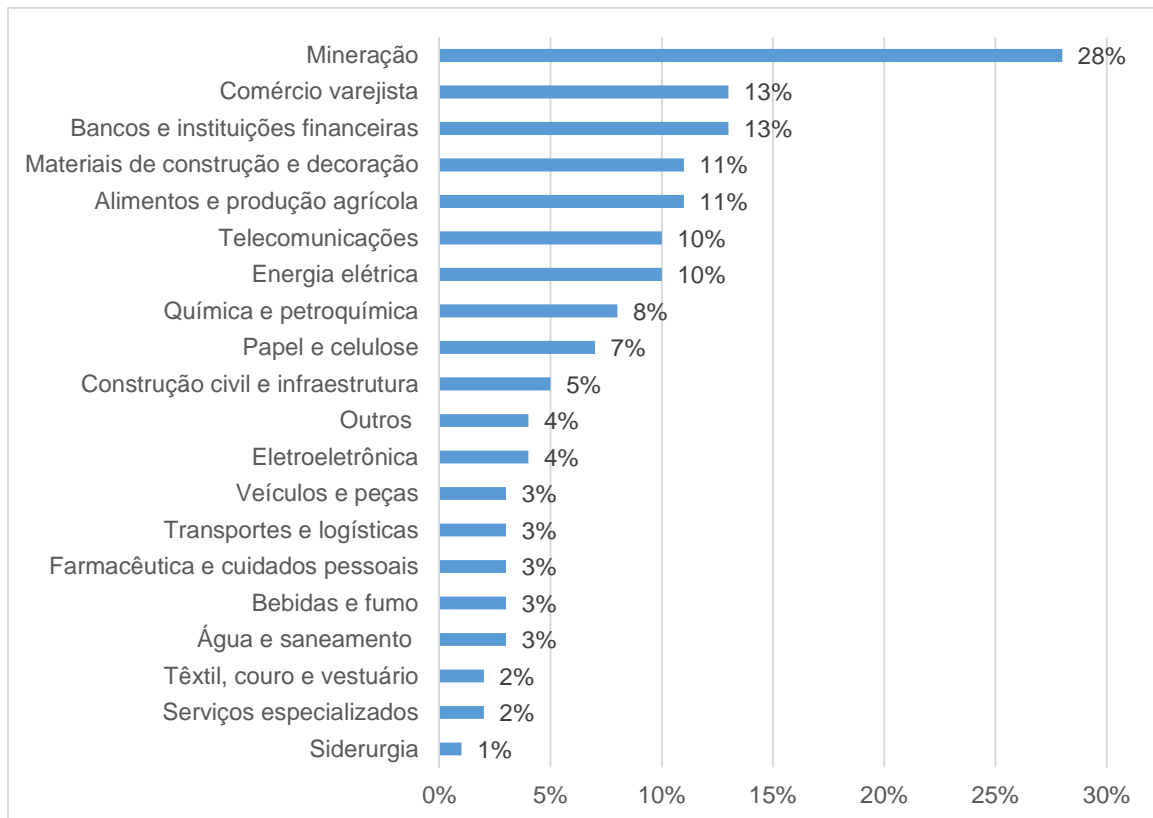


Gráfico 102 - Pontuações médias em iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Descontando-se setores pouco representativos (que contêm apenas uma empresa), verifica-se, mais uma vez, a liderança do setor de terciário quanto à presença destas políticas e práticas. Em segundo lugar está o setor secundário de bens de produção, enquanto o setor primário e o secundário de bens de consumo possuem pontuações médias significativamente piores.

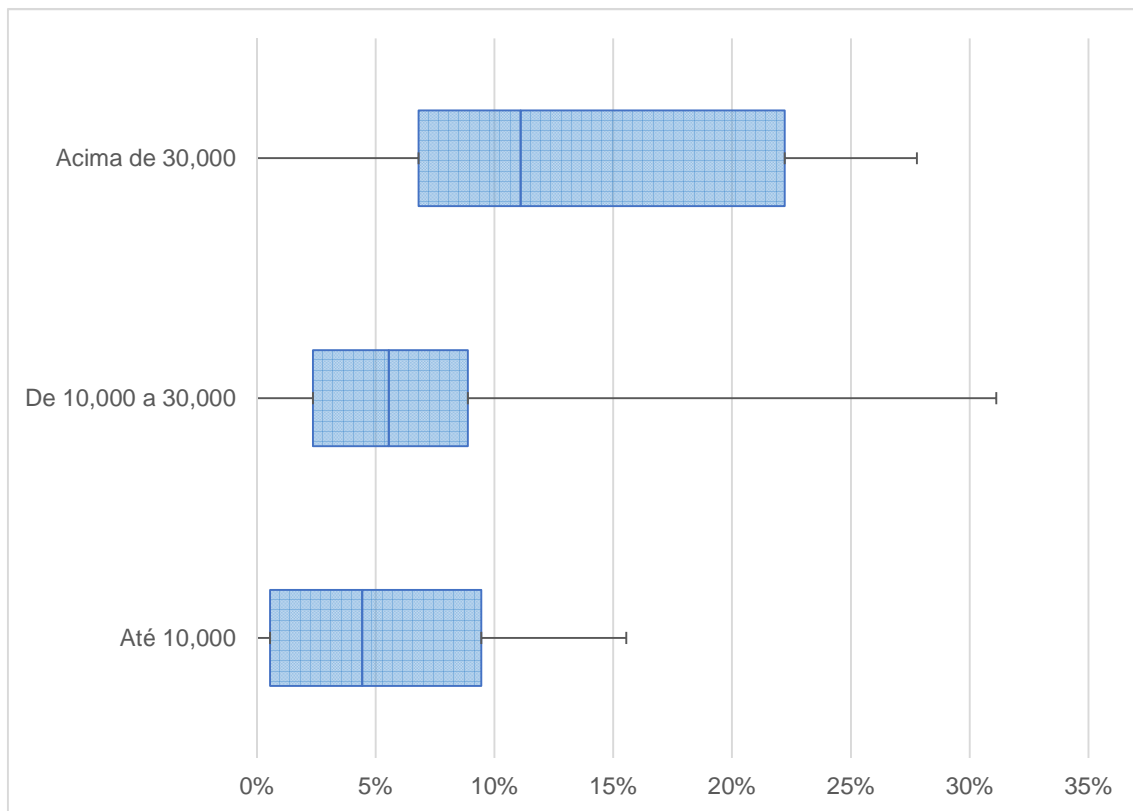
Este resultado também faz parte de um padrão mais geral encontrado neste relatório, de melhor desempenho comparativo do setor terciário quanto à existência de iniciativas de sustentabilidade e de sustentabilidade social.





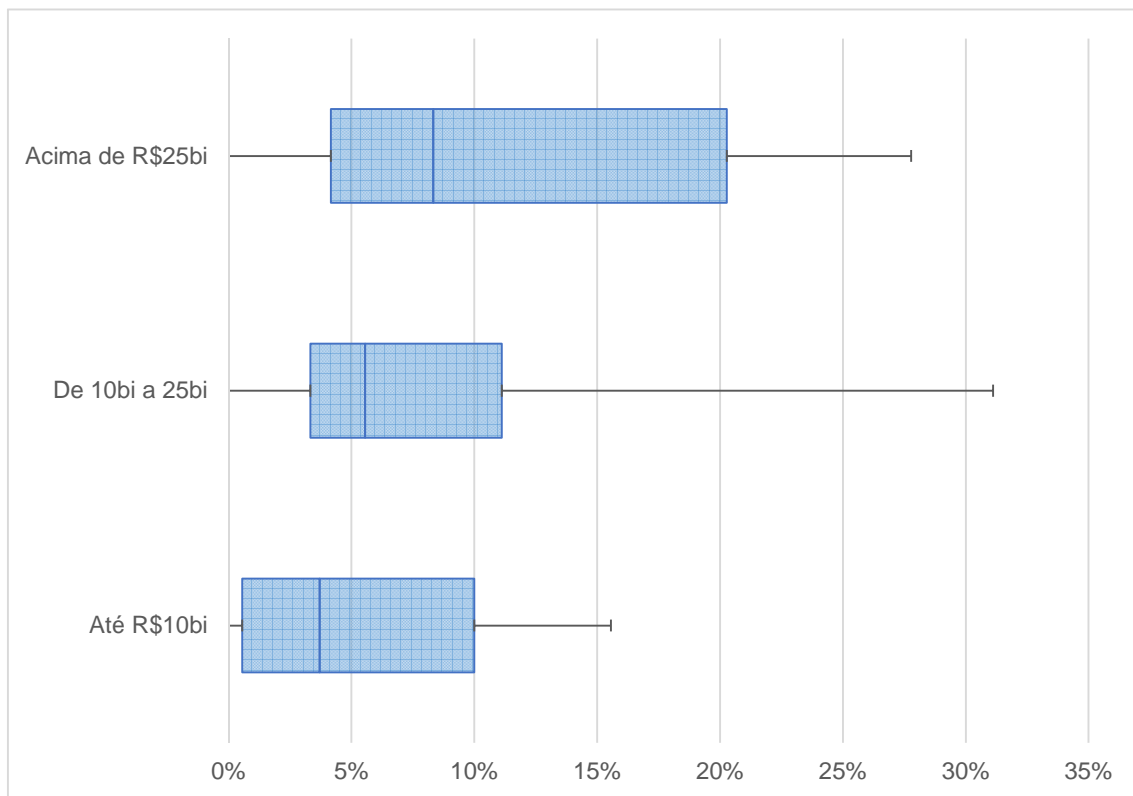
*Gráfico 103 - Pontuações médias em iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, por setor de atividade econômica*

No gráfico abaixo, é possível verificar que companhias com maior número de funcionários possuem mais iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social. Isto pode ocorrer porque o maior tamanho dessas empresas as torna mais sujeita ao escrutínio público e a pressões de seu público interno e da sociedade como um todo pela adoção de tais medidas. Além disso, a literatura relata que companhias com maior número de funcionários tendem a ter índices mais elevados de formalização de políticas corporativas.



*Gráfico 104 - Pontuações médias em iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, por número de funcionários*

Da mesma forma, é possível constatar que empresas com maior capitalização de mercado também possuem mais políticas e práticas relacionadas à temática do acultramento. As possíveis explicações para isso são três. Pode ser que essas companhias possuam mais recursos ociosos disponíveis, o que facilita a implementação dessas iniciativas. Além disso, pode ser que elas enfrentem mais pressões por parte do mercado e da sociedade como um todo em prol da adoção, por serem mais visíveis. Por outro lado, pode ser que alguma fração do valor de mercado mais elevado delas seja atribuível ao emprego dessas ações.



*Gráfico 105 - Pontuações médias em iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, por capitalização de mercado*

Entretanto, o mesmo não parece se verificar em relação à porcentagem de mulheres na força de trabalho. As empresas com 20 a 45% de mulheres possuem pontuações relativamente superiores (referente a primeiro, terceiro quartil e mediana) do que as empresas que possuem menos de 20 ou mais de 45% de participação feminina.

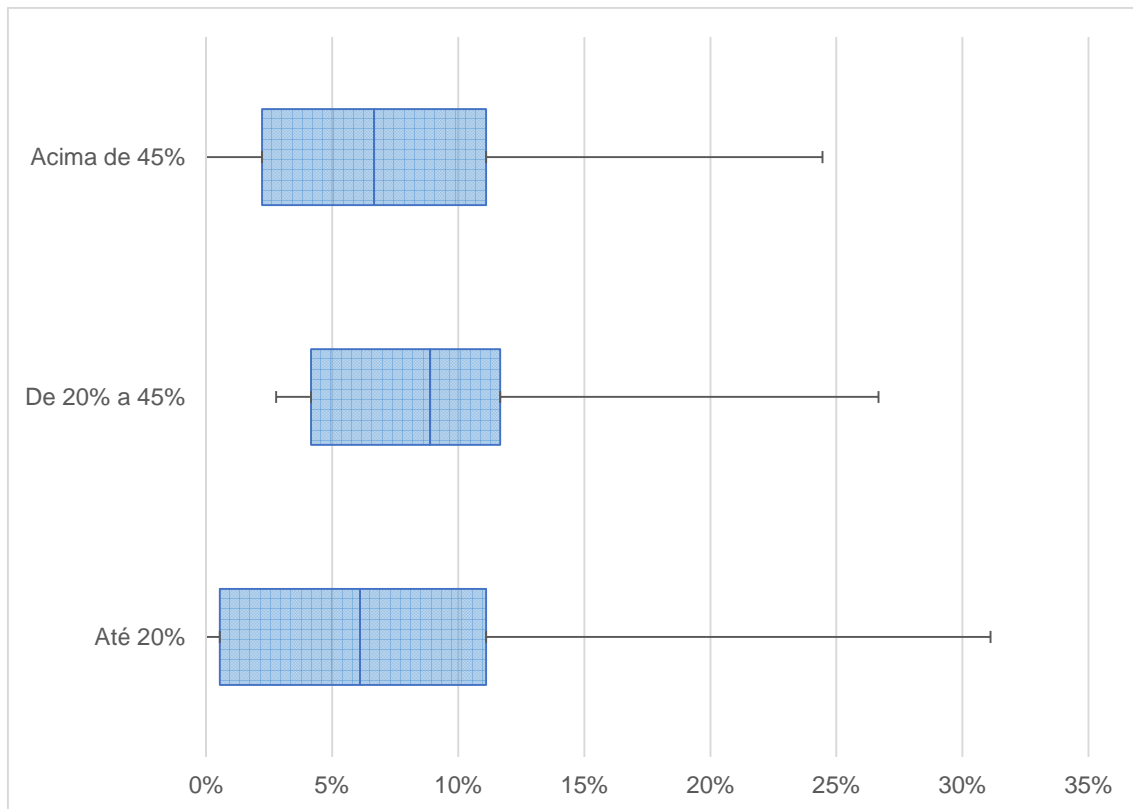


Gráfico 106 - Pontuações médias em iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, por percentual de mulheres na força de trabalho

Resultado similar ao do gráfico anterior pode ser observado adiante. As empresas com 10 a 20% de mulheres na gestão possuem mais políticas, considerando-se as pontuações do primeiro e terceiro quartis e mediana, do que suas contrapartes com menos de 10 ou mais de 20% de representatividade feminina na liderança.

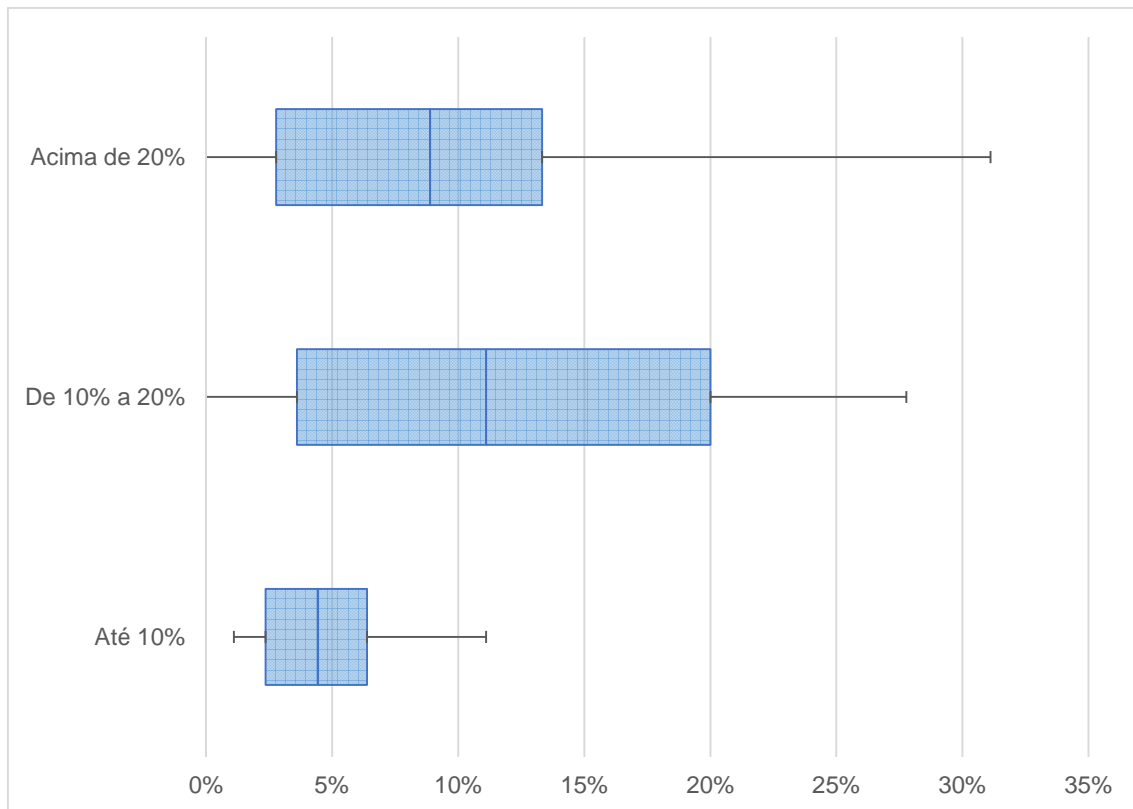
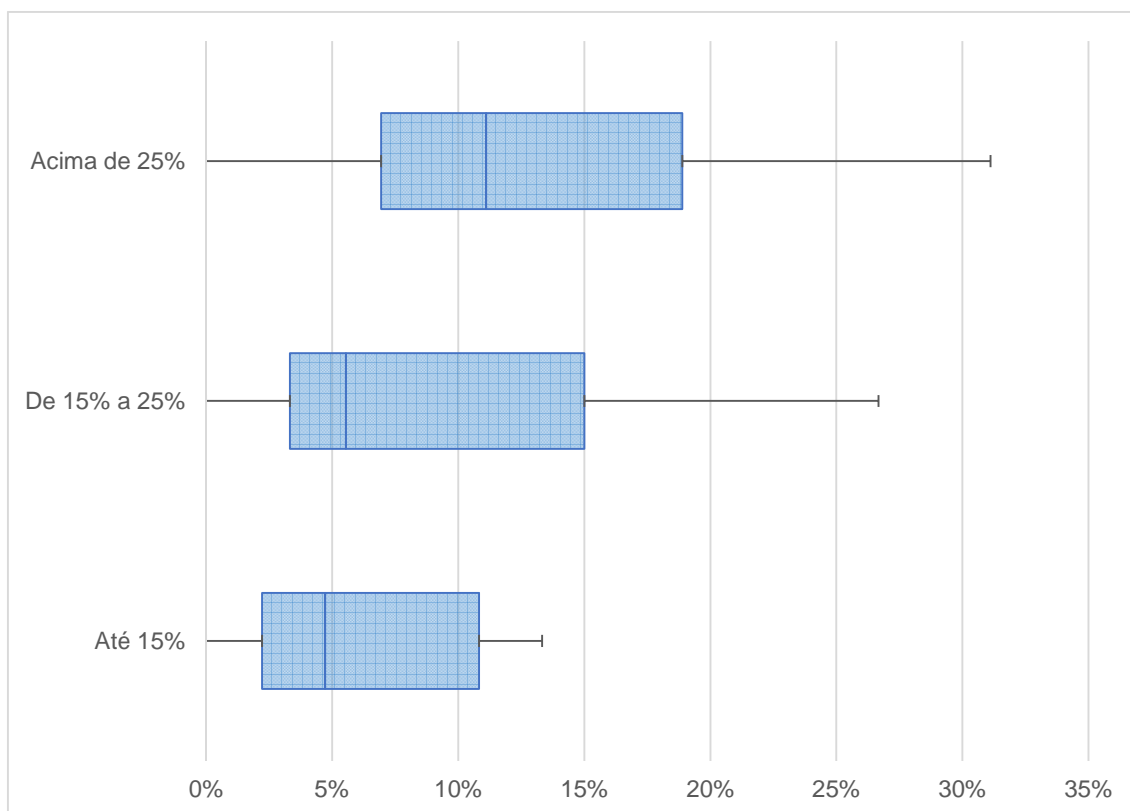


Gráfico 107 - Pontuações médias em iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, por percentual de mulheres na gestão

Entretanto, pode-se constatar no gráfico a seguir que empresas com maior presença de grupos sociais sub-representados na força de trabalho (acima de 25% de pessoas pertencentes a esses grupos) possuem mais iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, levando-se em conta primeiro e terceiro quartis e mediana.



*Gráfico 108 - Pontuações médias em iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho*

#### *5.3.3.2.2. Iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores*

Fazem parte da categoria de iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores políticas e práticas voltadas à garantia da segurança no trabalho, bem como à assistência do colaborador em relação à saúde. Esse tipo de iniciativa é um dos mais disseminados nos relatórios. Possuem destaque aquelas voltadas à segurança no trabalho, que são três das cinco mais adotadas pelas companhias.

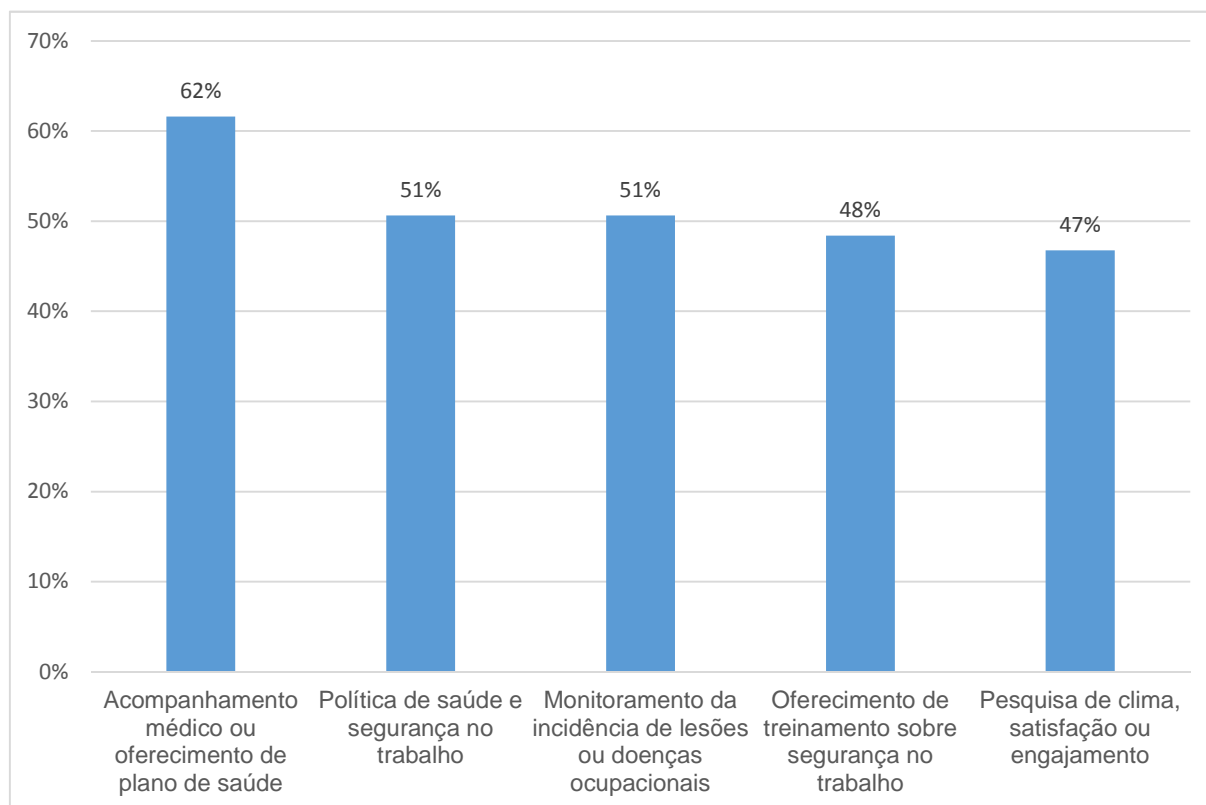
Este foco na segurança ocorre provavelmente com o fim de evitar que a empresa adquira um grande passivo trabalhista ou sofra danos reputacionais. Além disso, percebe-se no texto dos relatórios uma grande ênfase em diminuir os índices de absenteísmo causados por lesões e acidentes, não só em atenção à saúde dos funcionários, como também ao prejuízo financeiro causado pelas ausências.

Também são bastante comuns as políticas voltadas à concessão de benefícios aos colaboradores, como plano de saúde, plano de previdência privada, programa de qualidade de vida, entre outros. Tais iniciativas, além de positivas ao colaborador, servem como ferramenta de atração de talentos para uma organização. Isto porque, além do valor do salário, a existência de benefícios compatíveis ou acima do nível do mercado influencia positivamente as intenções das pessoas de se candidatarem ou não a uma vaga de trabalho<sup>261</sup>. Outra ferramenta largamente empregada na amostra, como é possível observar, é a pesquisa de clima. Trata-se de prática importante para compreender o grau de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente organizacional, a qualidade dos relacionamentos existentes, dentre outras informações relevantes para se pensar em iniciativas de retenção de colaboradores.

---

<sup>261</sup> García et al (2010); Kendall e Ryan (2009).

Adiante, é possível observar que companhias de capital misto possuem melhor desempenho na adoção de tais políticas e práticas do que companhias privatizadas ou privadas. As privatizadas possuem performance significativamente superior se comparadas às que sempre foram de capital privado. Trata-se de resultado que se insere em uma tendência global, observada neste relatório, das companhias mistas contarem com pontuações mais elevadas em iniciativas de sustentabilidade.

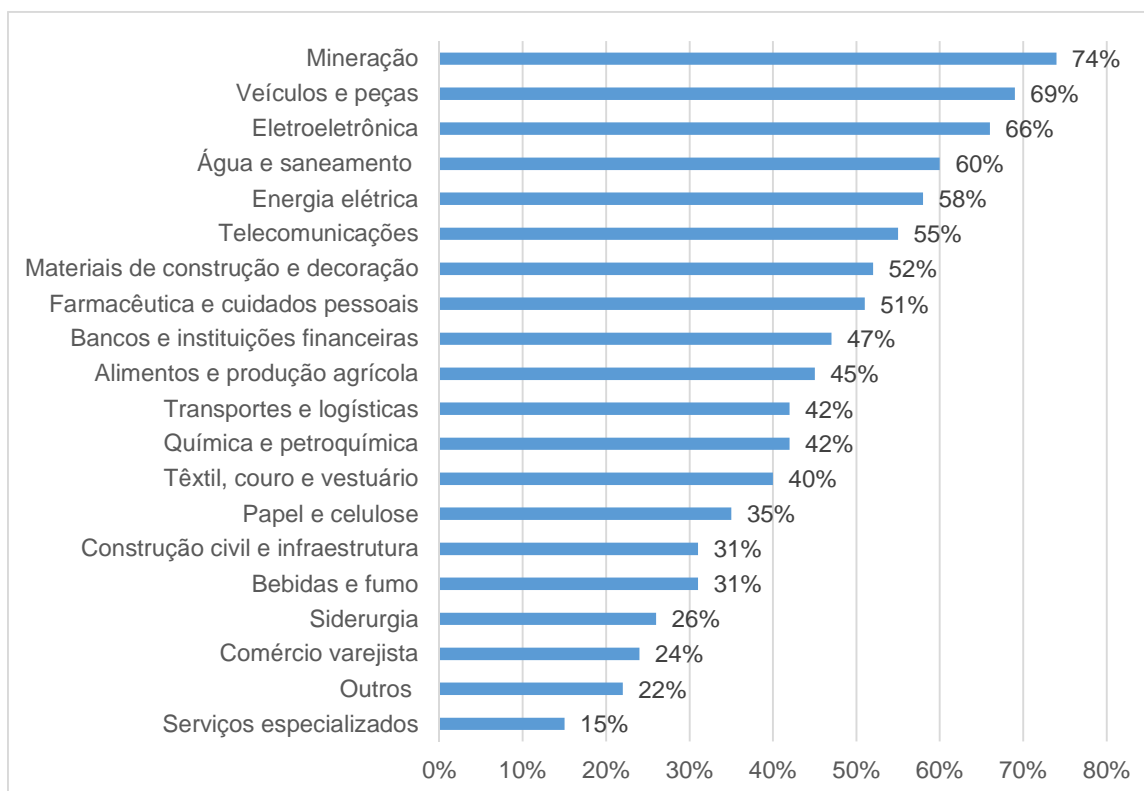


*Gráfico 109 - Cinco iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores mais presentes nos relatórios*

*por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)*

No gráfico a seguir, é possível verificar que o setor secundário detém a liderança na adoção de iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores. Trata-se de resultado distinto da tendência geral, constatada neste relatório, de melhor desempenho do setor terciário quanto à presença de iniciativas de sustentabilidade. Este fica em segundo lugar, e depois, o setor primário.





*Gráfico 111 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por setor de atividade econômica*

O gráfico abaixo sugere ligeira relação entre número de funcionários e adoção de iniciativas dessa macrocategoria. No entanto, a diferença entre adoção de políticas e práticas entre as faixas parece pouco significativa. É de se esperar que empresas com maior número de colaboradores tenham uma maior estrutura para apoio destes – no entanto, isso pode não fazer muita diferença em relação aos dados deste relatório porque mesmo as empresas com menos funcionários no geral têm um número bem maior do que a média de PMEs brasileiras.

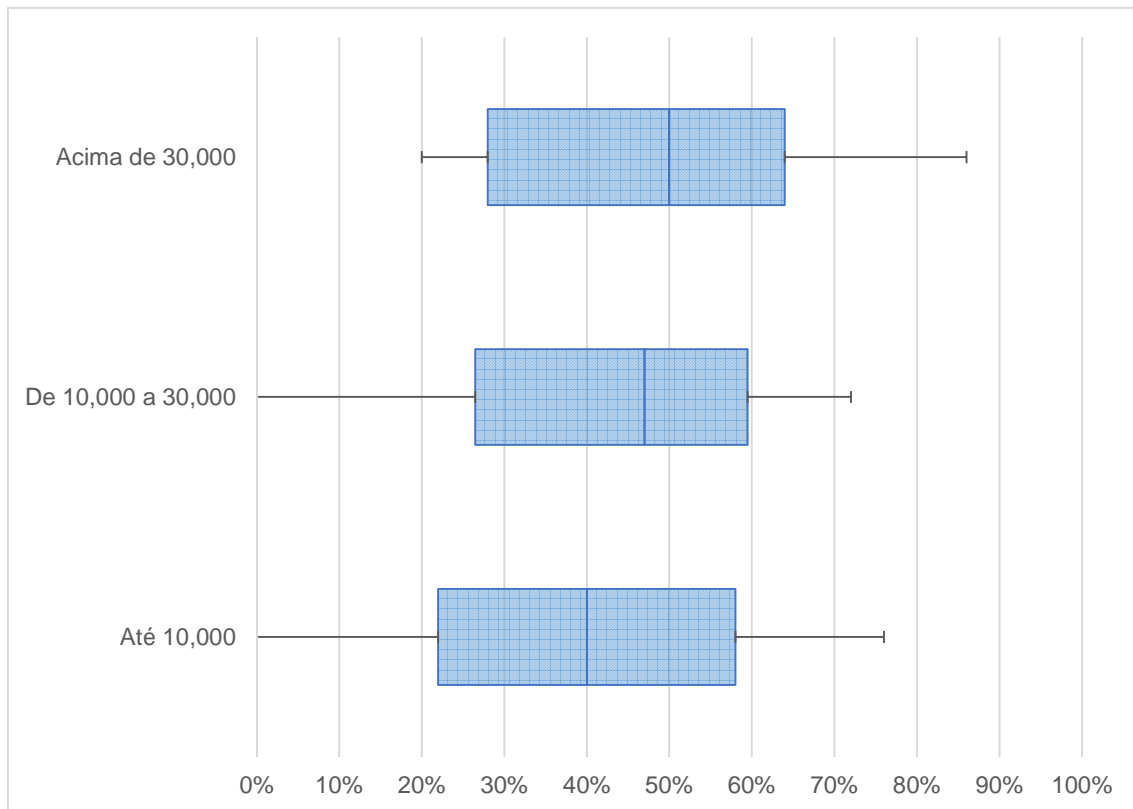


Gráfico 112 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por número de funcionários

Não parece ser possível depreender a partir do gráfico adiante qualquer relação entre iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores e capitalização de mercado. A faixa mais alta e a mais baixa de valor de mercado das companhias possuem aproximadamente o mesmo desempenho, enquanto a faixa mediana possui desempenho inferior. Os motivos para isto não parecem claros tomando-se como base os dados expostos.

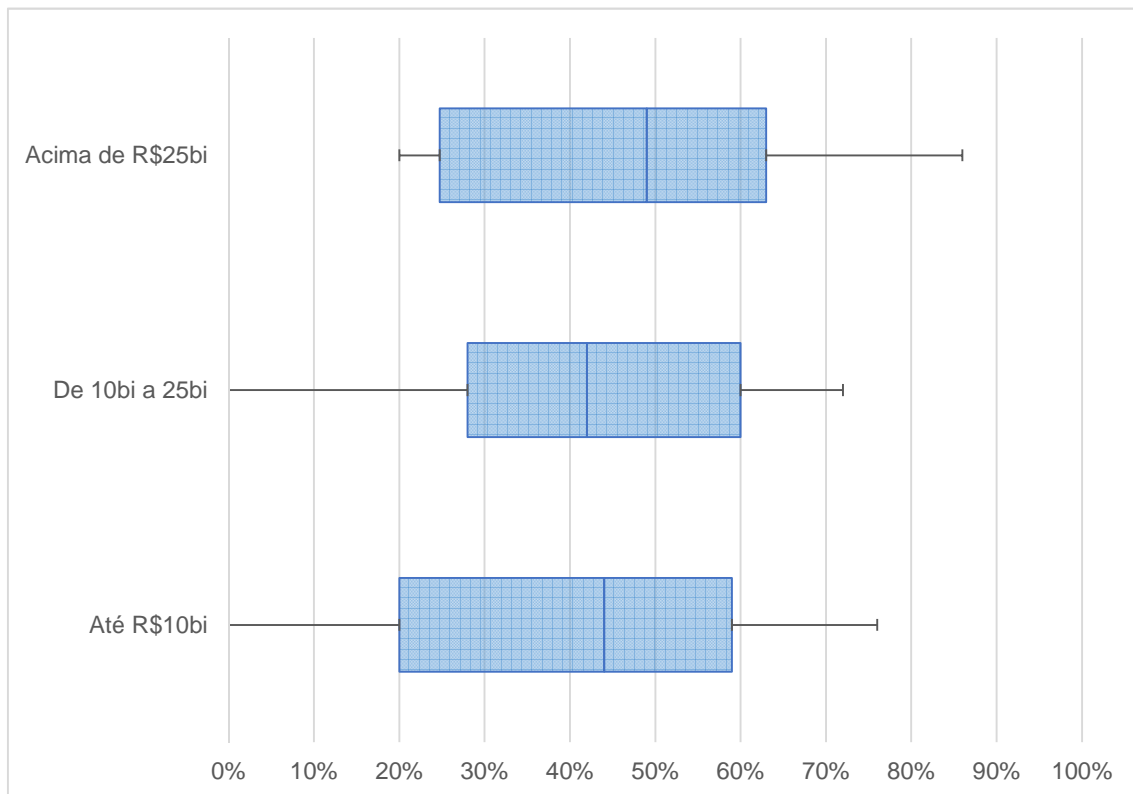


Gráfico 113 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por capitalização de mercado

Também não há relação clara entre a presença dessas iniciativas e número de mulheres na força de trabalho das companhias analisadas. A faixa mediana de porcentual de mulheres (de 20 a 45%) possui melhor desempenho do que as faixas inferior e superior, considerando-se primeiro e terceiro quartis e mediana. A razão para este dado não parece clara.

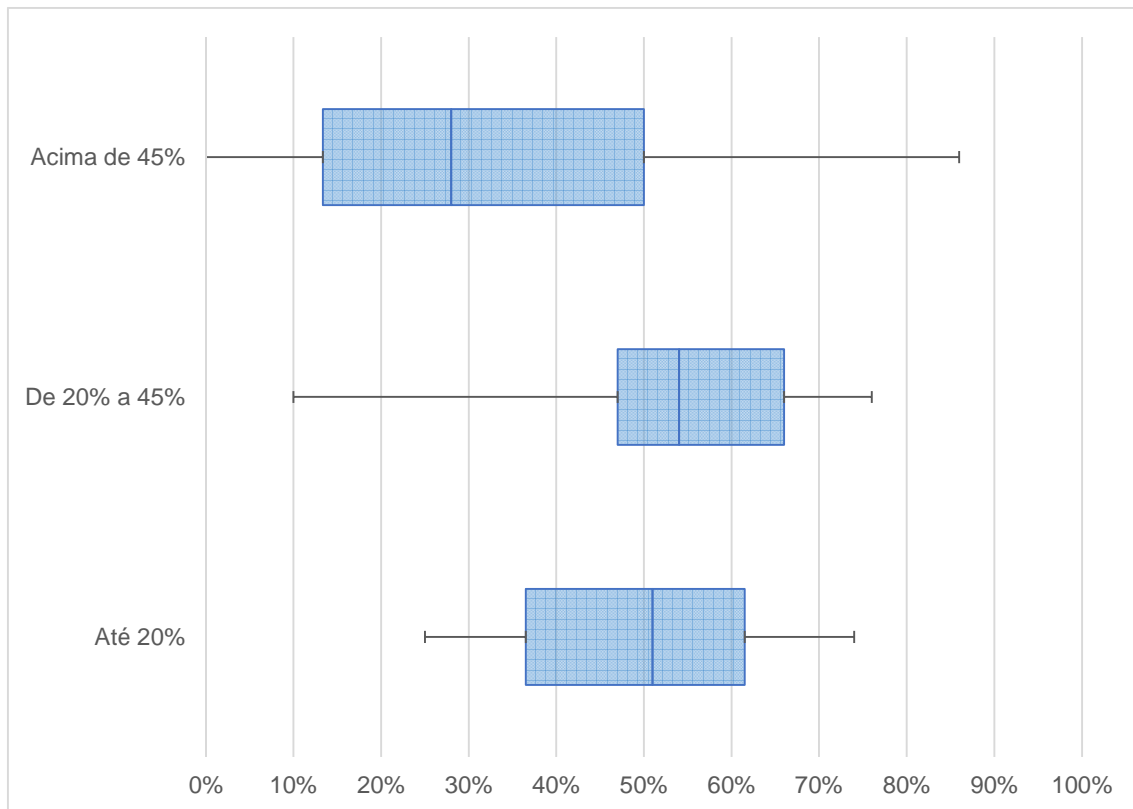


Gráfico 114 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por percentual de mulheres na força de trabalho

Da mesma forma, não parece haver alguma tendência ou padrão quanto às variáveis de iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores e porcentual de mulheres na gestão. A faixa de 10 a 20% de mulheres na gestão possui o primeiro e terceiro quartis posicionados nas melhores pontuações, mas a faixa acima de 20% possui a mediana mais bem posicionada.

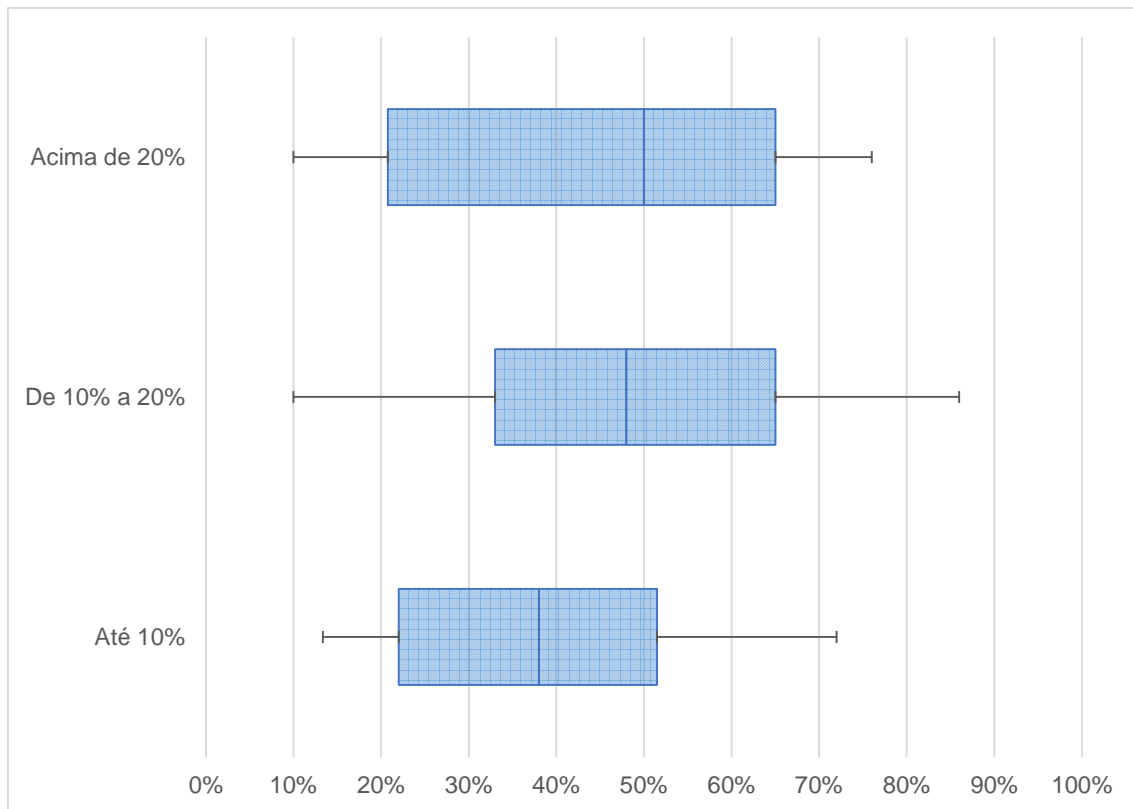
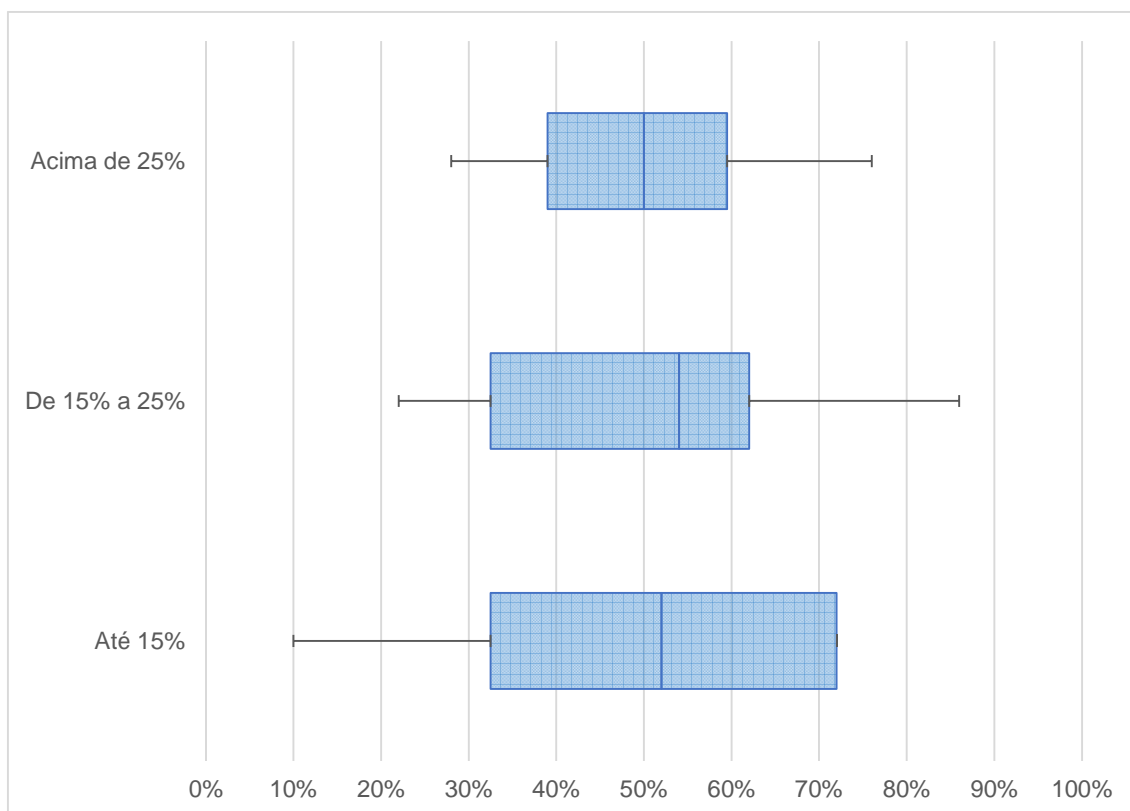


Gráfico 115 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por percentual de mulheres na gestão

Por fim, não é possível observar relação clara quanto à presença de iniciativas dessa macrocategoria e o percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho. As empresas com mais de 25% de pessoas desses grupos possuem primeiro quartil melhor posicionado, enquanto as companhias com 15 a 25% possuem a mediana na faixa comparativamente mais alta, e as companhias com até 15% possuem melhor pontuação no terceiro quartil.



*Gráfico 116 - Pontuações médias em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, por porcentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho*

#### 5.3.3.2.3. *Iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores*

As políticas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal têm como principal objetivo apoiar colaboradores a gerenciar de forma bem-sucedida múltiplos papéis, como os relativos ao trabalho e familiares. Elas surgiram como resposta a estudos e à percepção prática dos gestores de que o conflito entre trabalho e família é negativamente correlacionado à satisfação tanto no trabalho quanto na vida em geral<sup>262</sup>, e a outras consequências nocivas para o colaborador, como estresse, síndrome de *burnout* e depressão<sup>263</sup>.

Políticas que fomentam esse equilíbrio passam a ser mais importantes com o crescimento da presença de um contingente muito qualificado de mulheres no mercado de trabalho<sup>264</sup>. Isto porque, estatisticamente, mulheres desempenham mais funções domésticas e de cuidado do que os homens – fenômeno que é conhecido como “dupla jornada”. No Brasil, 90% das mulheres realizam alguma atividade doméstica não remunerada, contra 51% dos homens. Enquanto elas realizam cerca de 25,3h semanais de trabalho doméstico, eles gastam apenas 10,9h desempenhando tais funções<sup>265</sup>.

Estas funções acabam, muitas vezes, por impedir que colaboradoras tenham a trajetória profissional tradicionalmente esperada por parte das organizações<sup>266</sup>. Trabalhar por muitas horas, estar disponível para realocação profissional, e não ter pausas na carreira como as exigidas, por exemplo, pela maternidade<sup>267</sup> não são opções para muitas das mulheres. No entanto, uma empresa que não se adapte à realidade desse setor populacional será privada de um *pool* significativo de talentos, e ou terá dificuldades de retenção.

A não instituição de políticas de equilíbrio pode representar uma grande perda de talentos (em especial, talentos femininos) e de recursos para a organização. Estudos indicam que presença de políticas e práticas que buscam possibilitar e facilitar o cuidado dos filhos pode influenciar positivamente as escolhas de mulheres

---

<sup>262</sup> Kossek e Ozeki (1998).

<sup>263</sup> Allen et al (2000).

<sup>264</sup> Brough et al (2008); Greenhaus e Beutell (1985); Saltzstein et al (2001).

<sup>265</sup> IPEA (2016).

<sup>266</sup> Konrad (2013).

<sup>267</sup> Acker (2006).

no que diz respeito às vagas às quais pretendem se candidatar<sup>268</sup>. Além disso, outras pesquisas apontam que pessoas que desempenham outros papéis relevantes além da vida profissional – e que são destinatárias dessas políticas – têm melhor performance no trabalho e são mais trabalhadores mais resilientes a longo prazo<sup>269</sup>.

Vale lembrar que a dificuldade de retenção de talentos pode se transformar em um grande passivo financeiro para uma companhia. Estima-se, por exemplo, que os custos de *turnover* em um cargo de entrada giram em torno de 50% do salário; que para cargos de nível intermediário é 125% do salário; e em torno de 200% da remuneração no caso de executivos sêniores<sup>270</sup>. E esse *turnover* pode ser mitigado com a adoção de medidas que favoreçam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de colaboradores e que promovam o respeito às diferenças e à diversidade no ambiente de trabalho.

Pesquisa feita com advogados associados a escritórios americanos constatou que os motivos relatados como principais para eventual mudança de escritório eram um ambiente que os permitisse equilibrar melhor mais compromissos pessoais e familiares (66% dos homens e 84% das mulheres assinalaram esta alternativa), que conferisse ao advogado maior controle sobre seu cronograma de trabalho (81% de mulheres e 67% dos homens) e que exigisse menos horas de trabalho (66% das mulheres e 50% dos homens).

Além disso, associados com percepções positivas sobre a cultura relativa ao equilíbrio trabalho entre vida pessoal de seus escritórios manifestaram a intenção de permanecer neles por mais tempo. Os achados de pesquisa corroboram a ideia de que as políticas de equilíbrio trabalho-vida pessoal e de aculturação em prol da diversidade são um imperativo para as empresas que buscam atrair e reter os melhores talentos no mercado<sup>271</sup>.

As vantagens de iniciativas do tipo não se limitam à atração e retenção de talentos. Estudos internacionais indicam que a instituição de políticas em prol do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é positivamente correlacionada à melhora da

---

<sup>268</sup> Thompson e Aspinwall (2009).

<sup>269</sup> Konrad (2013).

<sup>270</sup> Conerly (2018).

<sup>271</sup> Catalyst (2005).



satisfação com o trabalho<sup>272</sup>, a maior lealdade<sup>273</sup> e engajamento em relação à organização<sup>274</sup>, à diminuição de intenções de turnover<sup>275</sup>, ao aumento do retorno do investimento em treinamento por conta da diminuição do turnover<sup>276</sup>, à redução de problemas de saúde<sup>277</sup> e absenteísmo dos colaboradores<sup>278</sup>, amenores índices de estresse<sup>279</sup> e *burnout*<sup>280</sup> e a melhores comportamentos dentro da organização<sup>281</sup>.

Outros benefícios constatados foram aumento da atratividade das organizações<sup>282</sup> aumento do pool de candidatos nos processos de recrutamento<sup>283</sup> e da qualidade daqueles<sup>284</sup>. Além disso, a adoção de tais políticas é positivamente correlacionada à melhora da imagem pública da organização<sup>285</sup>. Alguns estudos indicam correlações positivas com produtividade<sup>286</sup>, embora outros tenham constatado que estas não se mantêm quando se controla pela qualidade das práticas de gestão das companhias<sup>287</sup>.

Apesar disso, as políticas e práticas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal são pouco empregadas nas empresas analisadas. A presença relativamente grande do auxílio-creche se dá provavelmente porque se trata de um direito garantido pela CLT (Consolidação de Leis Trabalhistas), aplicável a empresas em que *“trabalharemos pelo menos 30 (trinta) mulheres com mais de 16 (dezesseis) anos de idade”*<sup>288</sup>.

As outras medidas são majoritariamente ligadas à família e à maternidade, e não voltadas à flexibilização de horários ou jornadas de trabalho para todos os colaboradores. Trata-se de resultado esperado considerando-se estudos sobre o tema, que indicam que gerentes tendem a ver de forma negativa pedidos para a utilização de políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mas esta percepção

---

<sup>272</sup> Sahibzada et al (2005) ; Haar et al (2014).

<sup>273</sup> Halpern (2005); Galinsky e Stein (1990).

<sup>274</sup> Muse et al (2008).

<sup>275</sup> Allen (2001); Dex e Scheibl (1999); Evans (2001); Eaton (2001).

<sup>276</sup> Dex e Scheibl (1999).

<sup>277</sup> Ganster et al (1995).

<sup>278</sup> Galinsky e Johnson (1998); Comfort et al (2003) ; Halpern (2005).

<sup>279</sup> Evans (2001); Halpern (2005).

<sup>280</sup> Cook (2009).

<sup>281</sup> Lambert (2000).

<sup>282</sup> Center for Ethical Business Cultures (1997); Dex e Scheibl (1999).

<sup>283</sup> Evans (2001).

<sup>284</sup> Dex e Scheibl (1999).

<sup>285</sup> Center for Ethical Business Cultures (1997); Dex e Scheibl (1999); Evans (2001).

<sup>286</sup> Dex e Scheibl (1999); Center for Ethical Business Cultures (1997); Eaton (2001).

<sup>287</sup> Bloom et al (2009).

<sup>288</sup> Art. 389, parágrafo 1º da CLT.

é mitigada quando mulheres realizam estes pedidos e quando a razão principal deles são demandas de cuidado dos filhos. Estes resultados indicam, de acordo com os autores, que os gerentes consideram que o cuidado parental é uma atribuição feminina<sup>289</sup>.

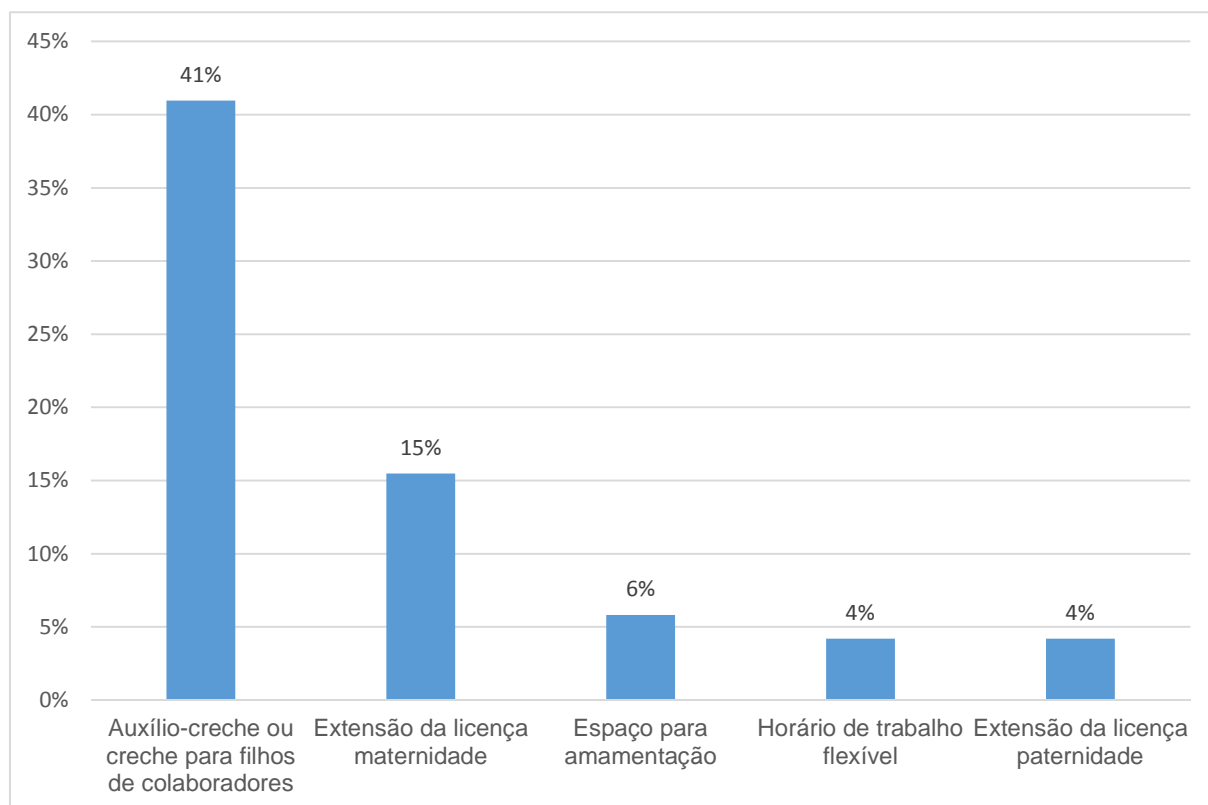


Gráfico 117 - Cinco iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores mais presentes nos relatórios

Abaixo, é possível verificar que as empresas de capital misto possuem melhores pontuações quanto à adoção de iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores. Logo em seguida estão as empresas que tiveram seu controle privatizado. As companhias de capital privado possuem pontuações significativamente inferiores.

Trata-se de resultado coerente com estudos realizados em outros países, que constataram que arranjos do tipo eram mais comuns no setor público<sup>290</sup>. O motivo

<sup>289</sup> Den Dulk e De Ruijter (2008).

<sup>290</sup> Dobbin e Kelly (1999); Ingram e Simons (1995); Evans (2001).

apontado na literatura para isso é que este setor estaria mais sujeito a pressões normativas relacionada a práticas trabalhistas e de gestão de recursos humanos<sup>291</sup>.

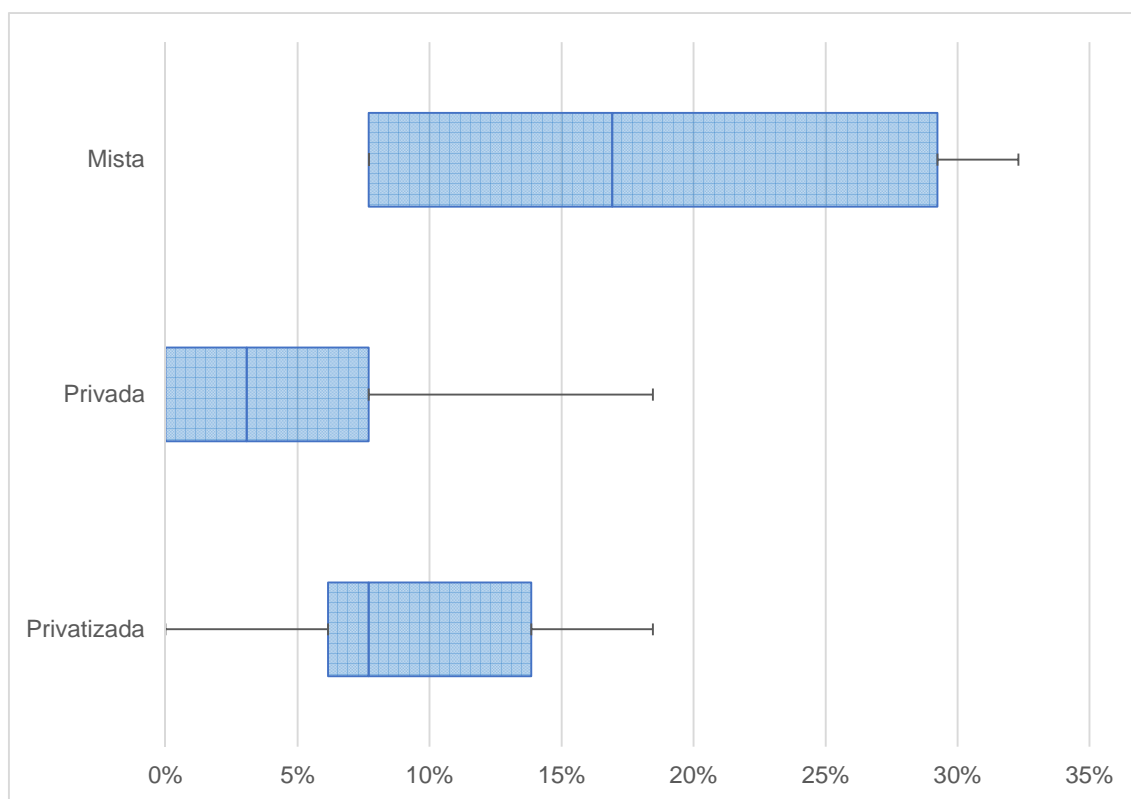


Gráfico 118 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Pode-se verificar no gráfico a seguir a predominância do setor secundário, notadamente de bens de produção, seguido pelo setor terciário, e com posição pior o primário. Trata-se de dado um pouco distinto da tendência mais ampla observada neste relatório, que é de liderança do setor terciário, seguido pelo secundário de bens de produção.

Estudos nos EUA e na Austrália constataram que instituições financeiras<sup>292</sup> são os setores mais generosos na concessão de políticas do tipo, e que os setores de comércio atacadista e varejista e de construção eram menos favoráveis<sup>293</sup>. Este trabalho corrobora de forma enfática estes achados: bancos e instituições financeiras estão em segundo lugar quanto à presença de iniciativas de equilíbrio entre trabalho

<sup>291</sup> Dobbin et al (1988); Edelman (1990) ; Dobbin e Kelly (1999).

<sup>292</sup> Galinsky e Bond (1998).

<sup>293</sup> Galinsky e Bond (1998); Evans (2001).

e vida pessoal, e o comércio varejista e o setor de construção estão em antepenúltimo e penúltimo lugares, respectivamente.

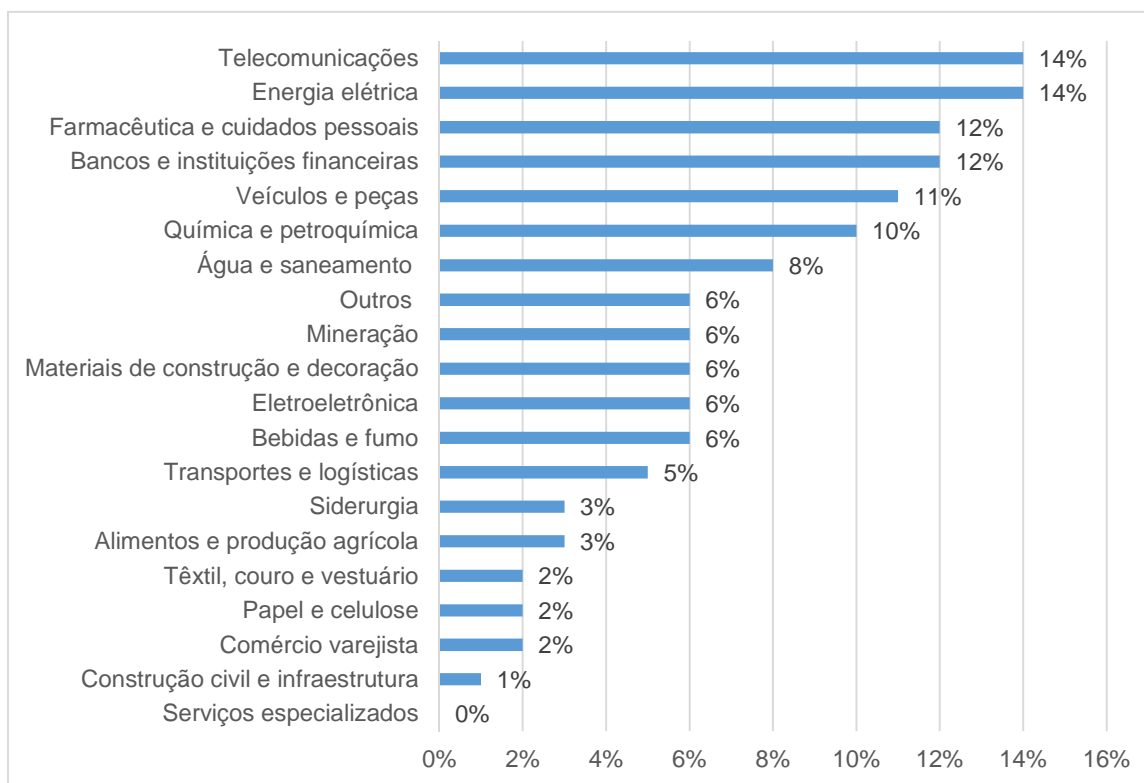


Gráfico 119 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por setor de atividade econômica

Adiante, é possível observar que não há relação significativa entre a adoção de iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores e número de funcionários. O gráfico indica que os melhores desempenhos nessa macrocategoria são das empresas com maior (acima de 30000) e menor (até 10000) número de colaboradores, não permitindo depreender nenhum padrão específico.

O resultado é inesperado em relação a outros estudos sobre a temática. Pesquisas anteriores encontraram correlação entre essas variáveis<sup>294</sup>. A explicação mais comum para essa correlação é de que o tamanho das companhias frequentemente é um bom preditor da formalização de políticas de diversos tipos<sup>295</sup>.

<sup>294</sup> Bloom et al (2009); Comfort et al (2003); Evans (2001) ; Galinsky e Bond (1998) ; Kelly e Dobbin (1999).

<sup>295</sup> Blau e Schoenherr (1971); Kalleberg e Van Buren (1996); Kelly e Dobbin (1999).

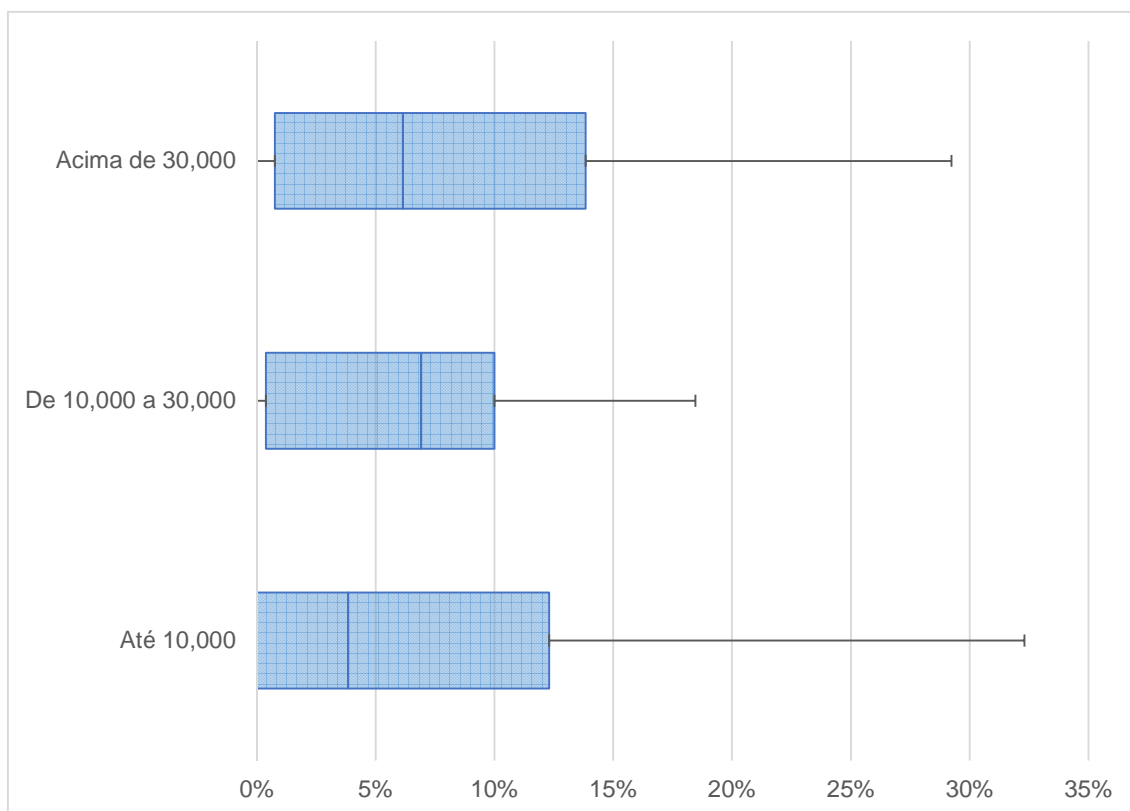


Gráfico 120 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por número de funcionários

No entanto, parece haver relação bastante significativa entre o emprego de tais políticas e práticas e a capitalização de mercado das companhias, observando-se primeiro e terceiro quartis e medianas das diferentes faixas de capitalização. Há mais de uma possível explicação para este dado. Pode ser que as empresas com maior valor de mercado possuam mais recursos ociosos disponíveis para a implantação de tais medidas, que frequentemente exigem investimentos em equipamentos, pagamentos e implementação<sup>296</sup>.

Por exemplo, para haver licença maternidade expandida, a empresa deverá ter mais colaboradoras para cobrir o tempo extra que as mães passam em licença. Para implantar programas de trabalho flexível, como teletrabalho, é necessário investimento em tecnologia que permita os funcionários acessarem seus arquivos ou se comunicarem de forma eficiente mesmo não estando na empresa.

<sup>296</sup> Dex e Scheibl (1999); Evans (2001).

Por outro lado, a existência de medidas do tipo pode incrementar o valor de mercado da organização. Como já apontado anteriormente, evidências indicam diversos benefícios à companhia advindos da adoção dessas políticas e práticas<sup>297</sup>.

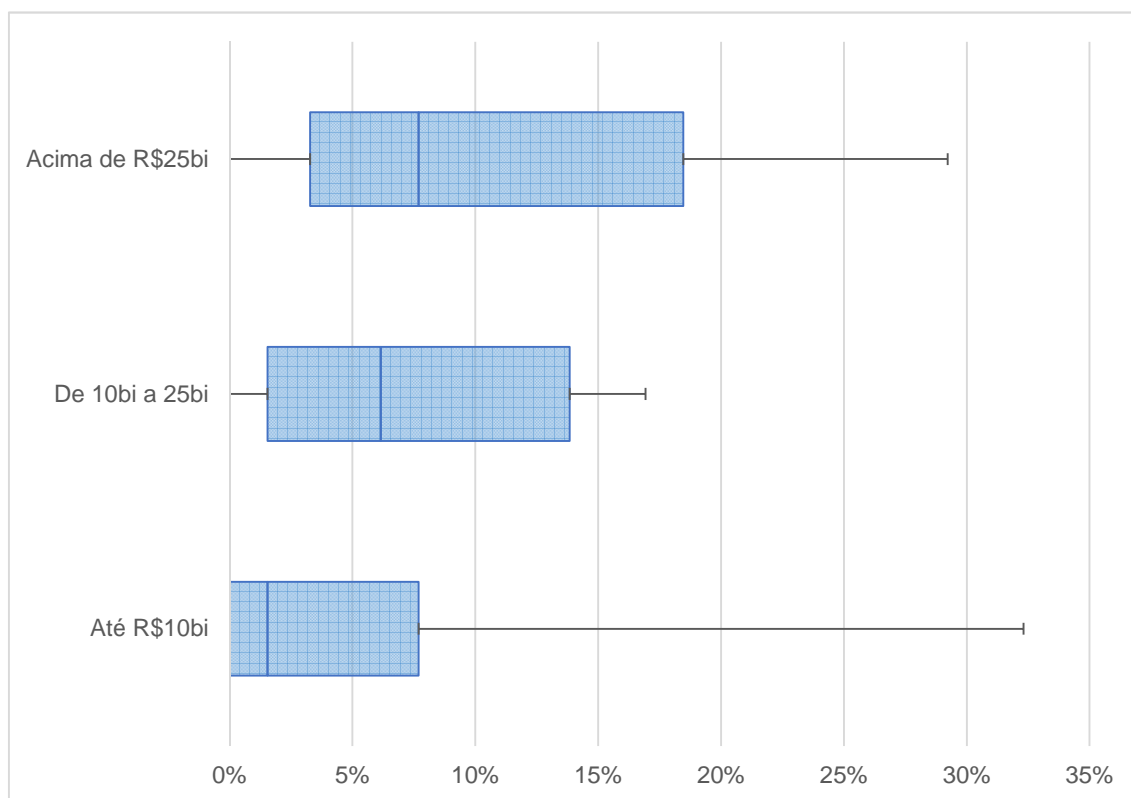


Gráfico 121 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por capitalização de mercado

Contudo, não parece existir relação entre a adoção de iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores e porcentual de mulheres na força de trabalho. As empresas com 20 a 45% participação feminina no quadro funcional possuem mediana e primeiro quartil mais bem posicionados. Entretanto, as companhias com até 20% de colaboradoras possuem terceiro quartil com melhor pontuação.

Estudos sobre o tema se dividem em relação aos possíveis efeitos da feminização de empresas ou setores quanto ao oferecimento de benefícios do tipo. Alguns trabalhos constataram que a feminização é positivamente correlacionada ao

<sup>297</sup> Dex e Scheibl (1999); Evans (2001).

oferecimento<sup>298</sup> e outros, como esse, não enxergaram padrão ou tendência clara neste sentido<sup>299</sup>.

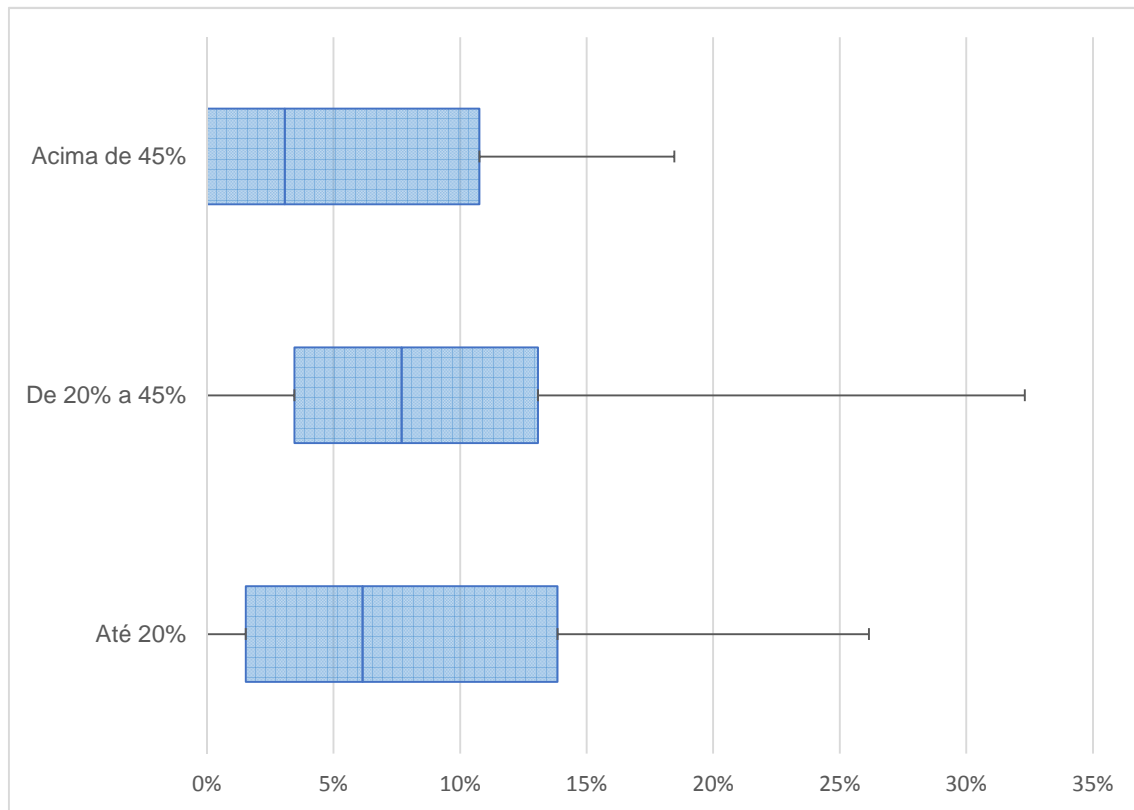


Gráfico 122 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por percentual de mulheres na força de trabalho

Também não parece haver interação clara entre a presença de iniciativas e a representatividade feminina na gestão das companhias, ao contrário do verificado em estudo relativo a companhias americanas<sup>300</sup>. Apesar de haver uma tendência de crescimento de pontuação dos terceiros quartis com o crescimento da representatividade feminina, ela não se repete quanto às medianas e os primeiros quartis.

<sup>298</sup> Goodstein (1994); Guthrie e Roth (1999); Osterman (1995); Konrad e Mangel's (2000).

<sup>299</sup> Dobbin e Kelly (1999); Glass e Fujimoto (1995); Ingram e Simons (1995).

<sup>300</sup> Galinsky e Bond (1998).

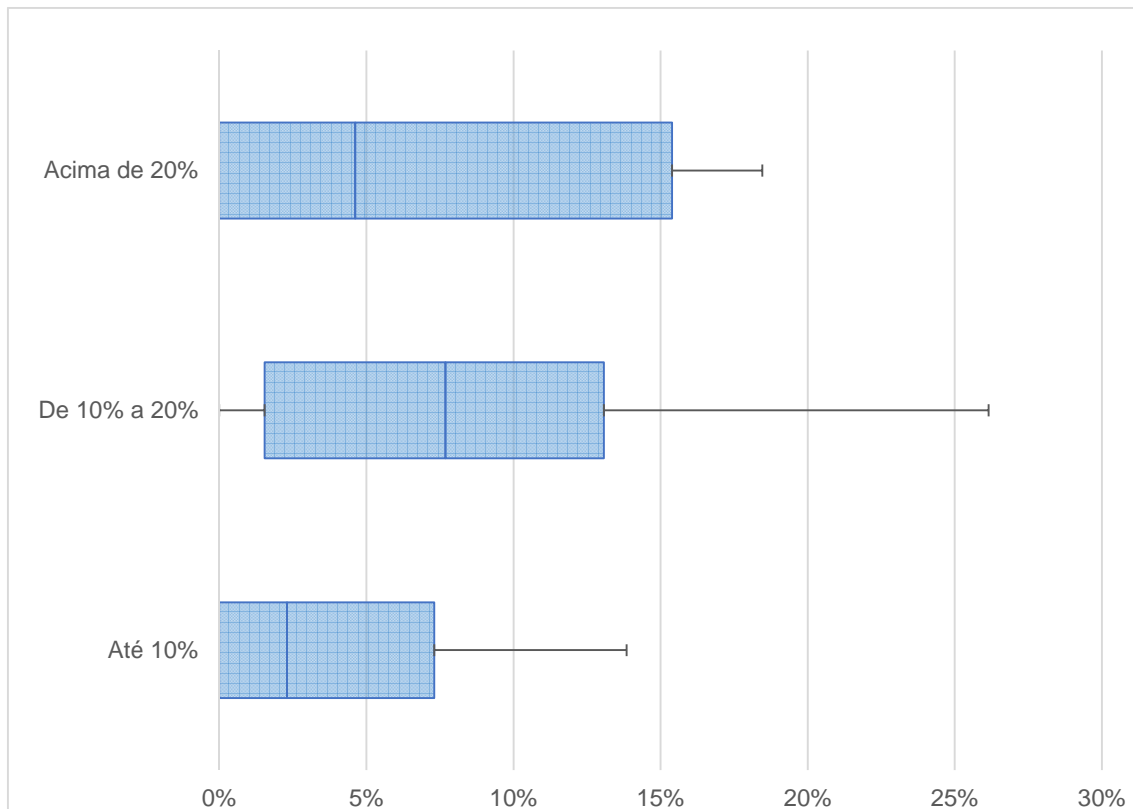
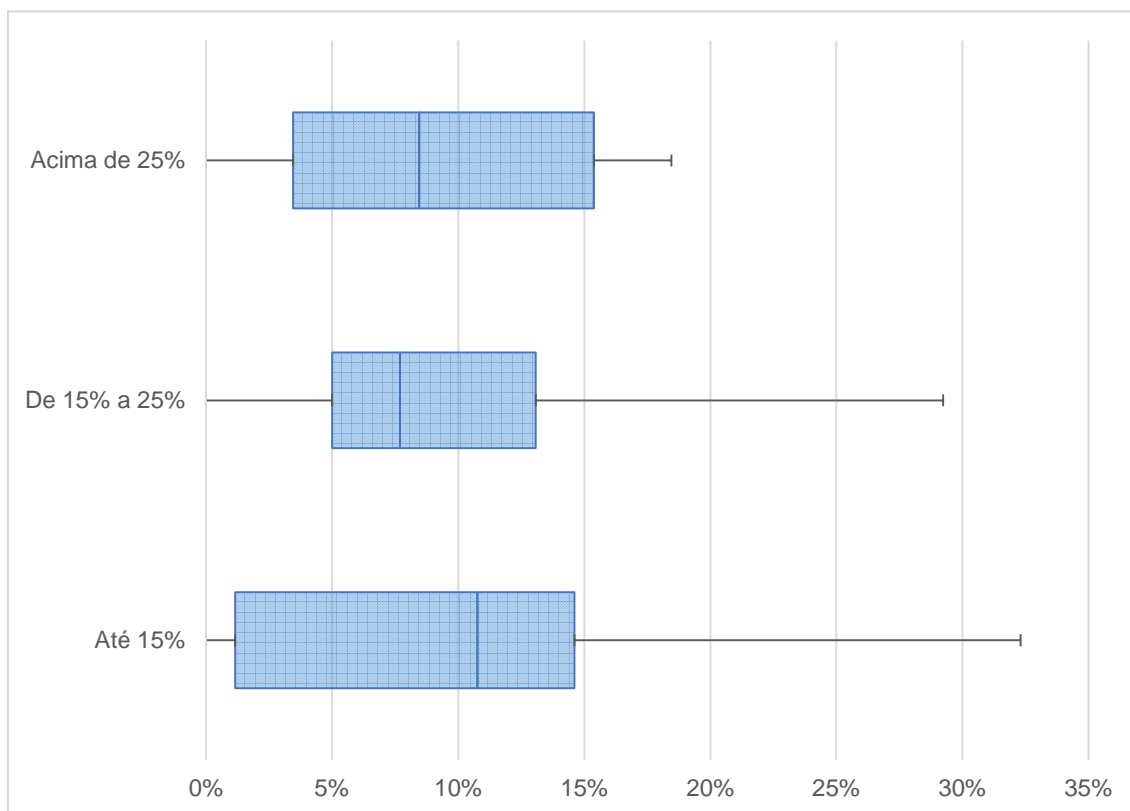


Gráfico 123 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por percentual de mulheres na gestão

Por fim, o gráfico a seguir não permite depreender a existência de relação entre iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal e presença de grupos sociais sub-representados na força de trabalho. Não é possível observar a existência de padrão ou tendência nem em relação ao posicionamento dos quartis nem das medianas.





*Gráfico 124 - Pontuações médias em iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho*

#### 5.3.3.2.4. *Iniciativas de inclusão em prol da diversidade*

Nesta categoria incluem-se as políticas e práticas que buscam recrutar, incluir e acolher pessoas de grupos sociais sub-representados no ambiente das companhias. Ela compreende, por exemplo, ações afirmativas, políticas de acomodação de grupos com necessidades específicas (como pessoas com deficiência), políticas que estabelecem igualdade de condições entre grupos sub-representados e grupos majoritários, dentre outras.

A princípio, estas políticas surgiram principalmente no ambiente corporativo dos EUA para fins de adequação das companhias à legislação antidiscriminação que passou a ser vigente neste país a partir de 1965. Como o conceito de discriminação presente na lei era bastante amplo, executivos, advogados e profissionais de recursos humanos buscaram se antecipar a seu texto e criar políticas e práticas que servissem para proteger as companhias de eventuais processos.

No entanto, estas iniciativas continuaram a existir mesmo após certa flexibilização da fiscalização antidiscriminação a partir do governo Reagan. Isto porque os profissionais que as criaram fizeram uma espécie de *rebranding* das políticas e práticas. A adoção delas passou a ser propagandeada como forma de criação sustentável de vantagem competitiva, por meio da criação e alavancagem de diferenciais em termos de capital humano, o que é obtido a partir de iniciativas de recrutamento de pessoas de grupos sociais representados<sup>301</sup>.

A necessidade de recrutar pessoas desses grupos tem se tornado cada vez maior, porque hoje a força de trabalho é menos homogênea e grupos sociais sub-representados têm relativamente maior acesso à educação e qualificação necessárias para altos cargos<sup>302</sup>. Essa necessidade também vem por conta da pressão por parte da organização sede (no caso de multinacionais) ou de clientes de outros países com legislação anti-discriminação avançada<sup>303</sup>.

Além disso, estudos indicam que o mercado recompensa companhias que têm práticas efetivas de gestão da diversidade, com preços de ações maiores<sup>304</sup> e maiores

---

<sup>301</sup> Pfeffer (1998).

<sup>302</sup> Avery et al (2013).

<sup>303</sup> Avery et al (2013).

<sup>304</sup> Wright et al (1995).

retornos financeiros<sup>305</sup>. Há também pressão por parte dos clientes em prol da diversidade<sup>306</sup>. Há evidências de que a diversidade racial e de gênero no quadro funcional tem efeitos positivos em relação ao clima da organização<sup>307</sup>. Além disso, simplesmente é impossível recrutar colaboradores suficientes procurando só um grupo populacional<sup>308</sup>.

No entanto, para atrair pessoas de grupos sociais sub-representados, não se pode confiar apenas nas práticas tradicionais de recrutamento e seleção de funcionários, desenvolvidas há décadas atrás<sup>309</sup>. É preciso sinalizar o posicionamento da companhia em prol da diversidade e da inclusão, e criar políticas específicas nesse sentido que garantam a retenção desses colaboradores.

Embora as informações mais gerais relativas ao trabalho sejam as mais importantes<sup>310</sup>, o comprometimento com a diversidade ajuda a atrair uma quantidade mais ampla de pessoas para se candidatar ao cargo, especialmente de grupos sociais sub-representados<sup>311</sup>. Nesse sentido, políticas formais de diversidade, ações afirmativas, e prêmios voltados à diversidade atraem esses grupos<sup>312</sup> – e também pessoas de grupos majoritários que valorizam a diversidade<sup>313</sup>.

Já um clima negativo de diversidade pode levar à diminuição da performance e do bom funcionamento da organização<sup>314</sup>, bem como ao menor desenvolvimento de carreira de todos os colaboradores<sup>315</sup>. Iniciativas de diversidade que adotam um modelo multicultural de diversidade são positivamente correlacionadas a percepções mais fortes de adequação à organização por parte de colaboradores de minorias raciais<sup>316</sup>.

Vê-se, no gráfico adiante, que as políticas e práticas de inclusão estão majoritariamente voltadas a pessoas com deficiência, com três das cinco medidas

---

<sup>305</sup> Roberson e Park (2007).

<sup>306</sup> Reskin et al (1999).

<sup>307</sup> Gonzalez e DeNisi (2009).

<sup>308</sup> Rynes e Barber (1990).

<sup>309</sup> Avery e MacKay (2006); Ployhart e Holtz (2008).

<sup>310</sup> Thomas e Wise (1999).

<sup>311</sup> Knouse (2009); Smith et al (2004).

<sup>312</sup> Avery e MacKay (2006); Goldberg e Allen (2008); Knouse (2009); Ng e Burke (2005); Rau e Hyland (2003); Kang (2016).

<sup>313</sup> Williamson et al (2008).

<sup>314</sup> Linnehan et al (2006); MacKay et al (2007); Mitchell et al (2001); Plaut et al (2009).

<sup>315</sup> Dawson et al (2013).

<sup>316</sup> Plaut et al (2009).

mais adotadas voltadas ao tema. Não consta também nenhuma medida, entre essas cinco, voltadas a mulheres ou pessoas afrodescendentes. Duas das práticas são provavelmente motivadas pela exigência presente na legislação trabalhista brasileira de reserva de vagas em empresas para pessoas com deficiência<sup>317</sup>.

Nos relatórios, diversas companhias narraram que iniciaram a prática de reserva de vagas apenas após fiscalização por parte do Ministério do Trabalho e do Emprego que gerou Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Provavelmente os programas de inclusão surgiram para fazer os ajustes necessários para o cumprimento da legislação.

Em quinto lugar, há a extensão de benefícios para cônjuges para casais homoafetivos. Trata-se de ação relevante para a atração e retenção de pessoas LGBT, pois há estudo que indica que a presença de benefícios iguais para casais hetero e gays afetam positivamente a percepção de candidatos LGBT a um cargo<sup>318</sup>.

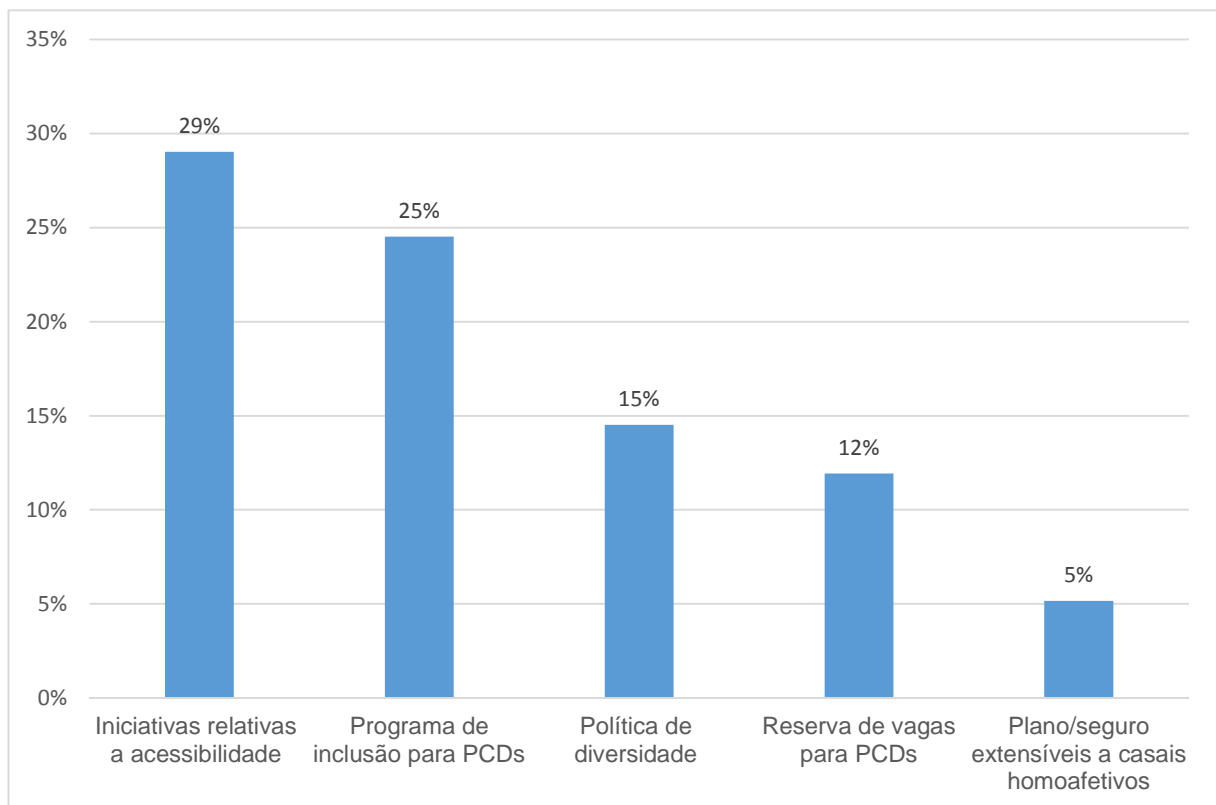
---

<sup>317</sup> Art. 93 da CLT. “A empresa com 100 ou mais empregados está obrigada a preencher (cem) de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção: I - até 200 empregados 2%; II - de 201 a 500 - 3%; III - de 501 a 1.000 - 4%; IV - de 1.001 em diante - 5%.

<sup>1º</sup> A dispensa de trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante.

<sup>2º</sup> O Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados.”

<sup>318</sup> Barron e Hebl (2010); Davis (2007).



*Gráfico 125 - Cinco iniciativas de inclusão em prol da diversidade mais presentes nos relatórios*

A seguir, é possível observar que as empresas mistas possuem melhor desempenho na adoção de políticas e práticas de inclusão em comparação às companhias privadas. Aquelas que eram privatizadas vão melhor que as empresas

que sempre foram de controle privado. Trata-se de tendência geral já observada neste relatório.

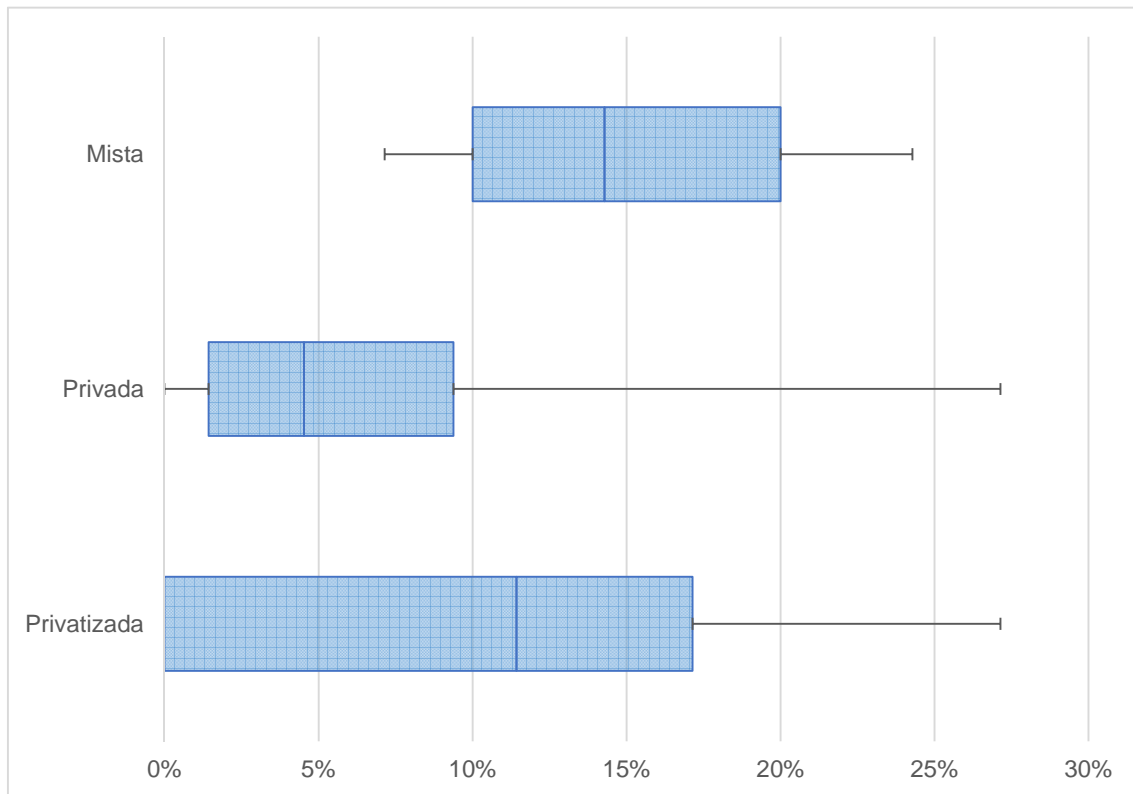
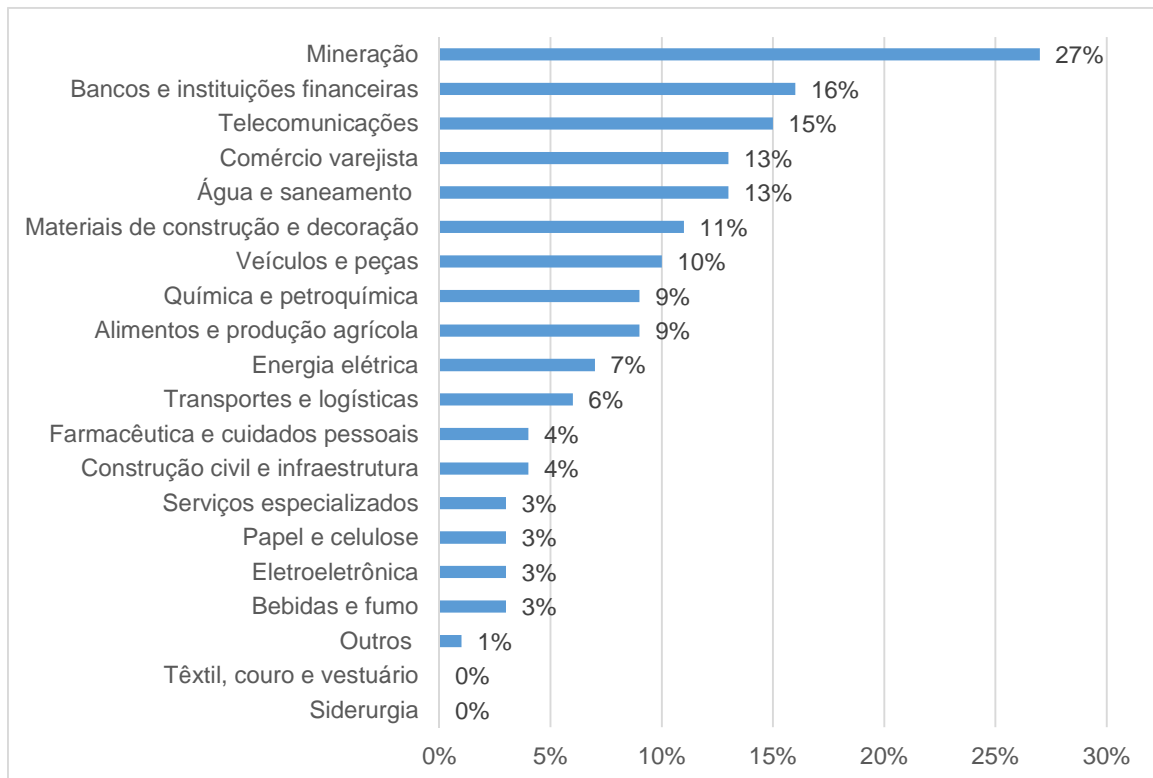


Gráfico 126 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Vemos, no gráfico a seguir, novamente a predominância do setor terciário, que possui as melhores pontuações em políticas de inclusão. Logo depois há o setor secundário de bens de produção, e por fim o setor primário e o secundário de bens de consumo. Trata-se de tendência mais ampla, já vista neste relatório quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade e de iniciativas de sustentabilidade social.



*Gráfico 127 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por setor de atividade econômica*

O próximo gráfico sugere relação bastante significativa entre pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade e número de funcionários. Pode ser que empresas com maior número de colaboradores estejam mais sujeitas à pressão por parte do público interno para a adoção dessas medidas. Também pode ser que sejam companhias maiores, com maior volume de recursos ociosos, que pode ser empregado em tais ações.

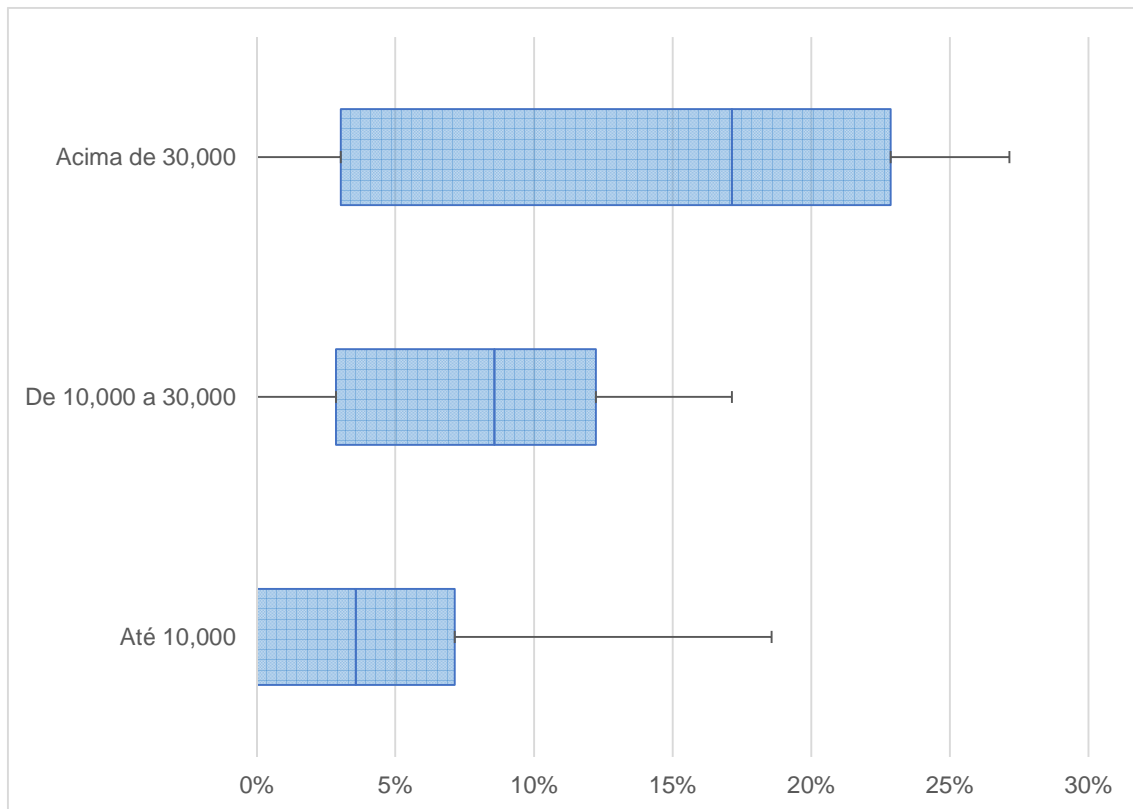


Gráfico 128 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por número de funcionários

No entanto, não parece existir relação entre presença dessas iniciativas e capitalização de mercado das companhias. Por exemplo, o terceiro quartil das faixas de até R\$ 10 bilhões de valor de mercado e de R\$ 10 a 25 bilhões possui as mesmas pontuações. Isto sugere que não é correta a hipótese de que as empresas teriam mais iniciativas de inclusão por possuírem mais recursos ociosos.



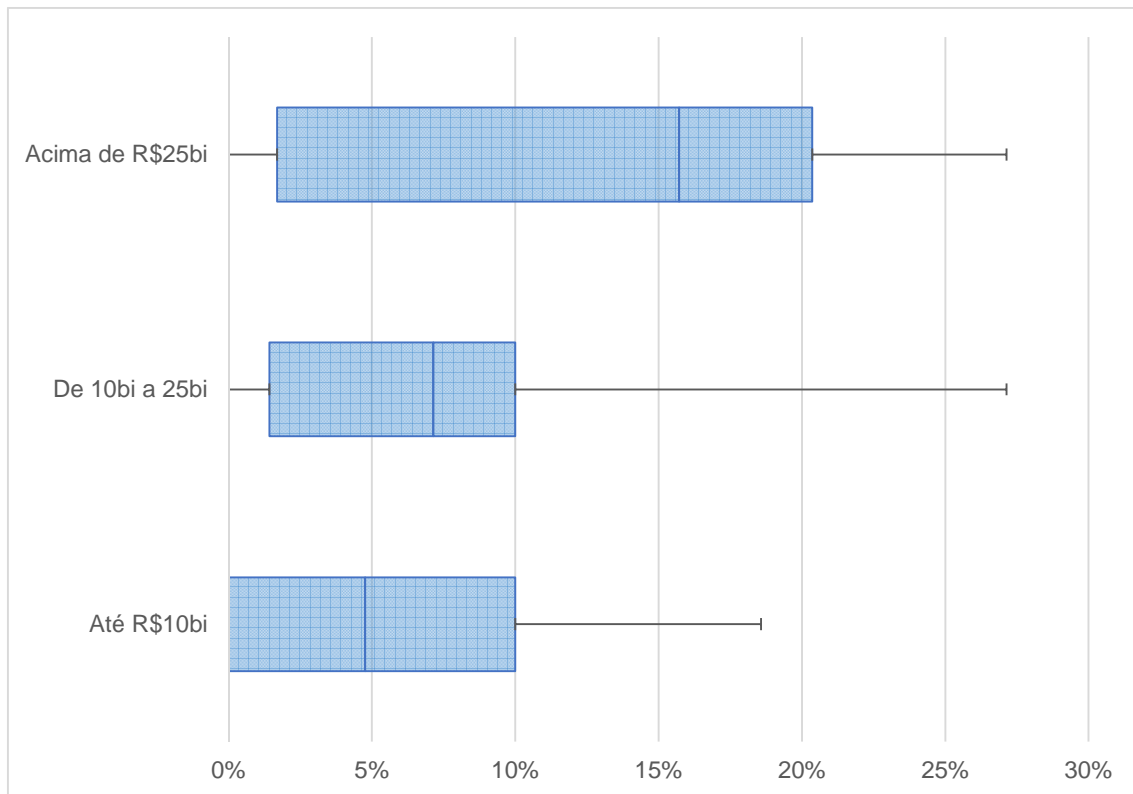


Gráfico 129 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por capitalização de mercado

O gráfico adiante parece sugerir a existência de alguma relação entre iniciativas de inclusão em prol da diversidade e porcentual de mulheres na força de trabalho. No entanto, as medianas das faixas de 20 a 45% de mulheres e de acima de 45% possuem quase as mesmas pontuações, o que indica que esta relação na verdade não se sustenta.

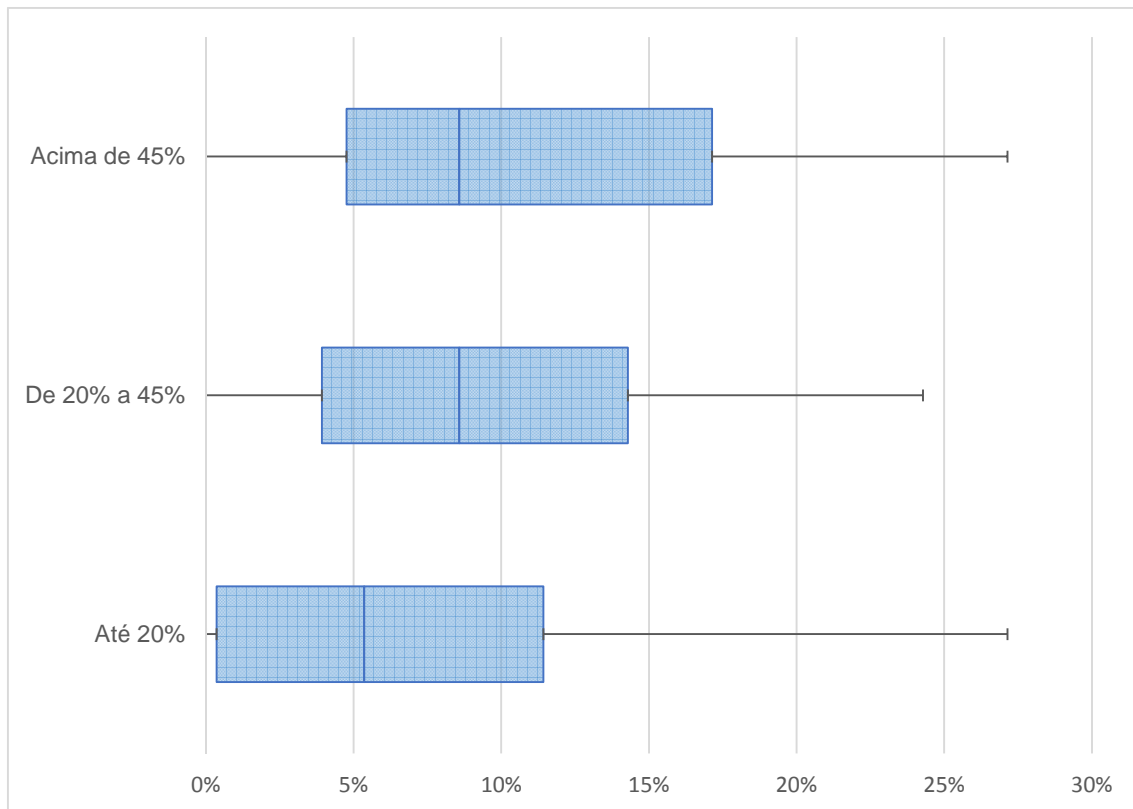


Gráfico 130 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por percentual de mulheres na força de trabalho

A próxima imagem também sugere não haver qualquer relação entre representatividade feminina na gestão e iniciativas de inclusão. A faixa média de percentual de mulheres na gestão das companhias (de 10 a 20%) está mais bem posicionada em relação a primeiro e terceiro quartis e à mediana. O motivo para este resultado não parece claro.

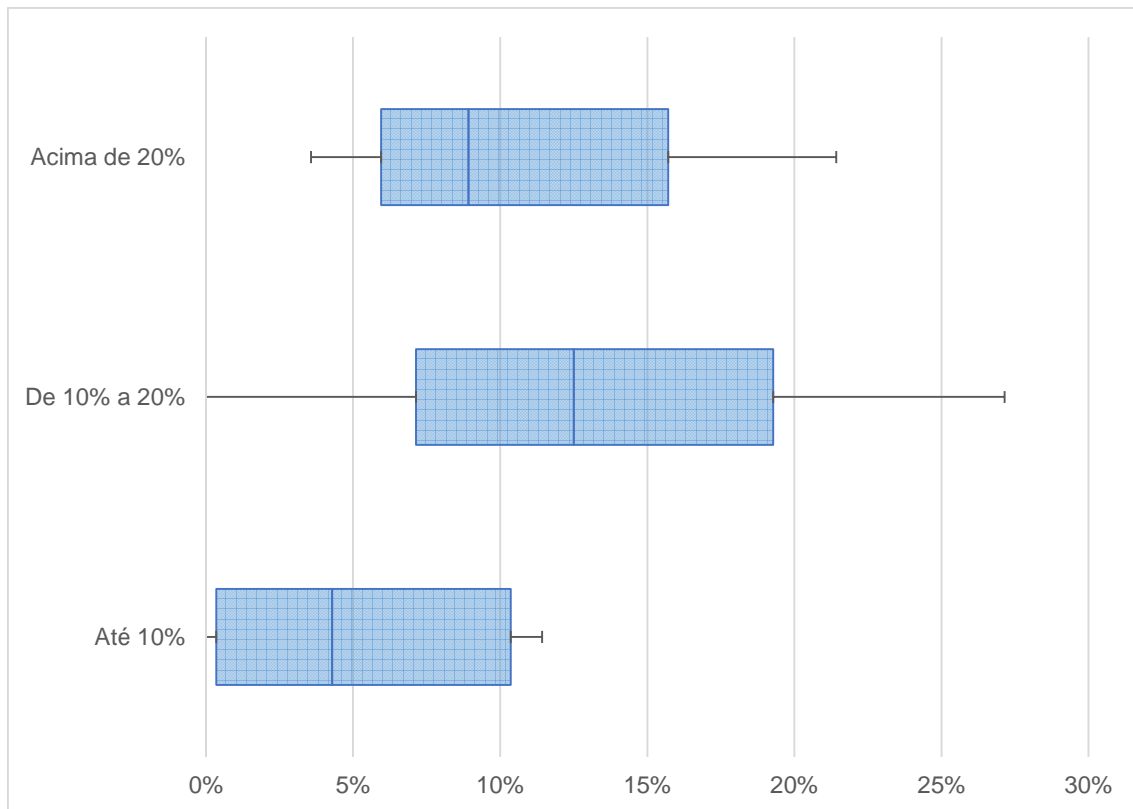
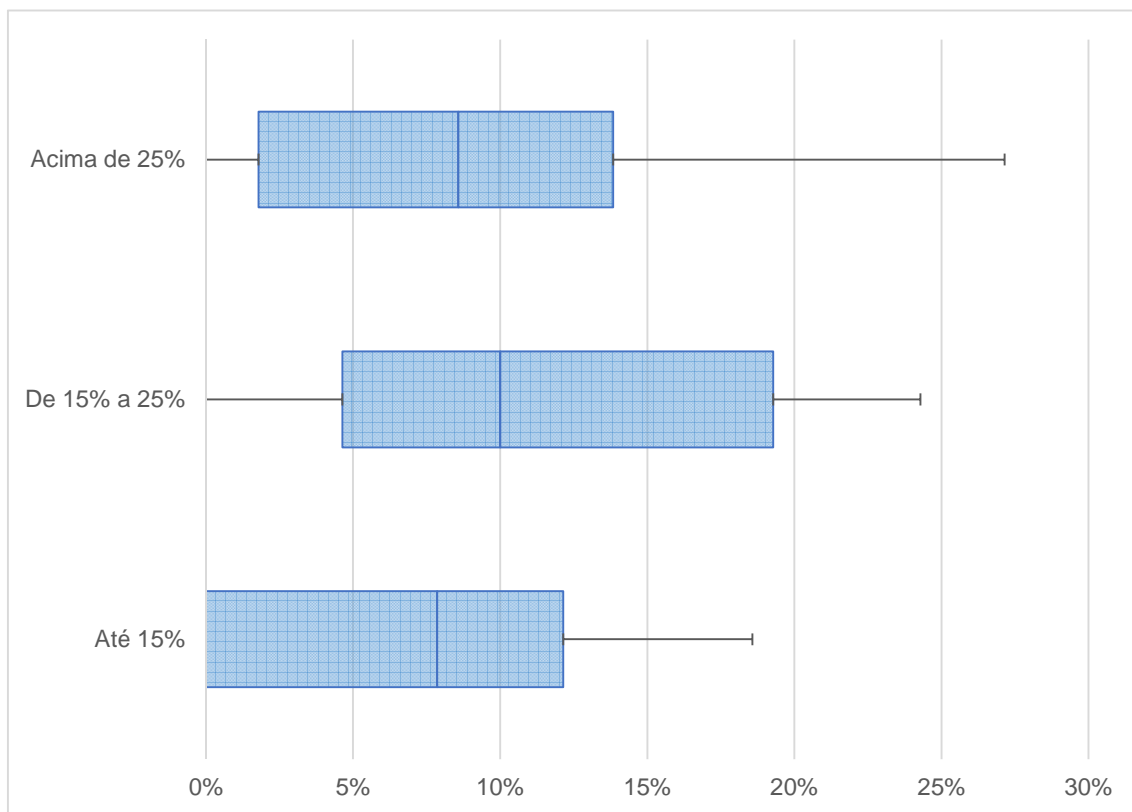


Gráfico 131 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por percentual de mulheres na gestão

Também não parece haver alguma interação significativa entre as variáveis presença de iniciativas de inclusão e percentual de grupos socialmente sub-representados no quadro funcional da companhia. Novamente, a faixa média de representação de minorias (de 15 a 25%) possui pontuações superiores no primeiro e terceiro quartis e mediana.



*Gráfico 132 - Pontuações médias em iniciativas de inclusão em prol da diversidade, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho*

#### 5.3.3.2.5. *Iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade*

A categoria de iniciativas de ascensão e capacitação em prol da diversidade compreende medidas como metas ou ações afirmativas para a contratação de mulheres e pessoas não brancas, e programas de *mentoring* e liderança voltados para grupos sociais sub-representados. A literatura a respeito do tema indica que estas políticas e práticas em prol da diversificação da liderança têm impactos positivos nas organizações, tanto em relação a ativos intangíveis como qualidade da governança, quanto a ativos tangíveis, como ganhos financeiros.

Por exemplo, para empresas de *venture capital*, quanto maior a similaridade entre os sócios, mais baixa é a performance dos investimentos da firma. A taxa de sucesso em aquisições e IPOs é 11,5% mais baixa se os sócios são da mesma universidade, e de 26,4% a 32,2% se eles têm a mesma ascendência racial ou étnica. Além disso, as empresas que aumentaram a proporção de sócias em 10% tiveram um aumento de 1,5% em relação ao retorno total dos fundos e de 9,7% em saídas bem-sucedidas (número relevante se considerarmos que apenas 28,8% dos investimentos em *venture capital* acabam com saídas bem-sucedidas)<sup>319</sup>.

A conexão entre diversidade na liderança e rentabilidade e valor das companhias já foi feita em pesquisa (de uma das autoras deste estudo, em conjunto com coautores) que tem como objeto empresas brasileiras. Constatou-se que a presença de conselheiras está positivamente associada a métricas de valor da companhia, e que a existência de independentes é positivamente correlacionada à qualidade da governança das empresas. Além disso, companhias com maior rentabilidade operacional possuem mais chances de terem maior percentual de mulheres na liderança, especialmente na Diretoria Executiva<sup>320</sup>.

Além da correlação positiva com a rentabilidade, um maior percentual de mulheres no Conselho de Administração está associado a melhores práticas de governança. Outros ativos intangíveis relevantes que são beneficiados por uma maior

---

<sup>319</sup> Gompers e Kovvali (2018).

<sup>320</sup> Di Miceli, Donaggio, Pinto Sica e Ramos (2014).

diversidade na liderança são a qualidade da deliberação e da tomada de decisões<sup>321</sup> e maior inovação na companhia<sup>322</sup>.

Vê-se, no gráfico adiante, que apesar das evidências científicas em favor de mais investimentos em políticas e práticas de qualificação e ascensão de grupos socialmente sub-representados, as empresas não costumam adotar iniciativas do tipo. É uma perda de oportunidade de melhoria não só de métricas financeiras, como também de reputação e de práticas de governança. Provavelmente tais ações são menos disseminadas porque interferem na discricionariedade dos executivos, na governança e nas relações de poderes já estabelecidas dentro das companhias.

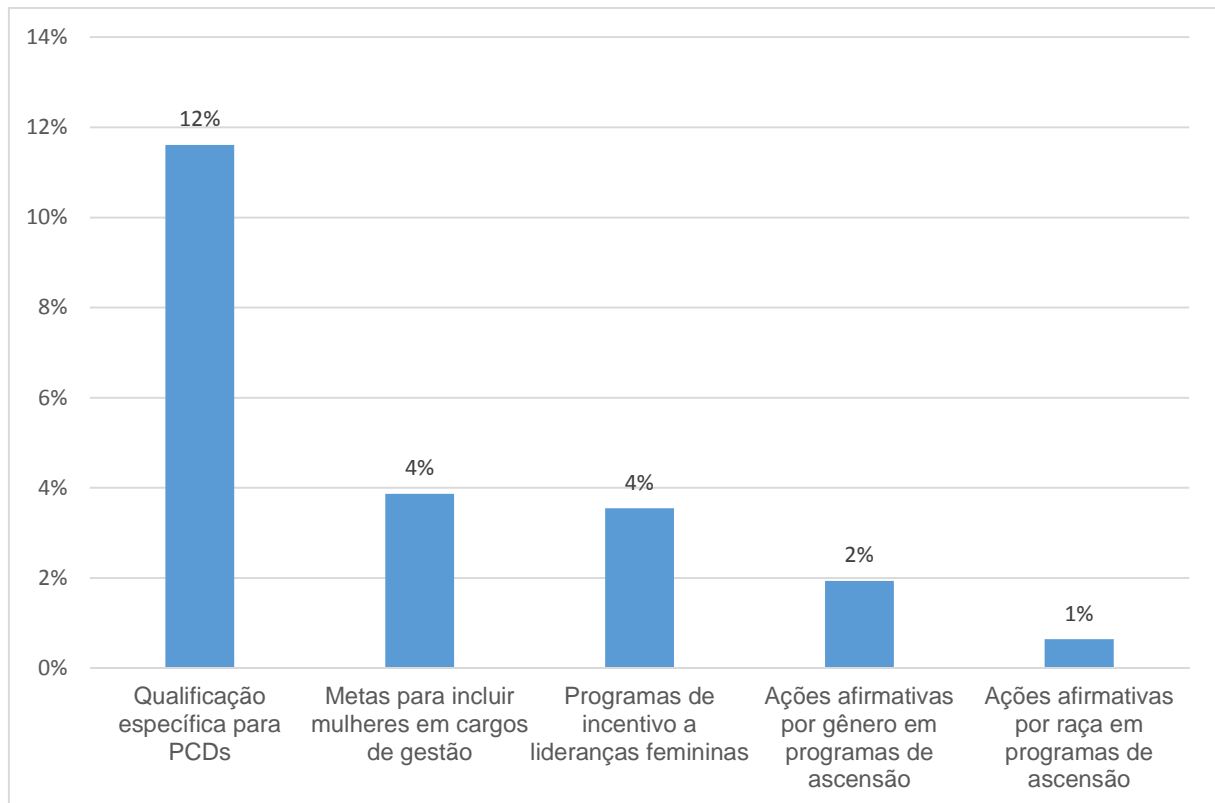
Quando estas medidas existem, são mais relacionadas a capacitações, incentivos ou metas. Raramente são adotadas ações afirmativas. Estas são menos empregadas provavelmente porque implicam numa mudança de fato nos processos de sucessão e na própria estrutura de poder da empresa, incluindo grupos que até então não tinham o mesmo acesso ao topo da carreira. Políticas mais tímidas, como qualificações específicas e programas de liderança específicos não oferecem este “risco”.

Ainda é possível observar que três das cinco iniciativas adotadas têm como público alvo as mulheres. Trata-se, por um lado, de indicativo relevante que a pauta do aumento da representatividade feminina em espaços de poder vem se fazendo presente no ambiente corporativo, mesmo que de forma muito incipiente. No entanto, chama a atenção a falta de programas para outro grupo social sub-representado que, como as mulheres, corresponde a mais da metade da população brasileira: a população negra. Ações afirmativas por raça são adotadas em apenas 1% das companhias analisadas.

---

<sup>321</sup> Levine et al (2014); Philips et al (2008).

<sup>322</sup> Díaz-García et al (2011) ; Nathan e Lee (2015).



*Gráfico 133 - Cinco iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade mais presentes nos relatórios*

É possível constatar no gráfico a seguir que as companhias mistas possuem desempenho idêntico ao das companhias privatizadas e bastante superior ao das companhias privadas. Trata-se de resultado distinto da tendência mais ampla observada neste gráfico quanto à adoção de iniciativas de sustentabilidade, que

consiste na liderança das companhias de capital misto frente às privatizadas e às privadas.

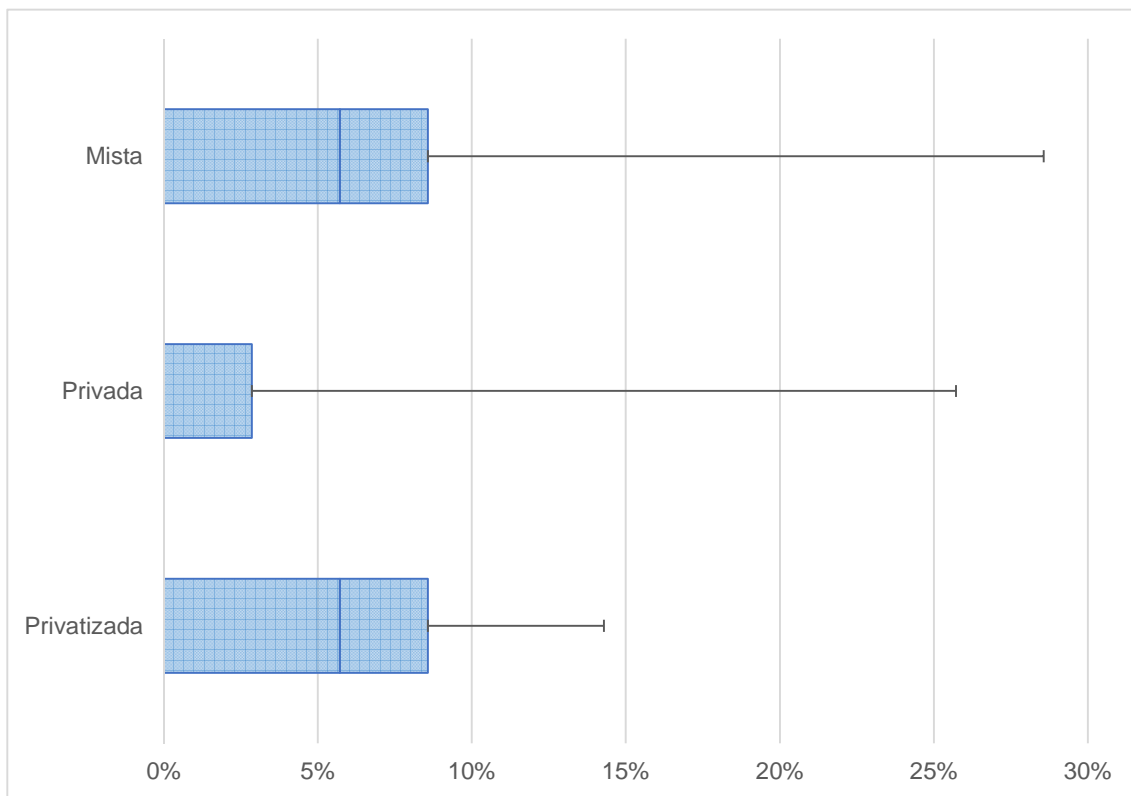
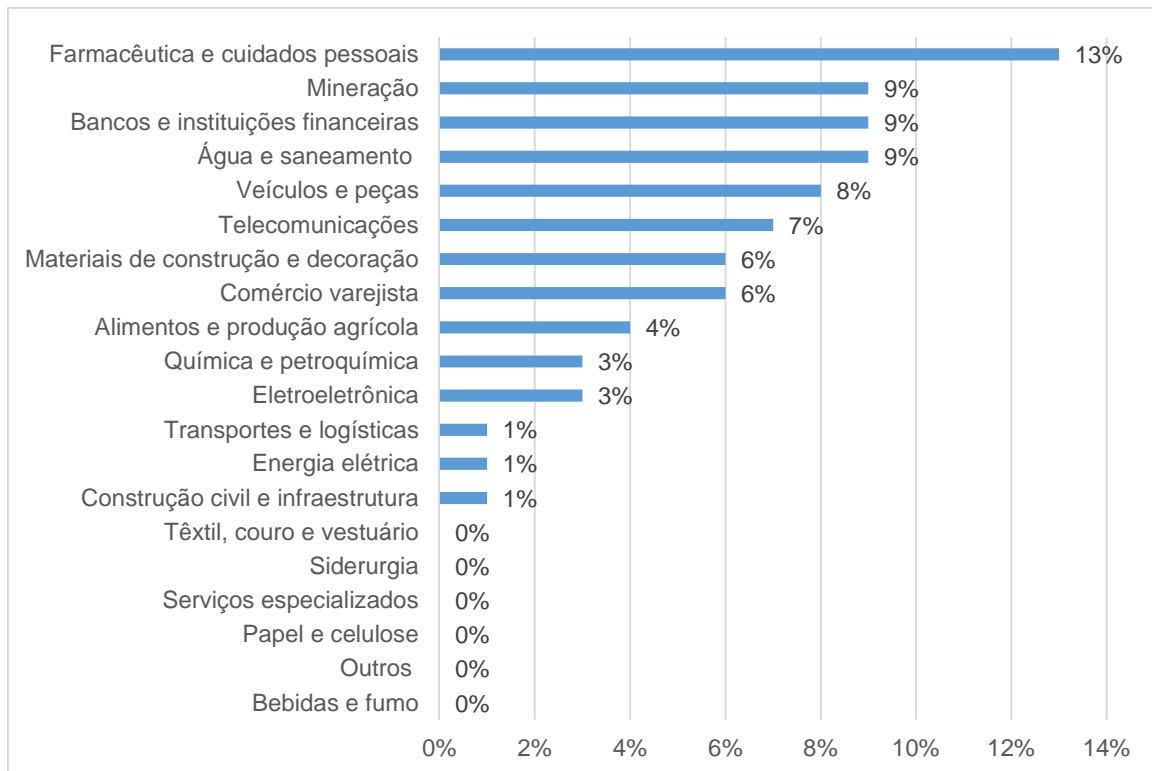


Gráfico 134 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Logo a seguir, vê-se que está em primeiro lugar dentre os setores de atividade econômica o setor de farmacêutica e cuidados pessoais, e não um setor pertencente ao setor terciário, como visto usualmente neste relatório. No entanto, ainda é possível afirmar que, como um todo, a liderança é exercida por este setor, seguida pelo secundário de bens de produção, e, por fim, o setor primário. Trata-se, mais uma vez, de dado em consonância com tendência mais ampla observada neste relatório de melhor desempenho do setor terciário.





*Gráfico 135 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por setor de atividade econômica*

Vemos, adiante, gráfico que sugere forte relação entre iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade e número de funcionários. É possível notar que as empresas com maior número de colaboradores possuem desempenho significativamente melhor na adoção dessas ações. Uma explicação possível para este dado é de que estas empresas podem estar mais expostas, por possuírem grande número de colaboradores, a pressões vindas tanto do público interno quanto da sociedade como um todo para que empreguem tais medidas.

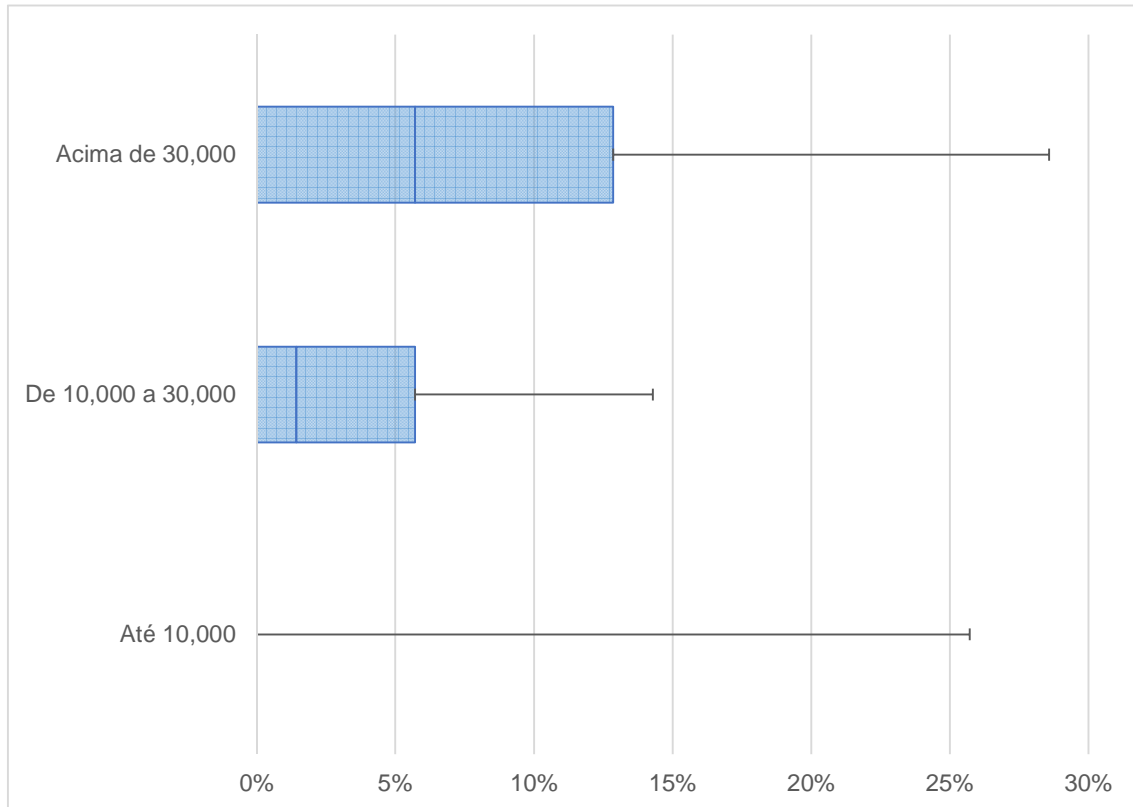


Gráfico 136 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por número de funcionários

Também parece haver relação relevante entre iniciativas desta macrocategoria e capitalização de mercado das companhias. Há algumas hipóteses possíveis para explicar este resultado. É possível que, por terem grande valor de mercado, estas empresas possuam mais recursos ociosos para empregar em tais programas. Pode ser também que estejam muito expostas a pressões sociais para adotar tais iniciativas.

Veremos adiante neste relatório que parte destas ações são bem sucedidas. Dentre diversas políticas selecionadas que buscam aumentar a diversidade nas companhias, apenas metas para a inclusão de mulheres em altos cargos teve correlação positiva com o aumento da representatividade feminina. Dessa forma, a maior representatividade feminina na gestão obtida por meio destas iniciativas pode ter alguma influência positiva na reputação e nas práticas de governança na empresa que contribua de alguma forma para um maior valor de mercado.

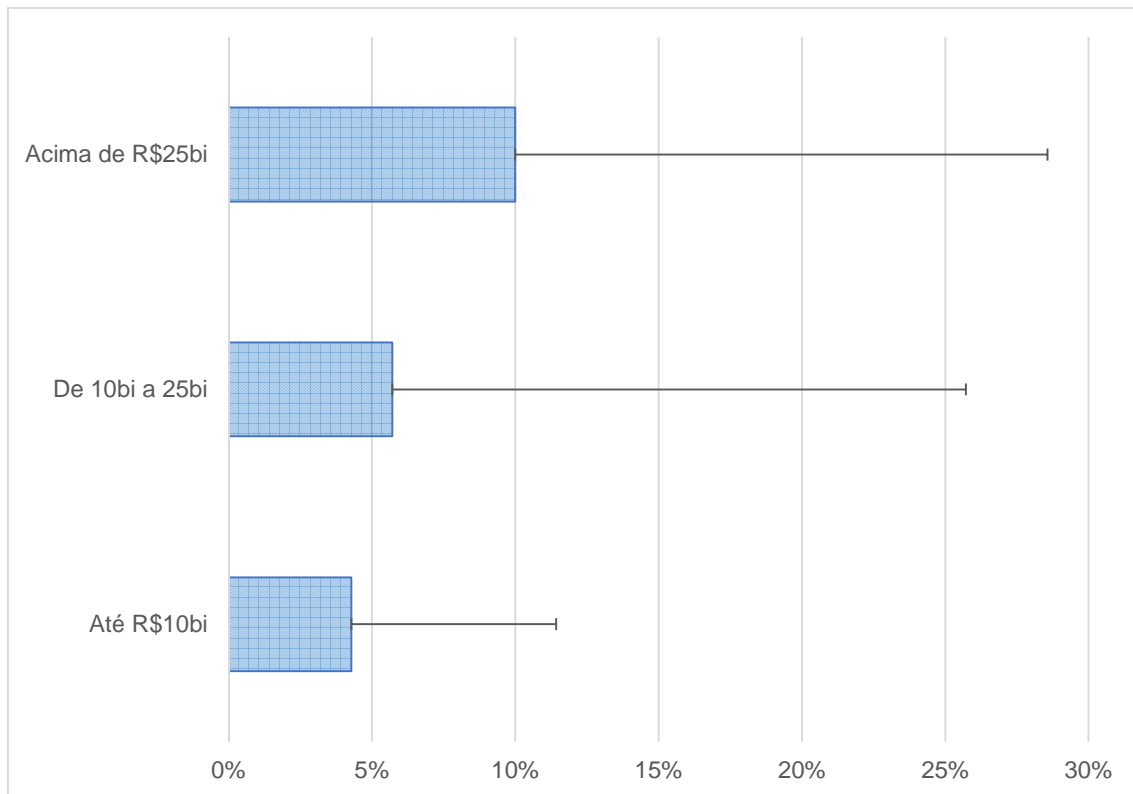


Gráfico 137 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por capitalização de mercado

O próximo gráfico também sugere a existência de relação, nesse caso entre a presença de iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade e representatividade feminina na força de trabalho. Empresas com mais de 45% de mulheres no quadro funcional possuem desempenho muito superior nestas políticas. Isto pode indicar que a presença de um público interno com grande participação de mulheres pode pressionar pela adoção desse tipo de medidas, o que já foi aventado pela literatura sobre o tema.

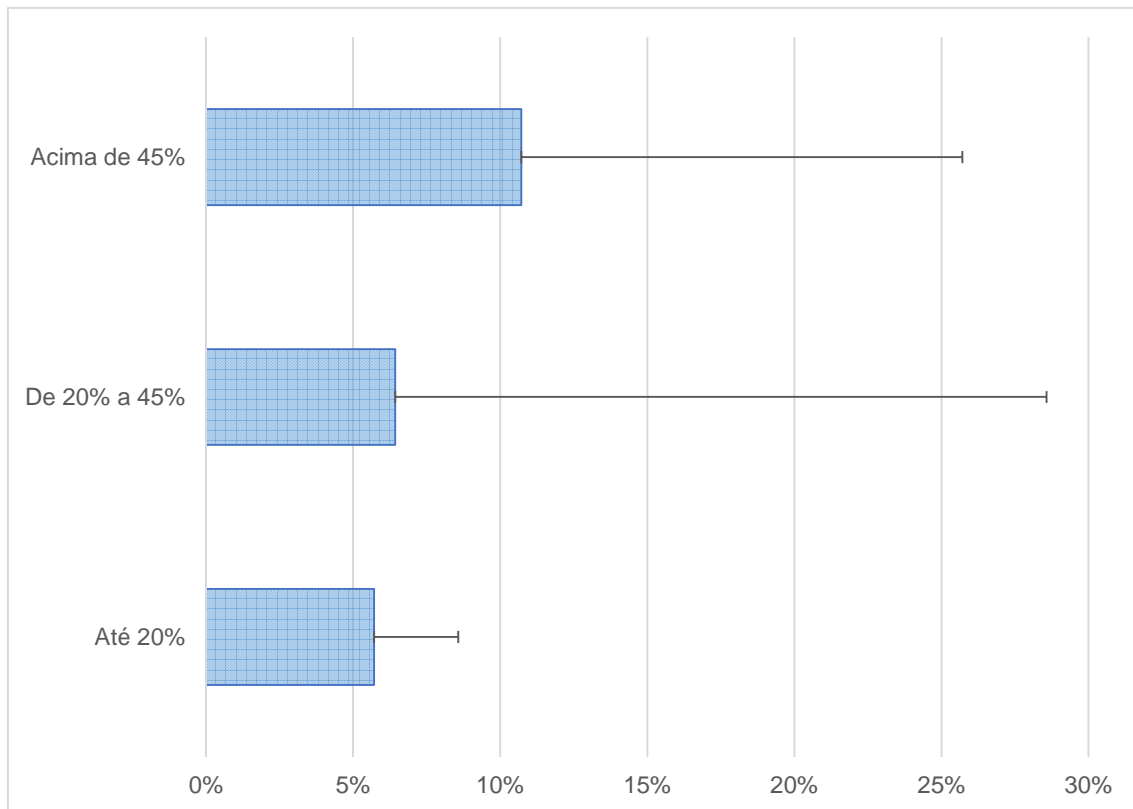


Gráfico 138 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por percentual de mulheres na força de trabalho

O gráfico adiante sugere relação relevante entre o emprego de medidas de capacitação e ascensão em prol da diversidade e percentual de mulheres na gestão. Trata-se de dado esperado de acordo com a literatura. As explicações para o resultado podem ir em dois sentidos. Em primeiro lugar, estudos apontam que mulheres são umas das principais impulsionadoras da instituição de políticas pró-diversidade em companhias, e que a pressão delas costuma ter certa efetividade. Além disso, a maior representatividade feminina na gestão pode se dever à presença de políticas de incentivo à liderança feminina, que várias pesquisas apontam como sendo eficazes.

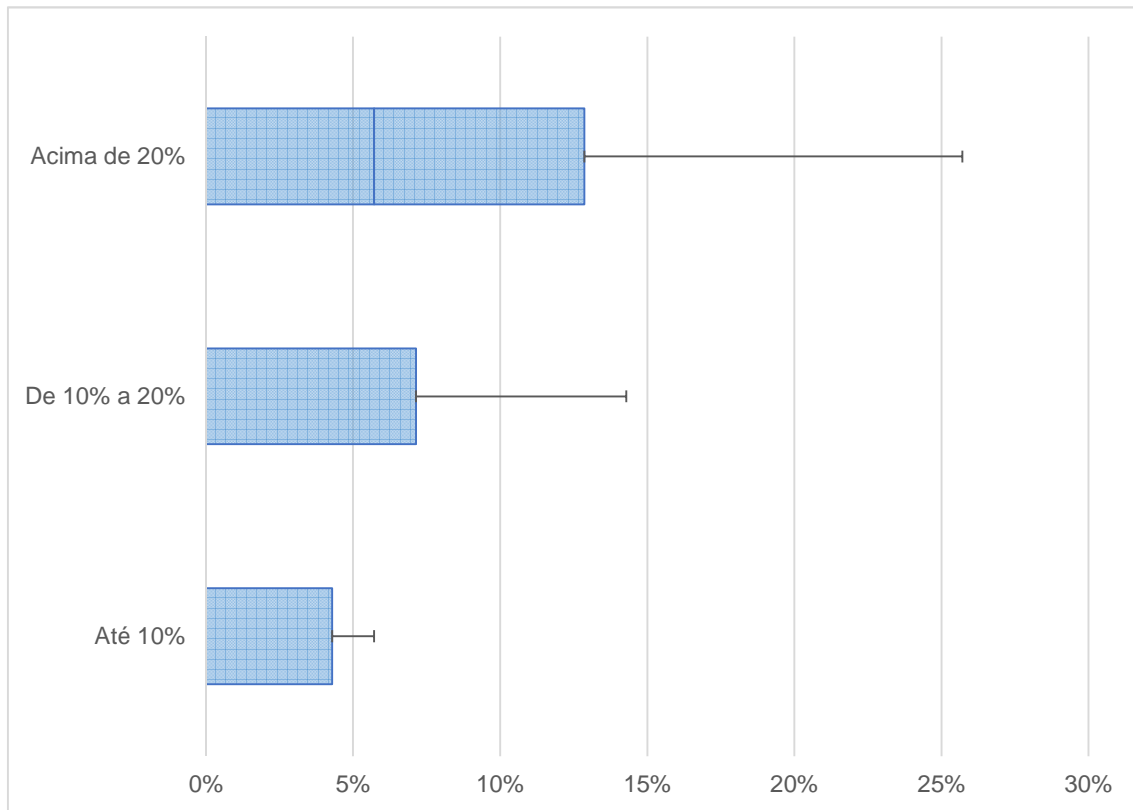
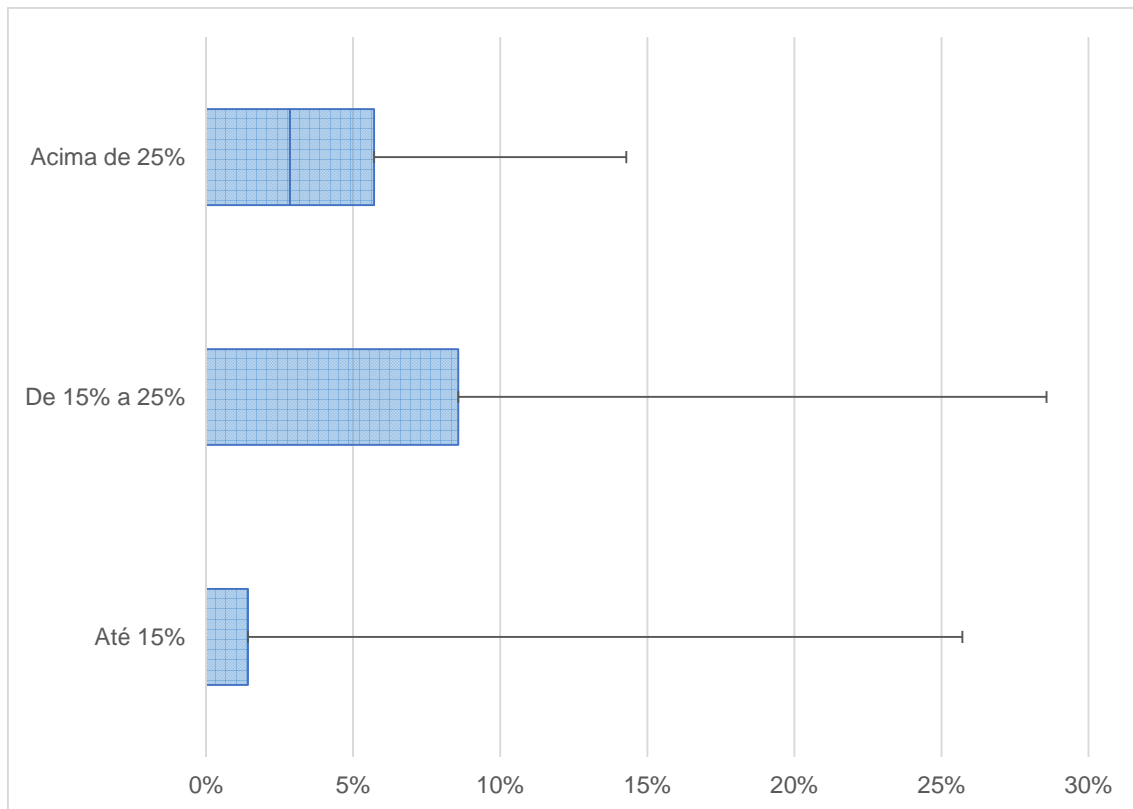


Gráfico 139 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por percentual de mulheres na gestão

Por fim, não parece haver relação significativa entre a adoção dessas políticas e práticas e presença de grupos sociais sub-representados na força de trabalho das companhias. Este dado é esperado, pois, à exceção de políticas de qualificação para pessoas com deficiência, a maior parte das iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade encontradas eram direcionadas especificamente a mulheres, e não a outros setores que também são alvo de discriminação.



*Gráfico 140 - Pontuações médias em iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho*

#### *5.3.3.2.6. Iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social*

Na categoria de iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social foram incluídas diversas ações, todas elas com o fim de realizar monitoramento a partir de estatísticas de uso interno da companhia. Compreende, dentre outras políticas e práticas, métricas relativos à participação de mulheres e outros grupos sociais sub-representados na companhia, ao aproveitamento de programas como treinamento e avaliação de desempenho, e métricas sobre denúncias e queixas de discriminação ou violação de direitos humanos.

Estas iniciativas são consideradas muito relevantes pela literatura, justamente porque os dados obtidos por elas, como já dito anteriormente, servem de subsídio para a avaliação da adequação e da efetividade das outras políticas e práticas da companhia. Por exemplo: é muito difícil medir a efetividade de uma política de metas de inclusão de mulheres em altos cargos se o número de mulheres nesses cargos não for monitorado ao longo do tempo.

Pode-se observar que as companhias brasileiras parecem ter entendido a necessidade das práticas de monitoramento, pois o gráfico abaixo indica que elas são amplamente adotadas. Os censos – isto é, contagens de funcionários pertencentes a um determinado grupo social – são a forma mais comum de monitoramento nos relatórios. Também há preocupação com métricas ligadas à rotatividade, provavelmente pelo passivo financeiro gerado por altos índices de *turnover*.

Questões de liderança feminina e desigualdade salarial também se fazem presentes nos monitoramentos: uma surpresa considerando-se a baixa adoção de outras políticas relativas ao tema de equidade de gênero e diversidade. Faltam, portanto, políticas e práticas afirmativas para as quais esses monitoramentos sirvam de subsídio.

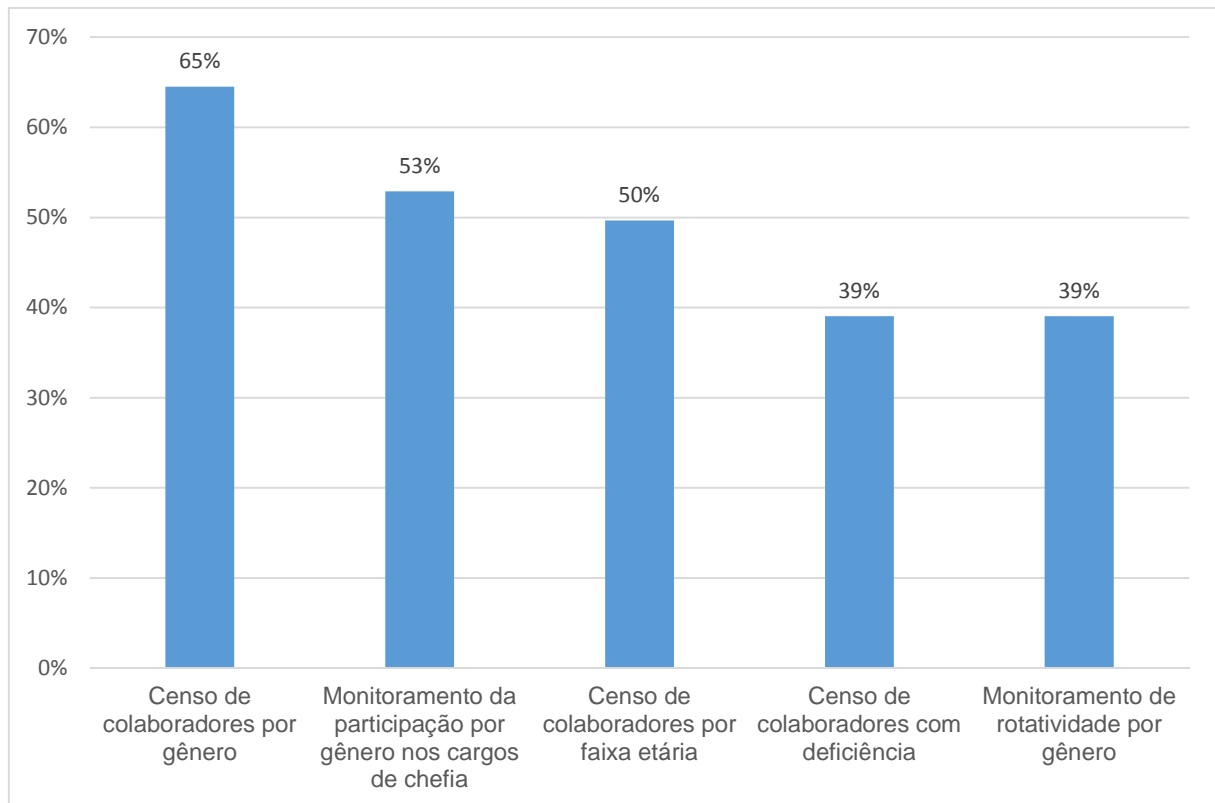


Gráfico 141 - Cinco iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social mais presentes nos relatórios

Adiante, é possível notar que o desempenho das companhias mistas na adoção das iniciativas de monitoramento é bastante superior em comparação às suas contrapartes. Em segundo lugar estão as companhias privatizadas, e com pior performance nesse âmbito, aquelas que sempre foram privadas. Trata-se de reiteração de uma tendência mais geral, observada neste relatório, de melhor desempenho das companhias de capital misto em iniciativas de sustentabilidade e de sustentabilidade social.



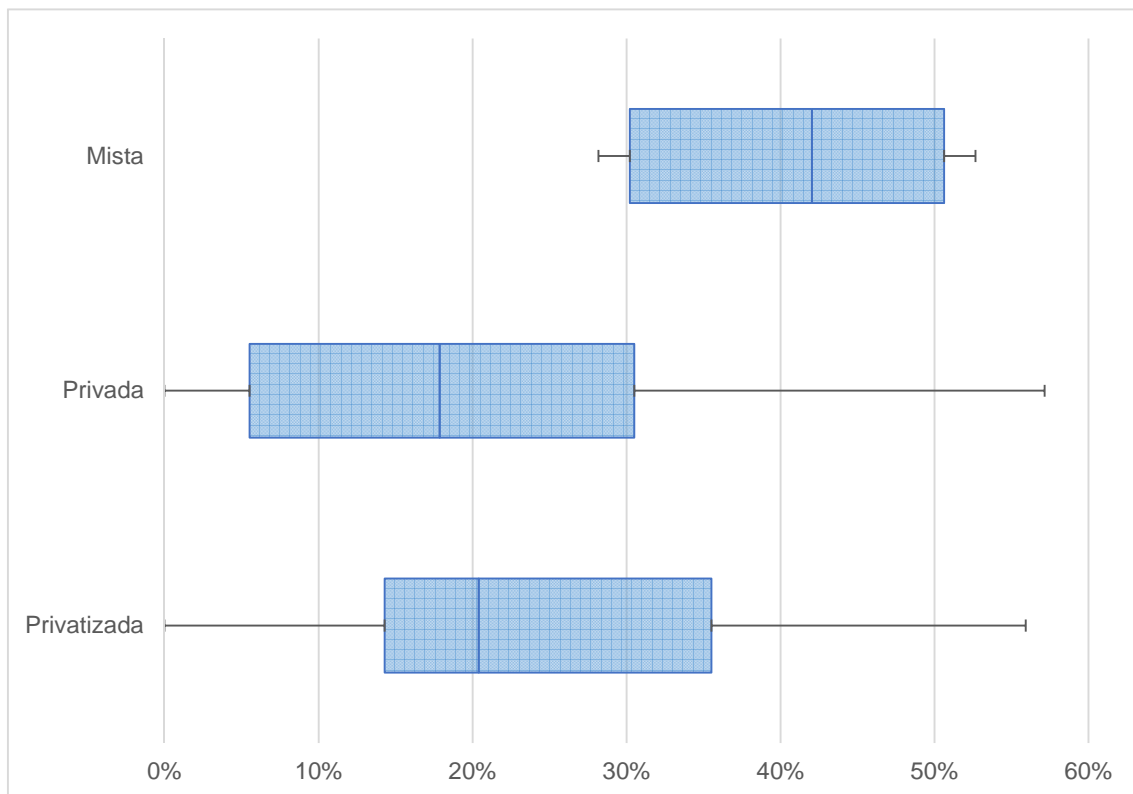
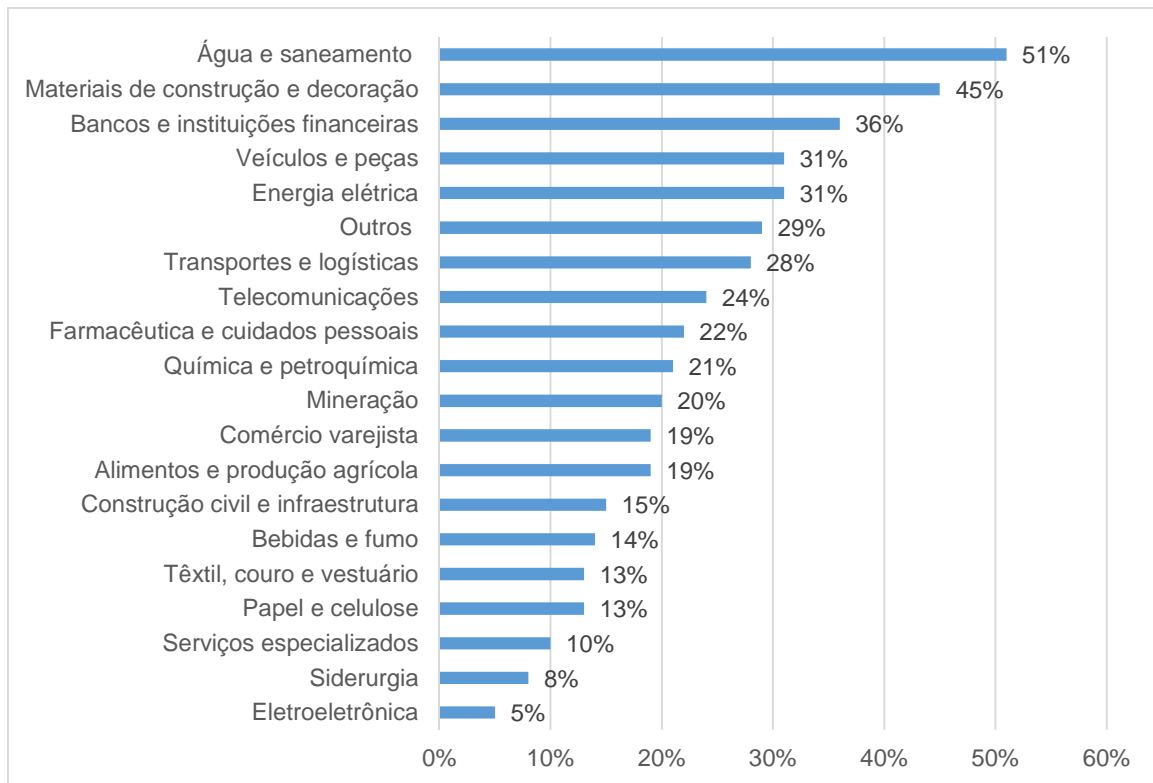


Gráfico 142 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por tipo de controle (privado, misto ou privatizado)

Descartando-se setores pouco representativos (que contam com apenas uma empresa), percebe-se claramente no gráfico a seguir que a liderança nesta macrocategoria é exercida bastante em conjunto pelo setor terciário e pelo setor secundário. O setor primário possui desempenho inferior ao de seus pares.

Este resultado pode se dever, em parte, ao fato de que o negócio do setor primário (ao menos quando se trata de grandes empresas) depende mais intensamente de recursos naturais e trabalho mecanizado do que o setor terciário. Assim, ele estaria menos sujeito à pressão de seu público interno pela garantia de uma maior efetividade de políticas e práticas corporativas, e, portanto, pela implantação de certas formas de monitoramento.



*Gráfico 143 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por setor de atividade econômica*

O gráfico abaixo não permite apreender relação significativa entre número de funcionários e iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social. Isto pode, de certa forma, enfraquecer substancialmente a hipótese traçada no parágrafo anterior, baseada no pressuposto de que colaboradores seriam uma fonte importante de pressão em prol da adoção de políticas e práticas de monitoramento.

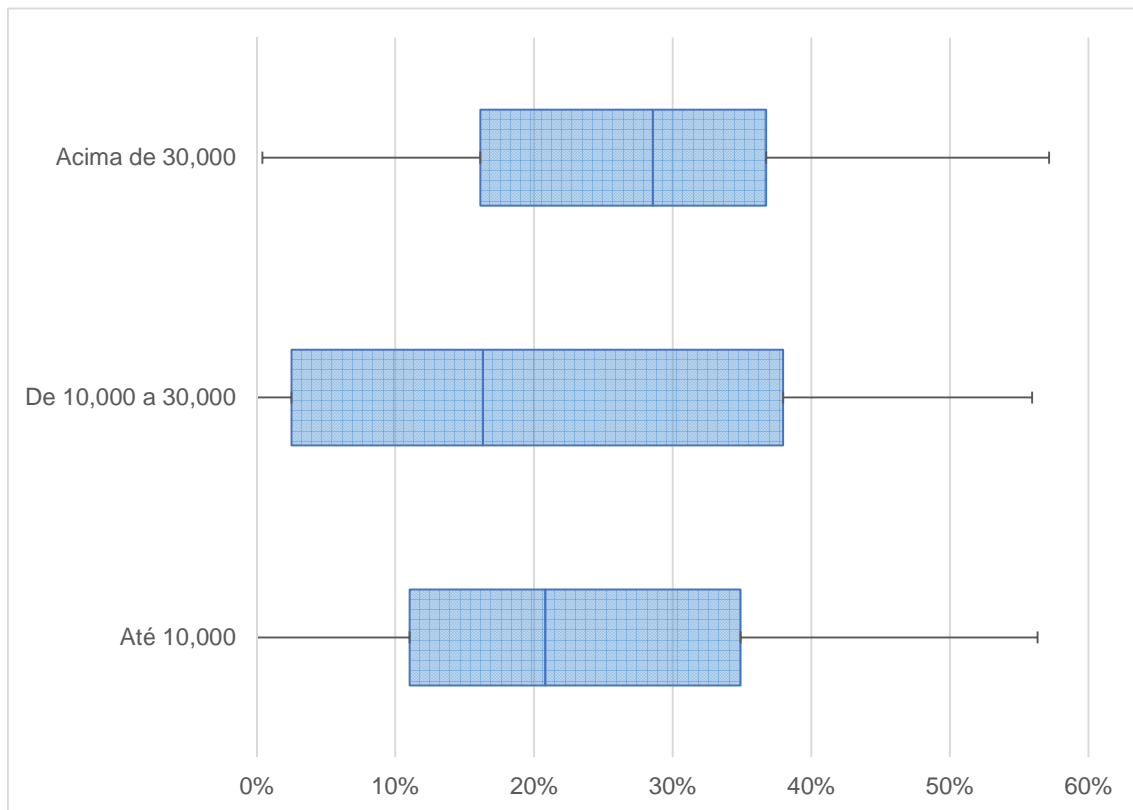


Gráfico 144 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por número de funcionários

Parece existir algum padrão quanto à localização das medianas das pontuações em iniciativas do tipo por faixas de capitalização de mercado. As empresas com maior valor de mercado possuem medianas de pontuação superiores. Há mais de uma hipótese possível para explicar este resultado. Entretanto, é preciso notar que não parece haver tendência clara quanto ao posicionamento dos primeiros e terceiros quartis dos box-plots.

Pode ser que empresas com maior valor de mercado possuam mais recursos ociosos que podem ser empregados em políticas e práticas de monitoramento, que exigem investimentos significativos para serem implementadas. Por outro lado, é possível que a preocupação com a mensuração da efetividade de iniciativas implementadas na companhia agregue de alguma forma ao valor de mercado dela, por permitir o aprimoramento de políticas que aumentam esse valor e diminuir o dispêndio em políticas pouco eficazes.

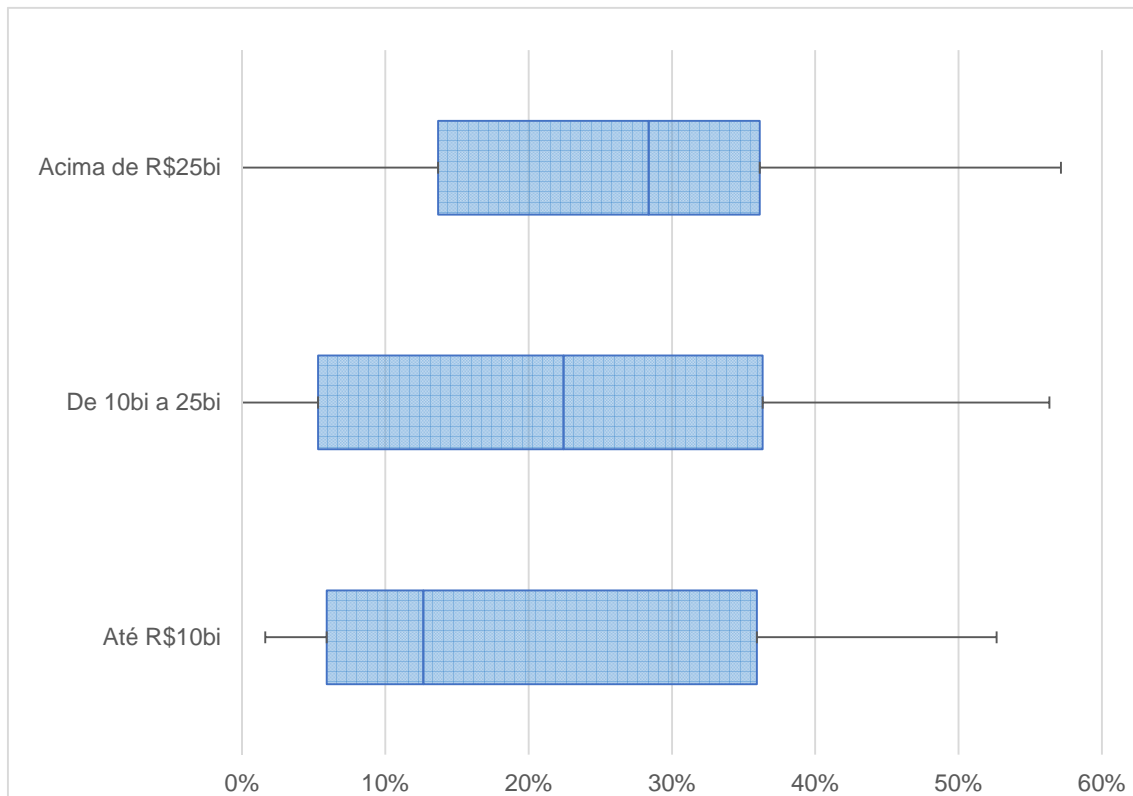


Gráfico 145 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por capitalização de mercado

Contudo, não parece existir padrão ou tendência relevantes quanto à eventual interação entre políticas e práticas de monitoramento e presença de mulheres na força de trabalho das companhias. As empresas com 20 a 45% de mulheres na força de trabalho possuem melhores pontuações no primeiro e terceiro quartis e mediana do box-plot.

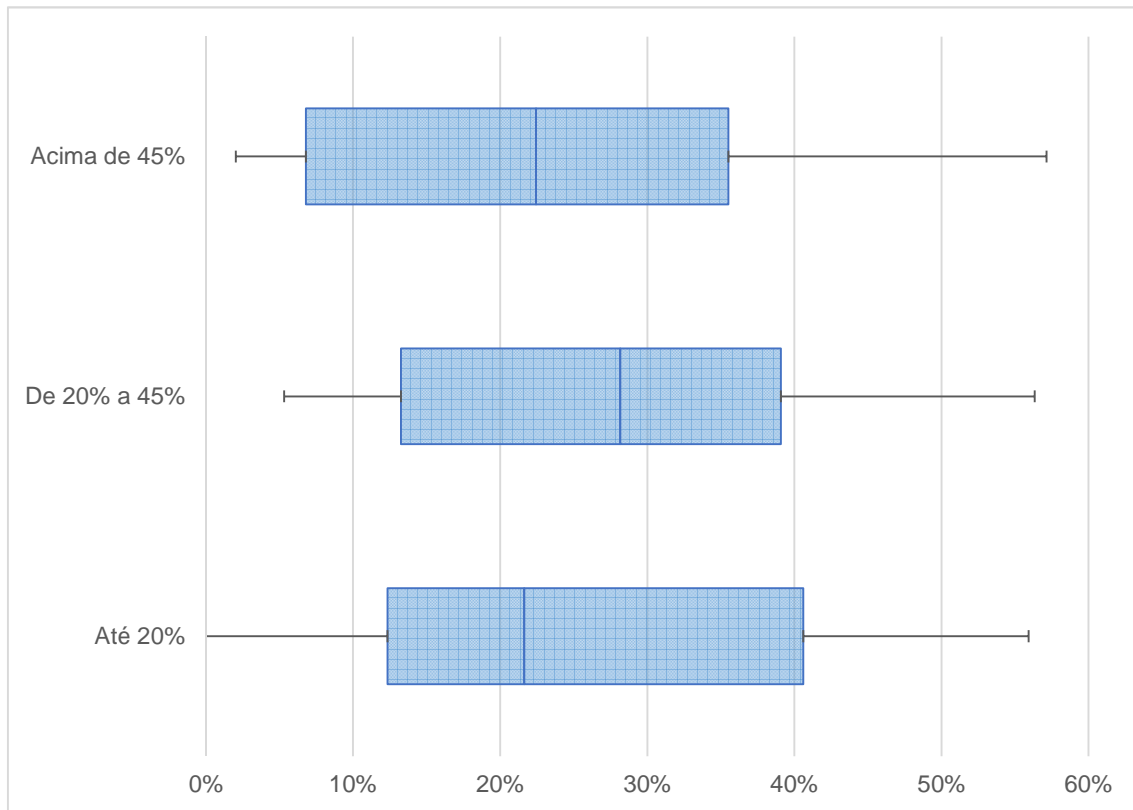


Gráfico 146 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por percentual de mulheres na força de trabalho

Também não parece haver relação entre número de iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social e representatividade feminina na gestão das empresas. As empresas com até 10% e acima de 20% de mulheres possuem melhores pontuações no terceiro quartil, as empresas com 10 a 20% e até 10% de participação feminina na gestão possuem melhor mediana, as empresas com 10 a 20% de mulheres neste âmbito estão com pontuações superiores no primeiro quartil.

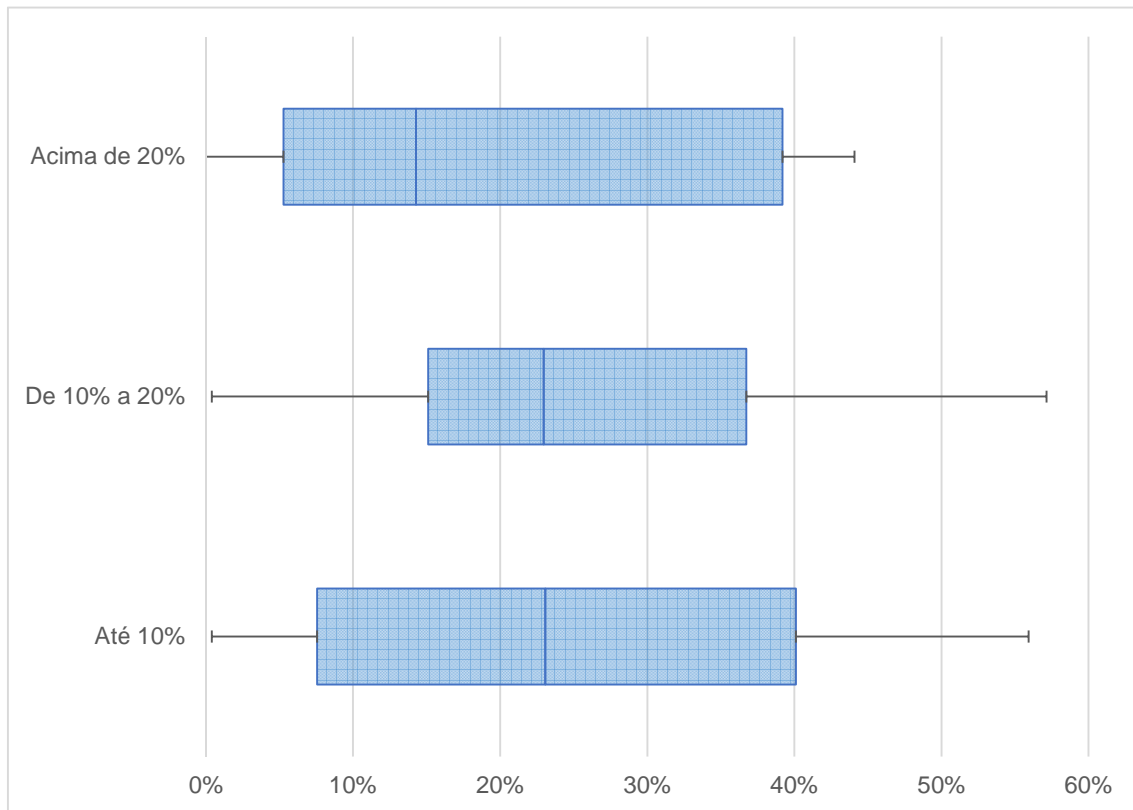
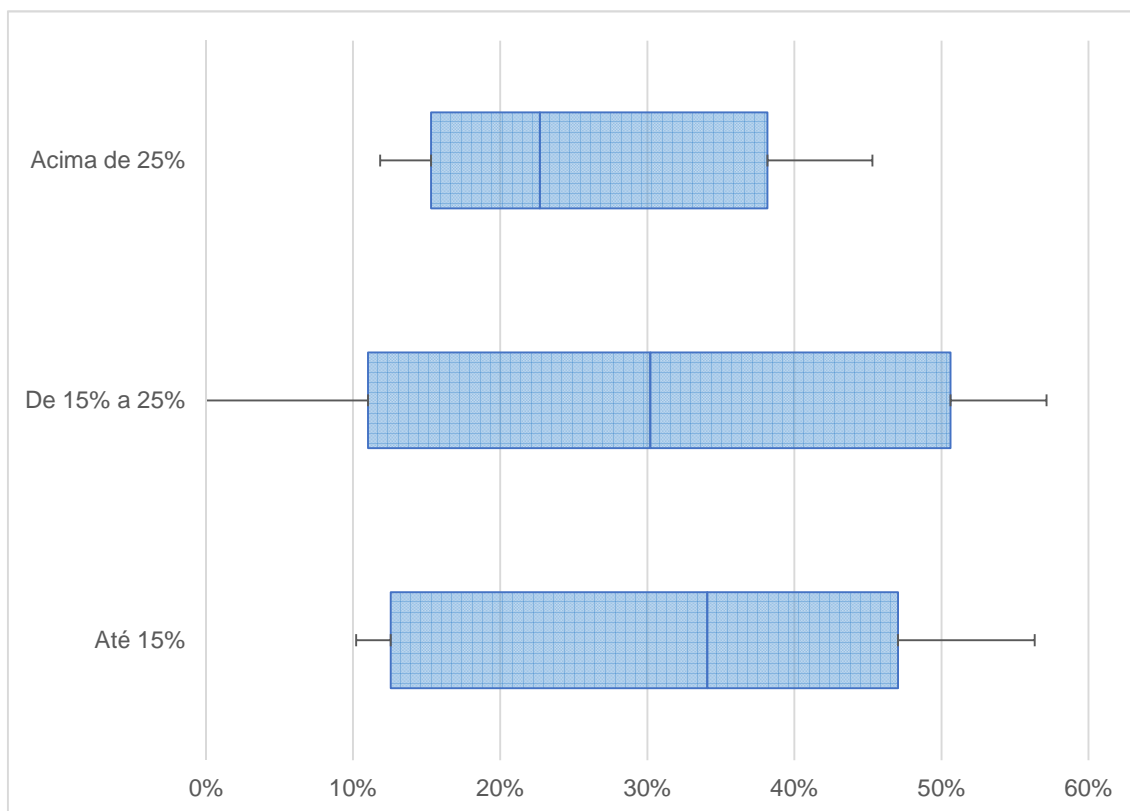


Gráfico 147 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por percentual de mulheres na gestão

Parece existir algum padrão quanto ao posicionamento da mediana no gráfico a seguir. A mediana em adoção de políticas do tipo tem menores pontuações para as empresas que possuem mais pessoas de grupos sociais sub-representados, e maiores pontuações para as que têm menos colaboradores pertencentes a esses grupos. Contudo, é preciso levar em conta que não parece haver padrão identificável quanto ao posicionamento do primeiro e terceiro quartis dos box-plots.



*Gráfico 148 - Pontuações médias em iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social, por percentual de grupos sociais sub-representados na força de trabalho*

#### 5.2.4. Correlações entre presença de iniciativas de sustentabilidade social e reputação corporativa

A reputação é uma métrica importante para avaliação do desempenho geral de uma companhia. Com base em reputação, partes interessadas frequentemente tomam decisões relevantes sobre que investimentos, produtos e trajetórias de carreira escolher<sup>323</sup>. As consequências positivas de uma boa reputação corporativa incluem<sup>324</sup>: possibilidade de cobrar preços mais altos; aumento de acesso ao mercado de capitais; atração de investidores; maiores retornos por meio da diminuição da mobilidade de rivais no setor; dentre outras.

Utilizando os dados da pesquisa de reputação corporativa realizada pela Merco<sup>325</sup>, que tem como objetivo mensurar a reputação das empresas, analisou-se a relação entre a quantidade de políticas de sustentabilidade e a reputação corporativa das companhias. Foram utilizados os rankings de 2014 e 2016, pois aparentemente as empresas estatais caíram no ranking de 2016 devido à crise. Mesmo assim os resultados obtidos foram semelhantes.

Analisando-se a relação entre a reputação e a quantidade de políticas de sustentabilidade, vê-se uma correlação positiva tanto em 2016 quanto em 2014. Isto indica que a adoção de iniciativas de sustentabilidade é positivamente relacionada à boa reputação no ambiente empresarial nacional – ou que políticas que possuem boa reputação nacional adotam mais políticas de sustentabilidade.

---

<sup>323</sup> Dowling (1986); Fombrun e Shanley (1990).

<sup>324</sup> Ver revisão de Fombrun e Shanley (1990).

<sup>325</sup> Encontrados em Merco (2019).



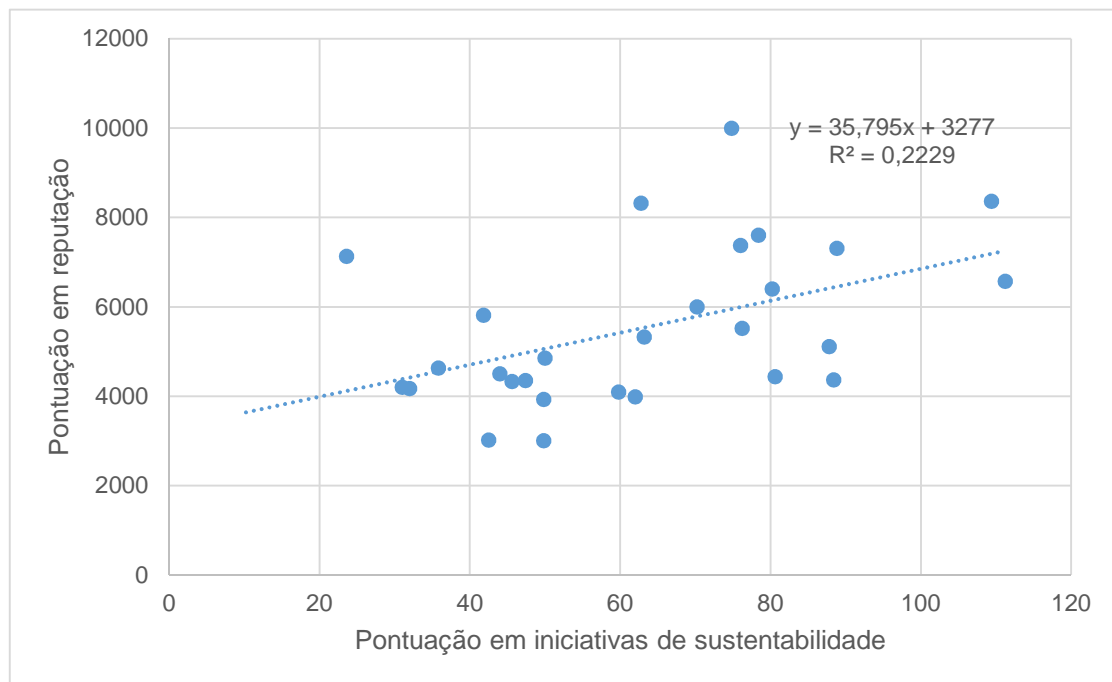


Gráfico 149 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas em sustentabilidade em 2014, para as companhias pertencentes ao recorte

Trata-se de resultado já antecipado pela literatura sobre o tema. Autores sugerem que partes interessadas e acionistas veem bom desempenho em responsabilidade social corporativa como um indicador de competência na gestão<sup>326</sup>.

<sup>326</sup> Alexander e Bucholtz (1978); Bowman e Haire (1975); McGuire et al (1988).

Pesquisas indicam correlação positiva entre a responsividade das companhias a demandas sociais – especialmente por meio da adoção de iniciativas como investimentos em fundações e em organizações filantrópicas – e maiores índices de reputação<sup>327</sup>.

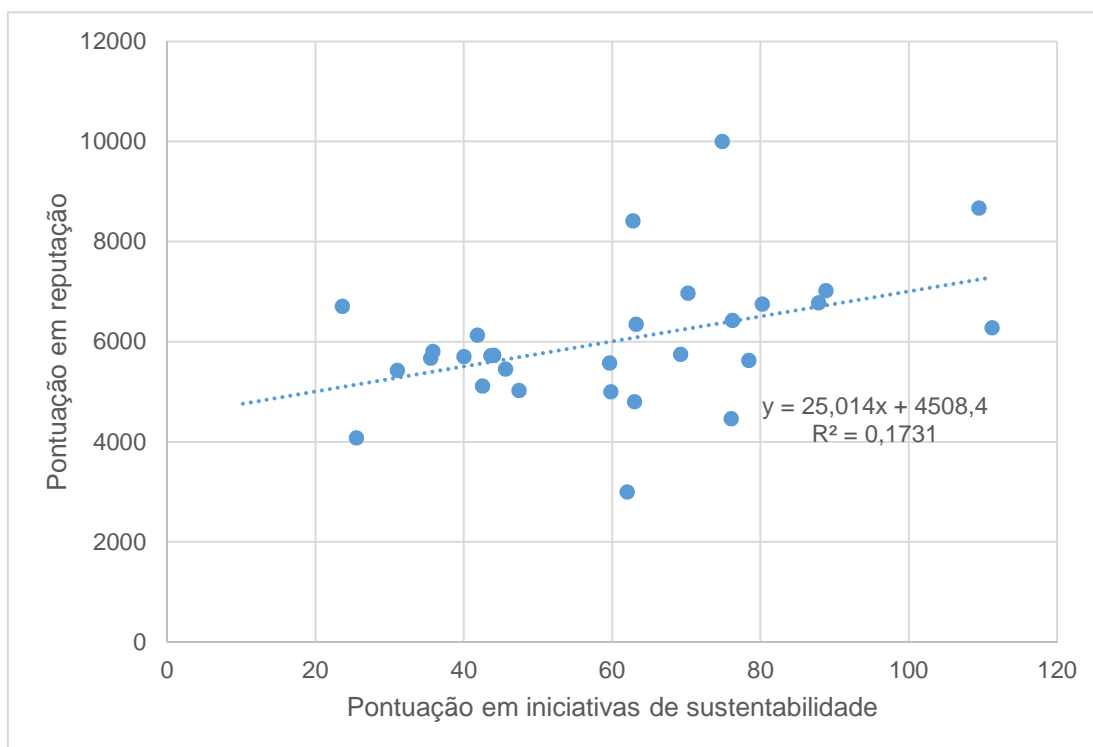


Gráfico 150 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas em sustentabilidade em 2016, para as companhias pertencentes ao recorte

Analisando-se a relação, mas separando as companhias entre empresas de controle privado e empresas de controle misto ou que foram privatizadas, a relação continua sendo positiva, mas com maior significância e magnitude, e percebe-se que

<sup>327</sup> Fombrun e Shanley (1990).

as estatais têm uma pior reputação para a mesma quantidade de políticas de sustentabilidade.

O dado é esperado, considerando que, ao mesmo tempo, companhias mistas possuem uma quantidade maior de iniciativas do tipo em relação às de capital privado, e que a imagem delas foi bastante prejudicada pelos diversos escândalos de corrupção que ocorreram no contexto nacional e tiveram como alguns de suas protagonistas empresas estatais.

Como exemplos, pode-se citar o Mensalão (que envolveu Correios e Banco do Brasil) e a Lava-Jato (que teve como um dos seus eixos centrais a investigação do “petrolão”).

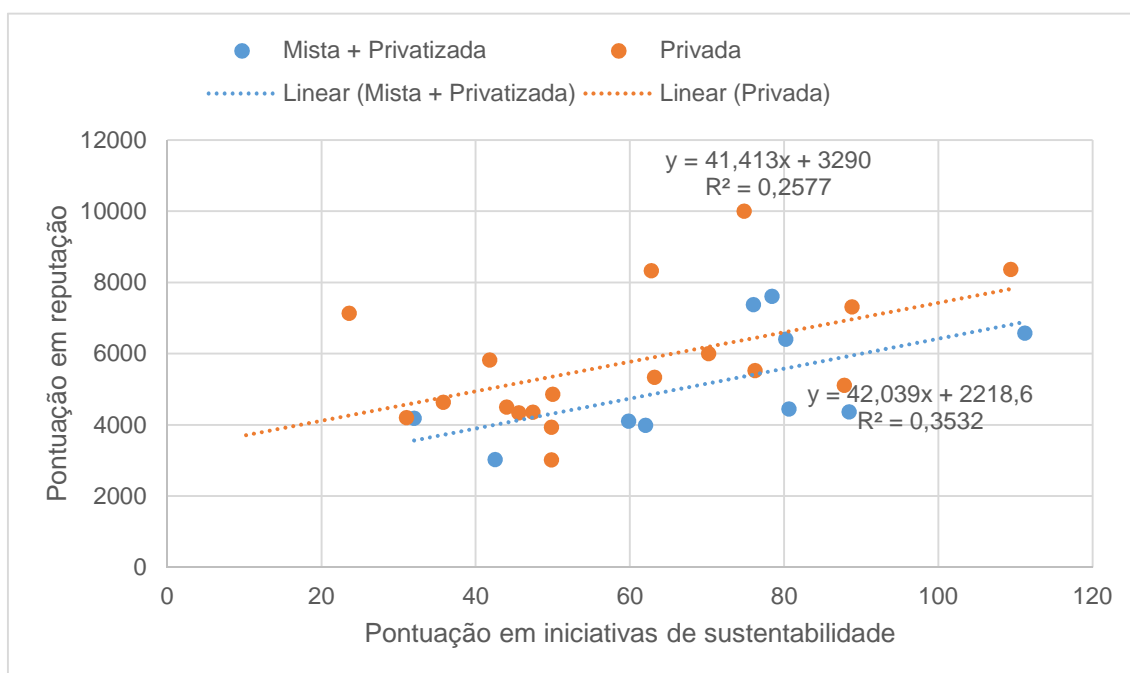


Gráfico 151 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas em sustentabilidade em 2014 para as companhias para as companhias pertencentes ao recorte, por tipo de controle

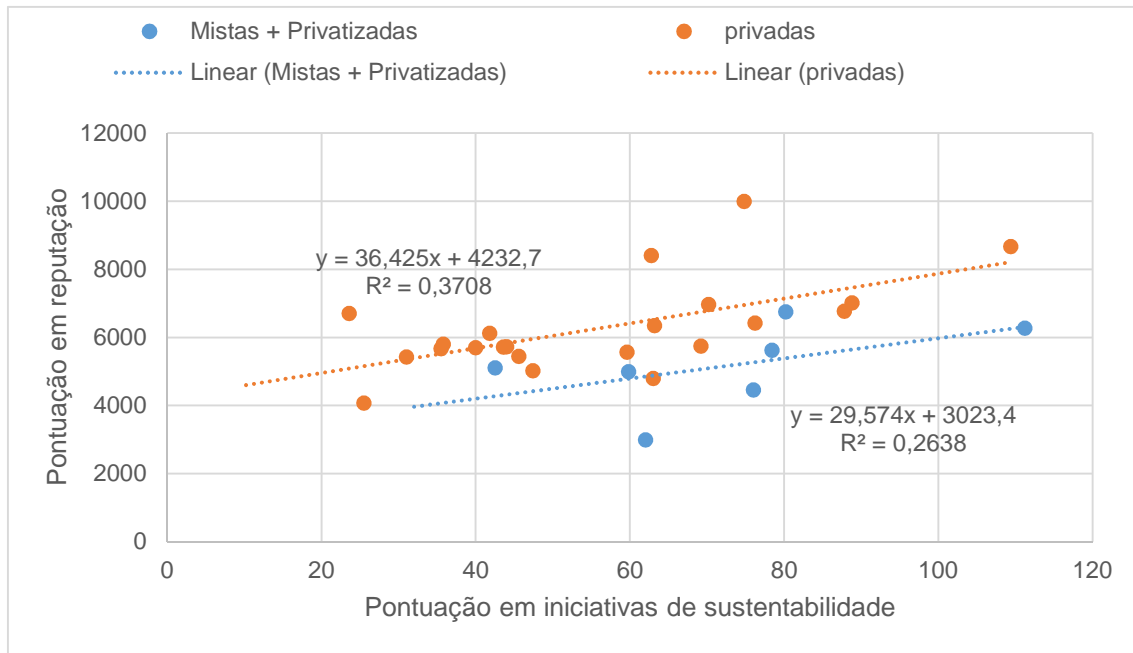


Gráfico 152 - Correlação entre pontuação em reputação e pontuação em iniciativas em sustentabilidade em 2016 para as companhias para as companhias pertencentes ao recorte, por tipo de controle

### 5.3. Análise específica dos resultados referentes a políticas de diversidade

Nessa seção, pretende-se analisar a incidência de políticas de sustentabilidade social voltadas à promoção da diversidade por parte das companhias. A seleção das políticas foi feita a partir de revisão de literatura sobre a eficácia ou não de iniciativas do tipo. Por mais que os estudos que serão citados adiante tratem de outra realidade – do ambiente corporativo de países desenvolvidos, em especial dos EUA – eles podem servir de subsídio para avaliação do estado da arte nacional.

O objetivo, portanto, é trazer um panorama das iniciativas de diversidade encontradas nos relatórios estudados, e analisá-las criticamente de acordo com as evidências científicas disponíveis. Para este estudo, a presença de uma iniciativa foi computada se esta foi reportada em pelo menos em um relatório durante os cinco anos do recorte de pesquisa. Os percentuais se referem a todas as companhias que divulgaram pelo menos um relatório anual.

Dividiu-se o texto a partir das categorias às quais as iniciativas selecionadas de diversidade pertencem. No entanto, é importante lembrar que outras iniciativas compõem tais categorias. Os percentuais de adoção de cada uma das cinco iniciativas mais comuns por categoria estão nas seções 5.2.2 (“Contexto de sustentabilidade da empresa”) e 5.2.3 (“Iniciativas de sustentabilidade social”). A lista de todas as iniciativas presentes na base de dados está no anexo 9.7 do relatório (“Listagem de todos os comitês e iniciativas presentes na matriz de dados”).

#### 5.3.1. Presença de iniciativas em prol da diversidade

##### 5.3.1.1. Comitês selecionados que tratam de temas voltados à diversidade

A literatura em gestão da diversidade aponta que a abordagem mais eficaz para a promoção da diversidade organizacional é a estrutural. Isto é: a criação de mecanismos (órgãos, comitês ou cargos) que deleguem a uma pessoa ou grupo de pessoas específico a tarefa de atingir as metas de diversidade estabelecidas pelas companhias.

Tais mecanismos são de dois tipos principais: o primeiro tipo é voltado à contratação de especialistas e diversidade e equipe que lidem exclusivamente com o tema na organização, enquanto o segundo é voltado ao engajamento de pessoas na alta liderança da empresa com metas de diversidade. Exemplos de mecanismos do primeiro tipo são a contratação de um gerente ou a criação de um departamento voltados à diversidade. Exemplos de mecanismos do segundo tipo são a criação de forças-tarefa de executivos voltados ao monitoramento da diversidade.

O motivo para que estruturas do primeiro tipo sejam efetivas na promoção da diversidade é que a existência de profissionais dedicados ao tema gera *accountability* em relação a metas e objetivos de diversidade que a companhia estabeleça para si. Já as estruturas do segundo tipo são igualmente eficazes porque, a partir de um mecanismo psicológico conhecido como dissonância cognitiva, pessoas que são encarregadas de promover um tema ou realizar uma tarefa costumam aderir às motivações subjacentes a estas iniciativas<sup>328329</sup>.

Departamentos de diversidade não possuem, por si, só efeitos positivos no aumento das diversidades de gênero e racial no quadro funcional. No entanto, a presença deles é positivamente correlacionada à maior efetividade dos programas de recrutamento em prol da diversidade<sup>330</sup>. De forma semelhante, a contratação de um especialista em diversidade é correlacionada a um aumento de 10% na proporção de mulheres brancas e de 15% de homens e mulheres negros na gerência<sup>331</sup>.

Quanto aos comitês de diversidade propriamente ditos, há estudo longitudinal com 708 empresas americanas, feito entre 1971 e 2002, que aponta correlações significativas entre a presença de comitê de diversidade e a maior representação de mulheres e minorias na liderança. A existência desta iniciativa aumenta as chances das mulheres brancas de estarem em cargos de gestão da organização em 19%, e este crescimento é de 27% para mulheres negras e 12% para homens negros<sup>332</sup>.

A pesquisa citada acima trata de comitês de diversidade sem especificar se eles estão ou não vinculados ao Conselho de Administração. Neste trabalho, os dois

---

<sup>328</sup> Dobbin, Schrage e Kalev (2015).

<sup>329</sup> Kalev, Dobbin e Kelly (2007).

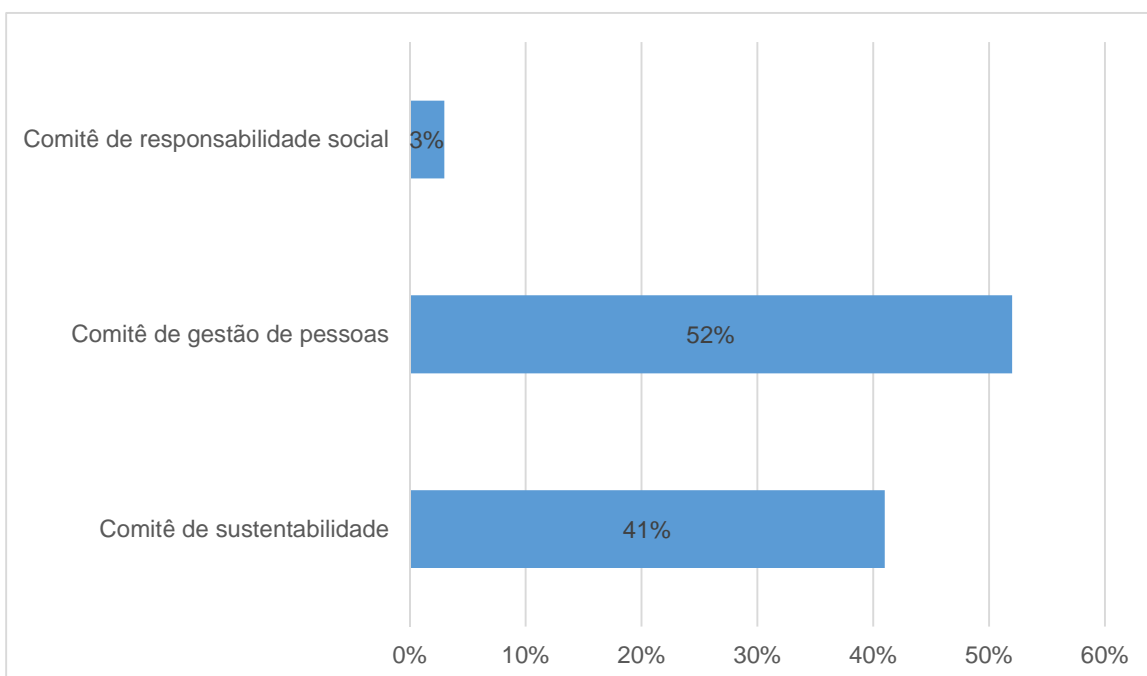
<sup>330</sup> Edelman e Petterson (1999).

<sup>331</sup> Dobbin e Kalev (2013).

<sup>332</sup> Kalev, Dobbin e Kelly (2006).

tipos de comitê são tratados separadamente. Por conta disso, é possível observar que não há na categoria de comitês vinculados ao Conselho de Administração, dentre os 36 tipos de comitês encontrados, qualquer ocorrência de comitê específico voltado à diversidade ou à equidade de gênero.

Esse dado pode ser considerado negativo em relação à promoção da equidade de gênero ou da diversidade dentro do ambiente corporativo. Aparentemente, outras pesquisas indicam que mesmo os comitês possivelmente desvinculados ao Conselho possuem efeitos muito positivos em relação à promoção da diversidade. Ainda assim,



a completa ausência de comitês do tipo vinculados ao Conselho pode indicar uma perda de oportunidade, por parte das companhias analisadas, de trazer o tema para a governança e estratégia da organização.

Outros comitês voltados a temas mais gerais podem trazer temas ligados à

*Gráfico 153 - Presença de comitês selecionados, vinculados ao Conselho de Administração, que tratam de temas voltados à diversidade*

gestão da diversidade à pauta do dia dos Conselhos: os comitês de gestão de pessoas, sustentabilidade e de responsabilidade social. Vemos que os mais adotados são os de gestão de pessoas (mais da metade das companhias analisadas os adotam), seguidos pelos sustentabilidade, enquanto os de responsabilidade social, possuem adoção comparativamente reduzida.

Entretanto, este trabalho mostrou em momentos anteriores que a concepção de sustentabilidade adotada pelas companhias brasileiras é muito voltada ao aspecto ambiental do conceito, e dá pouca ênfase à dimensão social. Dessa forma, é pouco provável que questões de diversidade sejam extensamente discutidas nos espaços dos comitês de sustentabilidade.

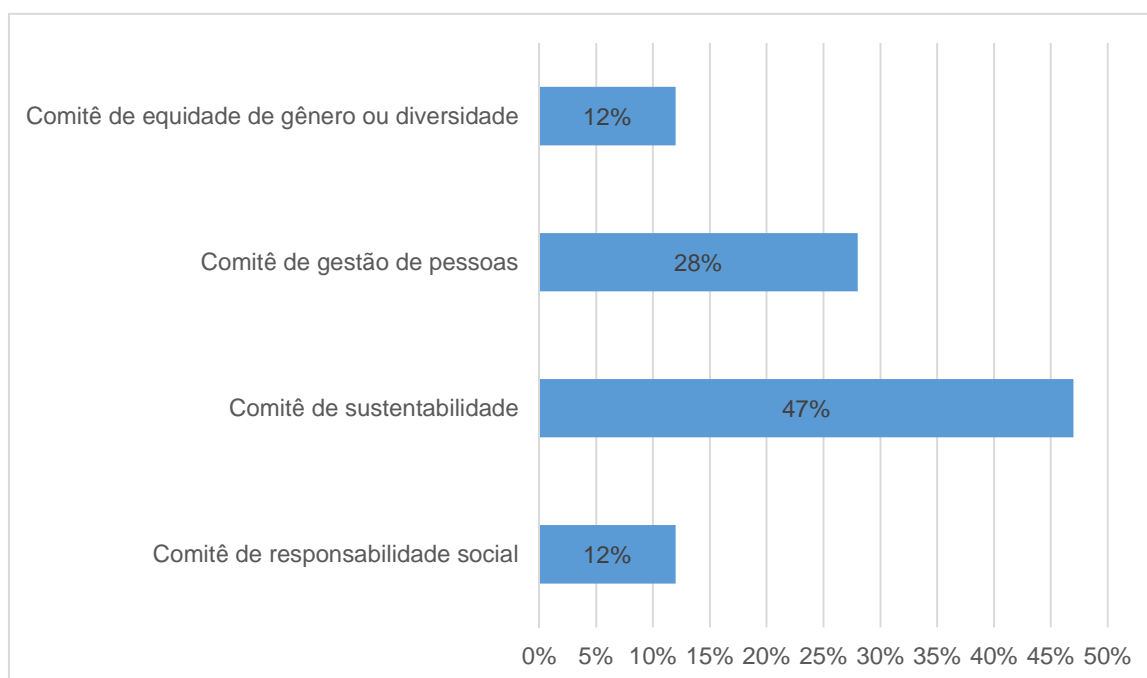


Gráfico 154 - Presença de comitês selecionados, não vinculados ao Conselho de Administração, que tratam de temas voltados à diversidade

Acima, pode-se notar que há uma diminuição da porcentagem do comitê de gestão de pessoas quando analisados os comitês não vinculados ao Conselho de Administração, provavelmente porque as companhias não veem necessidade de instituírem dois comitês do tipo. A quantidade de comitês de sustentabilidade aumenta em 6% e a porcentagem de comitês de responsabilidade social quadruplica.

Também é possível ver pela primeira vez comitês de equidade de gênero ou diversidade, mas estes são adotados por pouco mais de 10% das empresas analisadas. Este percentual sugere que as empresas brasileiras não utilizam políticas e práticas estruturais para a gestão interna da diversidade, mesmo a literatura apontando tais iniciativas como tendo, comparativamente, maior efetividade.



Abaixo, vemos que os comitês de sustentabilidade vinculados ao Conselho de Administração são mais utilizados por companhias mistas, enquanto os comitês de gestão de pessoas são mais empregados pelas companhias privadas e privatizadas.

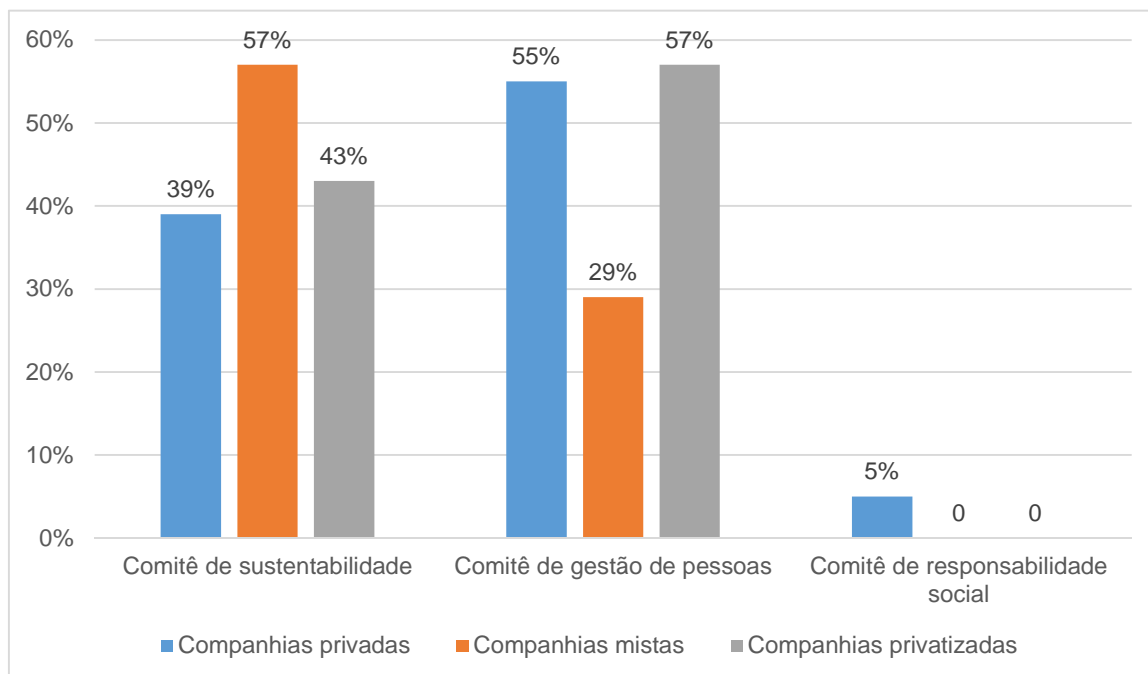


Gráfico 155 - Presença de comitês selecionados, vinculados ao Conselho de Administração, que tratam de temas voltados à diversidade, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada)

Os dados sugerem que, caso a gestão da diversidade seja trazida para os Conselhos por meio desses comitês, é de se esperar que ela seja abordada predominantemente por um viés de perenidade com os negócios e responsabilidade ambiental no caso das companhias mistas, e por um viés de atração e retenção de recursos humanos e prevenção de *compliance* trabalhista no caso das privadas e privatizadas.

A primeira abordagem parece ser a mais adequada e frutífera, por ver a diversidade não apenas como o cumprimento de um requisito lateral, e sim como aspecto integrado e essencial à manutenção do negócio e à geração de valor. Já a segunda pode se mostrar excessivamente limitada ao curto prazo, voltada a “apagar incêndios”, tendo menor potencial de ser bem sucedida na promoção efetiva da diversidade e da inclusão de grupos sociais sub-representados.

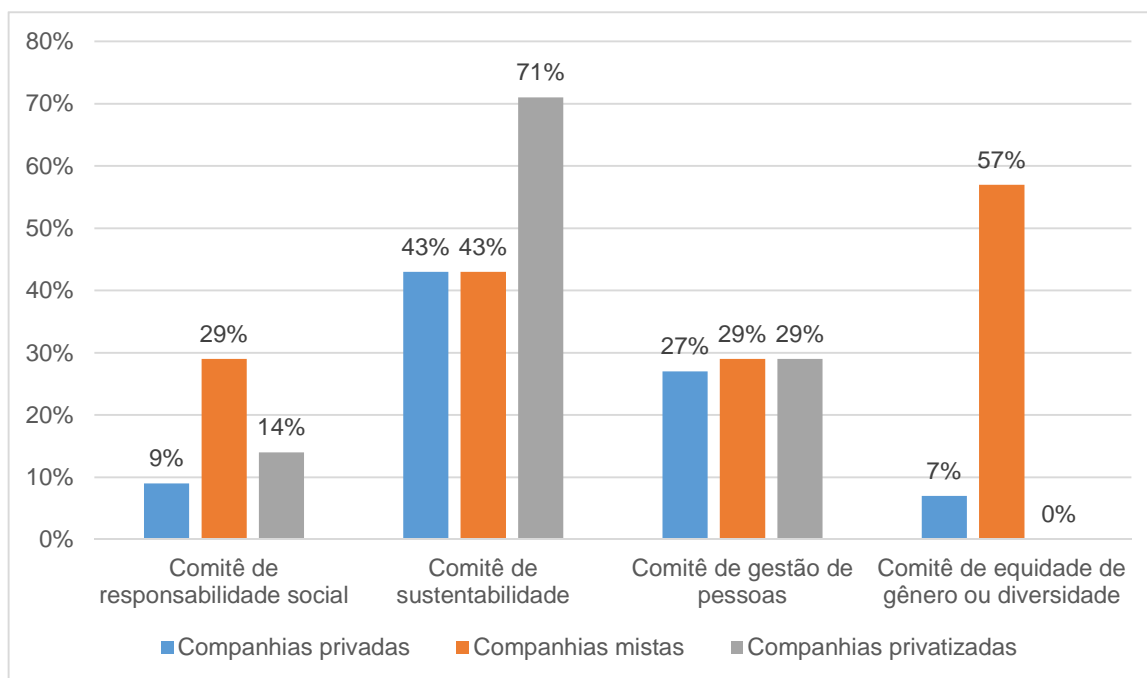


Gráfico 156 - Presença de comitês selecionados, não vinculados ao Conselho de Administração, que tratam de temas voltados à diversidade, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada)

Constata-se, a partir do gráfico acima, que os comitês de responsabilidade social e de equidade de gênero ou diversidade são muito mais adotados por companhias de capital misto do que suas contrapartes privadas e privatizadas. Este dado sugere que as empresas mistas realizam com mais frequência a gestão de diversidade a partir de uma perspectiva estrutural do que as privadas ou privatizadas. Levando-se em conta as evidências empíricas que apontam para a maior efetividade da perspectiva estrutural, o dado indica que as companhias mistas possuem uma gestão mais eficaz e informada da diversidade.

#### 5.3.1.3. Iniciativas selecionadas de gestão de pessoas que podem impactar na diversidade da companhia

Atualmente, afirma-se com frequência que o capital mais importante para o sucesso das companhias a longo prazo é o capital humano. Por isso surgiram políticas para formalizar a gestão de pessoas. Neste tópico serão analisadas três políticas desse tipo que possuem impactos em relação à diversidade: programa de mentoring, política de carreira e política de remuneração.

Para que uma empresa seja bem sucedida, é essencial dar aos colaboradores recursos, sucesso e visibilidade necessários para avançar na carreira<sup>333</sup>. Por isso, têm sido feitos grandes investimentos em capacitação e treinamento no ambiente corporativo. Uma das formas mais comuns de incentivo ao desenvolvimento de carreira é o *mentoring*. Ele consiste em um relacionamento entre um mentor – uma pessoa que está em postos bastante elevados na organização – e um protegido – isto é, uma pessoa que está num grau mais inicial da carreira. O oferecimento de programas de treinamento e *mentoring* é importante para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, e serve para aumentar a moral da organização e reduzir o turnover<sup>334</sup>. O mentoring, por exemplo, é positivamente associado a diminuição de intenções de demissão, aumento da satisfação com o trabalho e com a carreira, melhora da socialização e crescimento salarial<sup>335</sup>. Ele pode ser formal ou informal, e estes últimos têm maiores taxas de sucesso (em termos de maiores salários e maior apoio à carreira)<sup>336</sup>.

O mentoring, além de auxiliar o desenvolvimento de carreira dos *mentees*, também traz benefícios aos mentores, que se tornam mais comprometidos em relação à organização e tem percepções mais fortes de sucesso na carreira<sup>337</sup>. A prática também é benéfica à companhia como um todo, pois atrai talentos e ajuda na socialização de

---

<sup>333</sup> Ragins (1989).

<sup>334</sup> Allen et al (2004).

<sup>335</sup> Allen et al (2004); Burke et al (2006); Eby et al (2008).

<sup>336</sup> Underhill (2005).

<sup>337</sup> Allen et al (2006); Collins (1994).

novos colaboradores<sup>338</sup>, melhorando a qualidade dos relacionamentos dentro da organização.

Além disso, a existência de ações desse tipo auxiliam a fomentar a diversidade. Em primeiro lugar, porque programas formais de mentoring atraem talentos de minorias raciais<sup>339</sup>. Em segundo lugar, porque com frequência o mentoring é ainda mais essencial para o desenvolvimento de carreira de grupos sociais sub-representados do que o de grupos majoritários. Mulheres e minorias precisam mais de mentoring por conta da existência de estereótipos negativos<sup>340</sup> e da discriminação mais frequentes na carreira, além da segregação ocupacional<sup>341</sup>.

A literatura indica que pessoas pertencentes a esses grupos frequentemente têm maior necessidade de mentoring formal por conta do maior acesso a redes sociais por parte de homens brancos<sup>342</sup>. Outro fator importante é a existência da homofilia<sup>343</sup>: isto é, o fato de que mentores costumam escolher pessoas semelhantes em relação a raça e gênero, e a maioria dos líderes são homens e brancos.

Além disso, por vezes estereótipos negativos são internalizados por parte de pessoas de grupos sociais sub-representados<sup>344</sup>, e a mentoria pode auxiliar com que elas ganhem confiança em suas habilidades. Quando bem sucedido, o mentoring para mulheres e pessoas não brancas ajuda a quebrar o “teto de vidro” para as posições mais seniores da organização<sup>345</sup>.

No entanto, há elementos que podem condicionar a qualidade e os resultados da mentoria. Estudos indicam que ser protegido de um homem branco é bom em termos financeiros<sup>346</sup> e de progressão de carreira<sup>347</sup>. No entanto, estes não necessariamente buscam iniciar relacionamentos do tipo com mulheres e minorias<sup>348</sup> ou estão preparados para desempenhar adequadamente o papel<sup>349</sup>.

---

<sup>338</sup> Ensher e Murphy (2010).

<sup>339</sup> Horvath et al (2008).

<sup>340</sup> Greenhaus et al (1990).

<sup>341</sup> Dawson et al (2013).

<sup>342</sup> Cocchiara et al (2010); Dreher e Cox (2000); Ibarra (1992); Valian (1999).

<sup>343</sup> Byrne (1971); Ibarra (1992).

<sup>344</sup> Steele e Aronson (1995).

<sup>345</sup> Blake-Beard et al (2007); Giscombe (2007).

<sup>346</sup> Dreher e Cox (1996).

<sup>347</sup> Rawasami et al (2010).

<sup>348</sup> Dreher e Cox (1996); Williams et al (1999).

<sup>349</sup> Thomas (2005); Thomas et al (2007); Williams et al (1999).

A literatura indica que membros de grupos sociais sub-representados tendem a receber menos apoio psicossocial e de desenvolvimento de carreira por parte de mentores de grupos sociais majoritários<sup>350</sup>. Há pesquisa que indica, por exemplo, que mentoras apoiam mais protegidas do gênero feminino do que mentores<sup>351</sup>. Além disso, mentoras já se depararam com desafios gerados pela discriminação de gênero ao longo da carreira e podem orientar protegidas nesse sentido<sup>352</sup>.

Portanto, existem dificuldades em todo tipo de relacionamento de mentoria que inclui minorias. Por isso há a necessidade dos mentores verem a mentoria como uma oportunidade de assumir desafios em termos de desenvolvimento pessoal<sup>353</sup> e serem treinados em relação a competências multiculturais e estilo de comunicação<sup>354</sup>. Talvez o melhor cenário seja de que mulheres e minorias tenham os dois tipos de mentores, de dentro e fora do grupo dominante<sup>355</sup>.

Outra iniciativa considerada importante para garantir igualdade de oportunidades no desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização é a instituição de uma política de carreira. A política de carreira tem como objetivo estabelecer um percurso com trajetórias específicas pré-determinadas para promoção a partir de postos iniciais de carreira. Nos EUA, esta política é conhecida como *job ladders*.

Um dos motivos da popularização destas políticas no ambiente corporativo é simplesmente que ela proporciona maior clareza quanto à progressão de carreira na organização. No entanto, nos EUA, ela também foi vista como uma forma de combate à segregação ocupacional por gênero e raça<sup>356</sup>, por diminuir a discricionariedade nas decisões de promoção tomadas por executivos.

O debate sobre os efeitos da política de carreira na diversidade das companhias se assemelha muito ao apresentado anteriormente na seção sobre iniciativas de gestão de pessoas<sup>357</sup>. Os teóricos estruturais da desigualdade julgam

---

<sup>350</sup> Feldman et al (1999); Ortiz-Walters e Gilson (2005).

<sup>351</sup> O'Brien et al (2010).

<sup>352</sup> Kay e Wallace (2009).

<sup>353</sup> Enomoto et al (2002).

<sup>354</sup> Chrobot-Mason e Ruderman (2004).

<sup>355</sup> Dreher e Cox (1996); Ibarra (1992).

<sup>356</sup> Dobbin e Kalev (2013).

<sup>357</sup> Ibidem.

que este tipo de iniciativa é importante para garantir a lisura e a meritocracia nos processos organizacionais<sup>358</sup>. Os teóricos voltados para a questão da oferta acreditam que tais políticas têm ainda o mérito de atrair e reter talentos de grupos sociais sub-representados.

No entanto, as teóricas feministas fazem um contraponto a esta visão, ao afirmarem que a burocratização dos processos de promoção nas empresas tende a preservar o *status quo* e a posição de grupos majoritários. Mais especificamente, as políticas de carreira excluem mulheres e minorias, que frequentemente ingressam nas organizações em postos de entrada excluídos das trilhas de promoção<sup>359</sup>. Estudos empíricos indicam que isto já ocorreu no serviço público americano<sup>360</sup>.

Outros trabalhos indicam que políticas de carreira com trilhas muito curtas prejudicam mulheres<sup>361</sup>. Também se constatou, em outros trabalhos, que sistemas de promoção que funcionam a nível de departamento prejudicam a progressão de carreira de minorias se comparados a sistemas a nível de planta de fábrica<sup>362</sup>. Estes resultados indicam que o problema pode estar menos na política de carreira em si, e mais em desenhos desta política que se provam excludentes em relação às trajetórias profissionais comuns de mulheres e outros grupos sociais sub-representados.

A política de remuneração, por sua vez, consiste no estabelecimento de padrões claros e objetivos para pagamento de salários, bônus e outros benefícios. O objetivo da instituição dessa política é semelhante ao da política de carreira: estabelecimento de maior clareza nos processos de gestão de pessoas e diminuição da discricionariedade e eventuais favoritismos por parte dos executivos.

A discussão sobre a conveniência ou não dessa iniciativa também se dá nas mesmas linhas: trata-se de uma forma de diminuir a margem para discriminação a partir de um sistema mais meritocrático, ou a medida tem como consequência a manutenção de um *status quo* por si só discriminatório? Se por um lado o estabelecimento dessas políticas obriga os executivos a justificarem melhor suas

---

<sup>358</sup> Acker (1990); Kanter (1993).

<sup>359</sup> DiPrete (1989).

<sup>360</sup> DiPrete e Soule (1988).

<sup>361</sup> Spilerman e Petersen (1999).

<sup>362</sup> Ichniowski (1983).

decisões<sup>363</sup>, por outro, vieses podem se fazer presentes na avaliação de desempenho que subsidia a decisão sobre o valor da remuneração, e a existência de política formalizada acaba por esconder a desigualdade<sup>364</sup>.

No caso específico da política de remuneração, é importante levar-se em conta a existência da segregação ocupacional. Parte significativa do *gap* salarial de gênero é correspondente ao fato de que mulheres estão nas ocupações mais socialmente desvalorizadas e menos remuneradas, que não oferecem muitas oportunidades de ascensão profissional. Assim, a formalização da remuneração poderia sedimentar a posição inferior das mulheres e de outras minorias por subvalorizar funções tipicamente desempenhadas por esses grupos<sup>365</sup>.

Além do mais, parte da literatura argumenta que esta política não necessariamente é capaz de eliminar, sozinha, a arbitrariedade e eventual discriminação por parte dos executivos quando da atribuição de salários. Isto porque há a possibilidade de criação de cargos com faixas salariais diferentes, mas que, na prática, possuem as mesmas responsabilidades e atribuições<sup>366</sup>. Há relatos de companhias que tinham este costume, que com maior frequência prejudicava mulheres e outras minorias<sup>367</sup>.

No entanto, evidências empíricas apoiam os dois argumentos, contra e a favor da existência de tais políticas. Do lado contrário, há estudos que indicam que vieses de gênero interferem tanto na avaliação de desempenho de colaboradores quanto na atribuição de remuneração após a avaliação. Colaboradores pertencentes a grupos sociais sub-representados recebem menores aumentos de salário do que aqueles pertencentes a grupos majoritários, mesmo possuindo as mesmas notas de avaliação de desempenho<sup>368</sup>.

Por outro lado, a existência de algum tipo de formalização parece ser desejável em comparação à completa ausência de critérios. Estudo feito com uma empresa do setor de finanças indicou que havia menor desigualdade salarial por gênero em tipos

---

<sup>363</sup> Reskin (2000); Dobbin et al (1993).

<sup>364</sup> Castilla (2008).

<sup>365</sup> Nelson e Bridges (1999).

<sup>366</sup> Dobbin e Kalev (2013).

<sup>367</sup> Fretz e Hayman (1973).

<sup>368</sup> Castilla (2008).

de remuneração que possuíam regras formais para seu cálculo, como salários, do que na atribuição de bônus e outros pagamentos que são muito dependentes da discricionariedade dos gestores<sup>369</sup>.

Outro trabalho, feito com mais de 800 colaboradores em outra companhia do setor de finanças, indica que sistemas de pagamento menos formalizados só continham menor desigualdade de gênero quando relativos a colaboradores de postos hierarquicamente inferiores da organização e administrados por gerentes do sexo feminino<sup>370</sup>.

Estes estudos indicam que a formalização de processos de gestão de pessoas traz ao mesmo tempo uma promessa – de diminuição da discricionariedade dos executivos e do impacto de crenças discriminatórias – e uma armadilha – a possibilidade de que estas políticas obscureçam eventuais vieses e perpetuem a desigualdade. A existência de outras políticas e práticas a fim de mitigar estes vieses em outros momentos da gestão de pessoas, como na avaliação de desempenho, pode ser uma forma de potencializar os efeitos positivos das políticas formalizadas e reduzir os negativos.

Vemos, abaixo, que a política de mentoring, que detém mais efeitos positivos e não impacta negativamente na diversidade, possui, comparativamente, baixa adoção: menos de um terço das empresas a adota. Trata-se de uma perda de oportunidades não só de desenvolvimento de pessoal, como também de promoção da diversidade dentro das companhias estudadas.

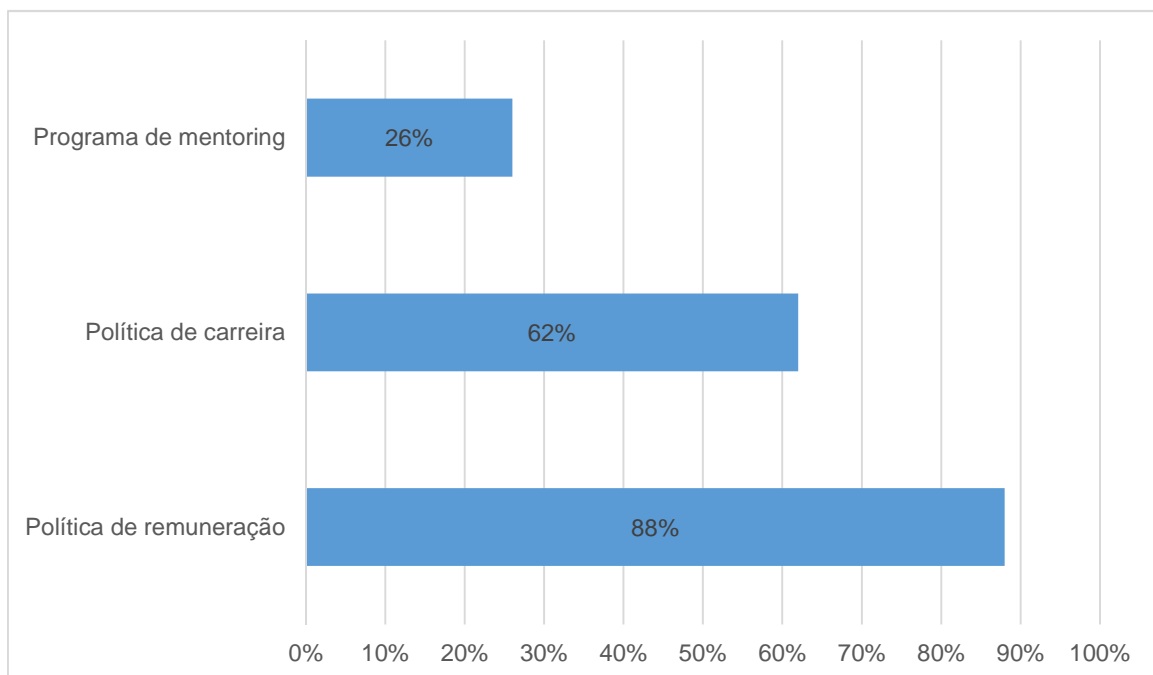
No entanto, políticas de formalização de processos de gestão de pessoas, que possuem efeitos mistos, são muito mais adotadas, provavelmente por outros motivos não relacionados necessariamente à gestão de diversidade (como maior clareza e *accountability* nos processos decisórios relativos a recursos humanos).

---

<sup>369</sup> Elvira e Graham (2002).

<sup>370</sup> Abraham (2016).





*Gráfico 157 - Presença de iniciativas selecionadas de gestão de pessoas que podem impactar na diversidade da companhia*

Curiosamente, apesar das companhias privadas e privatizadas adotarem menos políticas de sustentabilidade e sustentabilidade social, o gráfico abaixo indica que elas empregam com mais frequência o programa de mentoring, que possui efeitos positivos no fomento da diversidade. No entanto, é de se esperar que empresas de capital misto possuam todas políticas de carreira e de remuneração, pois há um regime jurídico específico que as estabelece para servidores públicos<sup>371</sup>.

<sup>371</sup> No caso da União, das autarquias e das fundações públicas federais, este regime é estabelecido pela Lei n. 8112/1990.

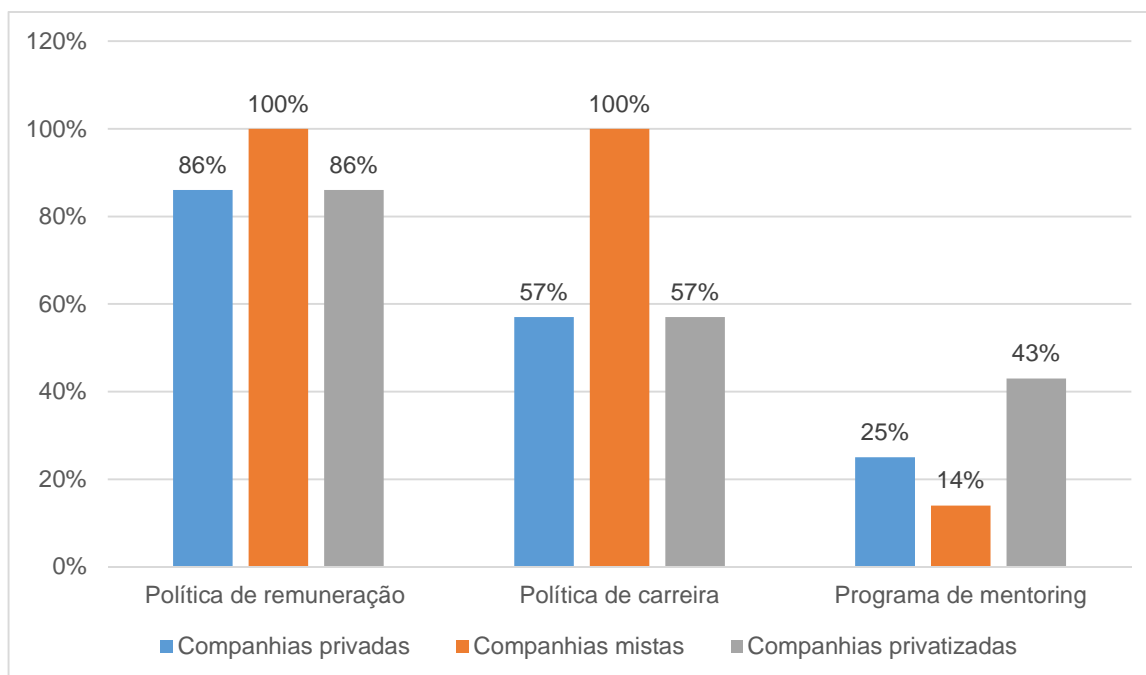


Gráfico 158 - Presença de iniciativas selecionadas de gestão de pessoas que podem impactar na diversidade da companhia, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada)

#### 5.3.1.4. Iniciativas selecionadas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social

Nesta seção, serão discutidas algumas políticas e práticas voltadas à mudança da cultura organizacional em prol da promoção de valores de sustentabilidade social. Foram selecionadas ações específicas cuja efetividade já foi analisada em estudos empíricos: órgão específico para avaliar discriminação de gênero; promoção de espaços e eventos sobre equidade de gênero e diversidade; treinamento para temas de direitos humanos e diversidade e menção de temas de discriminação e direitos humanos no código de conduta.

Os órgãos de denúncia de discriminação de gênero surgem a partir de canais mais específicos voltados à coleta de queixas sobre assédio sexual, principalmente a partir dos anos 1980. A literatura americana relata que isso se deu em parte por conta da feminização da profissão de recursos humanos, que trouxe uma maior atenção a questões tipicamente femininas no ambiente de trabalho, e também devido a um

crescente reconhecimento das cortes de que assédio sexual é uma forma de discriminação de gênero que enseja a responsabilização da empresa<sup>372</sup>.

No contexto americano, a adoção destas políticas serviria ao mesmo tempo para sinalizar a posição da empresa de não tolerância ao assédio e para prevenir eventual responsabilização judicial<sup>373</sup>. Estas políticas se disseminaram mundialmente no ambiente corporativo, provavelmente por conta da influência das sedes de multinacionais, e chegaram a países como o Brasil.

Entretanto, a efetividade destas políticas para a redução da discriminação de gênero e do assédio sexual é contestada. Em primeiro lugar, porque as vítimas frequentemente não se utilizam desses canais. Pesquisa com vítimas de assédio apontou que apenas 11% das vítimas procuraram alguma autoridade governamental para fazer a denúncia, e apenas 2% utilizaram sistemas formais de queixa presentes nas companhias<sup>374</sup>.

Além disso, os grupos mais atingidos por discriminação e assédio possuem menor conhecimento da própria existência desses órgãos. Em pesquisa realizada em uma universidade americana, homens, brancos e colaboradores de níveis hierárquicos mais elevados tinham mais conhecimento sobre mecanismos de queixa do que mulheres, minorias, e colaboradores de postos hierarquicamente inferiores. O mesmo estudo constatou que vítimas costumam recorrer com maior frequência a meios informais de resolução de conflitos<sup>375</sup>.

No caso das mulheres, é possível que estas se sentam especialmente desencorajadas a denunciar em primeiro lugar porque estes órgãos frequentemente não levam o ponto de vista e as experiências femininas em conta, utilizando uma perspectiva masculina para afirmar que a reclamação não é válida<sup>376</sup>. Em pesquisa realizada com 802 mulheres, sendo que 142 delas foram assediadas sexualmente no trabalho, aquelas que reportaram o assédio tinham percepções comparativamente piores em relação à justiça dos procedimentos formais de queixa<sup>377</sup>.

---

<sup>372</sup> Dobbin e Kalev (2013).

<sup>373</sup> Dobbin e Kalev (2013).

<sup>374</sup> Livingstone (1982).

<sup>375</sup> Markunas e Joyce-Brady (1987).

<sup>376</sup> Riger (1991).

<sup>377</sup> Adams-Roy e Barling (1998).

A socialização feminina também faz com que mulheres tendam a preferir uma resolução de conflitos menos adversarial do que homens, e, portanto, prefiram não recorrer a estes mecanismos de queixa<sup>378</sup>. Além disso, estudos indicam que a existência de medidas do tipo não possui correlação significativa com a redução do número de reclamações de assédio sexual feitas a órgãos governamentais<sup>379</sup>. Outra pesquisa constatou que estes mecanismos reduzem o assédio do tipo sexual mas não outros tipos de assédio, tendo eficácia limitada<sup>380</sup>.

Há ainda estudo que indica que estas políticas provocam certo *backlash* e estão negativamente correlacionadas à representação de mulheres, negros e outras minorias étnicas na gestão das empresas. Isto porque os executivos reagem desfavoravelmente à redução da discricionariedade em suas decisões<sup>381</sup>. Além disso, estas políticas podem ativar vieses negativos de gênero e raça.

No entanto, isso não significa que estes mecanismos devam ser abandonados. A maior divulgação da existência deles e um aprimoramento da justiça nos procedimentos de deliberação a partir das queixas podem aumentar a utilização por parte das vítimas, bem como suas percepções de justiça procedimental. Além disso, outras políticas de acultramento podem mitigar os vieses de gênero e raça e reduzir eventuais efeitos negativos provocados por estes órgãos.

Dentre os espaços sobre equidade de gênero e diversidade, um dos mais comuns nas empresas são os grupos de afinidade. Grupos de afinidade e programas de networking para mulheres e minorias têm como objetivo melhorar a socialização de grupos sociais sub-representados, que frequentemente não avançam na carreira por falta de contatos e recursos e oportunidades que surgem a partir destes contatos<sup>382</sup>.

Grupos de afinidade possuem impacto positivo em relação ao otimismo na carreira e retenção para colaboradores pertencentes a grupos sub-representados<sup>383</sup> por conta do compartilhamento de experiências em comum e pelo aumento do

---

<sup>378</sup> Riger (1991).

<sup>379</sup> Edelman et al (1999).

<sup>380</sup> Lopez, Hodson e Roscigno (2000).

<sup>381</sup> Dobbin, Schrage e Kalev (2015).

<sup>382</sup> Kalev, Dobbin e Kelly (2006).

<sup>383</sup> Friedman e Holtom (2002); Friedman (1999); Friedman et al (1998).

sentimento do pertencimento à organização<sup>384</sup>. Além disso, eles fazem com que membros de minorias étnicas se sintam mais confortáveis com o ambiente de trabalho e diminuem as intenções de turnover<sup>385</sup>.

No entanto, há pesquisa que sugere que programas de networking e grupos de afinidade possuem pouca efetividade para aumentar a representação de mulheres e outros grupos sociais sub-representados na gestão das companhias. Verificou-se que estes programas tinham correlação ligeiramente positiva com o aumento da representação de mulheres brancas e a diminuição no caso de homens brancos e negros<sup>386</sup>.

Os autores apontaram que uma das razões para a diminuição da representatividade de homens negros é o fato de que pessoas brancas veem negativamente pessoas negras se auto-organizando<sup>387</sup>, e gerentes e colegas de trabalho possuem este comportamento<sup>388</sup>. Ou seja, tais programas também podem sofrer *backlash* por parte de pessoas pertencentes a grupos sociais majoritários.

Nesse sentido, outra pesquisa verificou muitas pessoas não participam dessas iniciativas, e que o medo de ser rotulado como politicamente radical é um dos motivos principais pelos quais colaboradores deixam de participar. Outros motivos são a percepção de que estes grupos são permeados por lutas políticas internas, e simples falta de interesse<sup>389</sup>.

As evidências empíricas apontam que os grupos de afinidade podem ter grandes benefícios para minorias, mas podem ter efeitos colaterais prejudiciais. Os dados e estudos aqui listados sugerem que, para funcionarem, tais políticas precisam vir acompanhadas de iniciativas de aculturação voltadas à redução de preconceitos por parte de grupos majoritários. Também é fundamental a adoção de iniciativas de capacitação e inclusão que se assegurem de que colaboradores pertencentes a grupos sociais sub-representados não permanecerão em nichos ou desenvolvam relacionamentos apenas com pessoas pertencentes aos mesmos grupos.

---

<sup>384</sup> Chrobot-Mason et al (2013).

<sup>385</sup> Friedman e Craig (2004).

<sup>386</sup> Kalev, Dobbin e Kelly (2006).

<sup>387</sup> Carter (2003); Friedman e Craig (2004).

<sup>388</sup> Friedman (1999).

<sup>389</sup> Friedman e Carter (1993).

Uma política de acultramento comum para redução de preconceitos é o treinamento de diversidade. Atualmente, os treinamentos de diversidade têm sido altamente empregados pelas companhias. Um estudo que estima que organizações gastam entre 200 a 300 milhões por ano nesses treinamentos<sup>390</sup>.

Essas ações têm como principal objetivo a promoção de comportamentos e atitudes positivas por parte dos colaboradores no ambiente de trabalho em relação a integrantes de grupos sociais sub-representados. Outras funções desempenhadas por esta prática são informar no que consiste diversidade, e ensinar princípios e valores básicos relativos ao tema<sup>391</sup>.

Espera-se que esta política, além de reduzir a discriminação contra membros desses grupos, melhore o relacionamento interpessoal e o clima de diversidade da organização. No entanto, há inúmeras críticas em relação à efetividade desses programas, considerados por muitos estudos como uma das políticas de diversidade menos eficazes dentre as existentes<sup>392</sup>, e até mesmo como prejudiciais às minorias cuja situação busca melhorar.

Dentre os efeitos colaterais negativos relatados pela literatura, alguns relevantes são falta de engajamento<sup>393</sup> por parte dos funcionários e possibilidade de hostilidade e *backlash* por parte de integrantes de grupos sociais majoritários<sup>394</sup>. Este efeito rebote pode ter como consequência até mesmo a diminuição da representação de grupos sociais sub-representados em cargos de alta gestão nas empresas<sup>395</sup>.

Além disso, são citadas a falta de ênfase na construção de habilidades voltadas à diversidade<sup>396</sup>, bem como falta de apoio nas empresas ao treinamento<sup>397</sup>. Diz-se que o discurso da diversidade invisibiliza e naturaliza as diferenças e desigualdades existentes entre grupos sociais sub-representados e grupos majoritários<sup>398</sup>.

---

<sup>390</sup> Vedantam (2008).

<sup>391</sup> Roberson et al (2013).

<sup>392</sup> Kalev et al (2006).

<sup>393</sup> Nancherla (2008).

<sup>394</sup> Dolezalek (2008) ; Hemphill e Haines (1997).

<sup>395</sup> Kalev, Dobbin e Kelly (2006).

<sup>396</sup> Gupta (2009).

<sup>397</sup> Nancherla (2008).

<sup>398</sup> Collins (2011).

Entretanto, há funções importantes que podem ser desempenhadas pelos treinamentos em diversidade, como aumento do conhecimento sobre o tema e melhora nas atitudes relativas a grupos sociais sub-representados a curto prazo<sup>399</sup>. Ademais, há estudos que indicam que treinamentos de diversidade podem ter alguma efetividade – ao menos em relação à representação de mulheres brancas – caso sejam acompanhados por outras políticas voltadas à *accountability* das metas de diversidade, como forças-tarefa de diversidade<sup>400</sup>.

Apesar das evidências muitas vezes conflitantes oferecidas por estudos sobre o tema, há certo consenso na literatura de que a efetividade dos métodos de treinamento de diversidade depende do contexto organizacional<sup>401</sup>. Isto significa que as empresas que os adotam não devem implementá-los de forma acrítica, como se fosse um produto pronto: é sempre necessária a realização de um diagnóstico de cultura organizacional, que possa fornecer subsídios empíricos para a formulação de um treinamento que leve em conta a realidade e as necessidades próprias da empresa.

Há ainda uma quarta iniciativa a ser abordada: a menção de temas de discriminação e direitos humanos no código de conduta. Políticas escritas anti-discriminação são largamente adotadas no ambiente corporativo: survey realizado com empresas de médio e grande porte nos EUA constatou que 90% delas tinha alguma política do tipo<sup>402</sup>.

No entanto, a despeito destas políticas, companhias continuam a discriminar<sup>403</sup> e, de acordo com a única pesquisa divulgada sobre o tema, não se verificou correlação significativa entre a adoção delas e crescimento da representação de mulheres e minorias em altos cargos. De acordo com os autores deste trabalho, provavelmente isso ocorre porque tais iniciativas, isoladamente, não são capazes de gerar mudanças no chão de fábrica<sup>404</sup>.

---

<sup>399</sup> Roberson et al (2013).

<sup>400</sup> Kalev, Dobbin e Kelly (2006).

<sup>401</sup> Roberson et al (2013).

<sup>402</sup> Kalev, Dobbin e Kelly (2006).

<sup>403</sup> Dobbin e Kalev (2013).

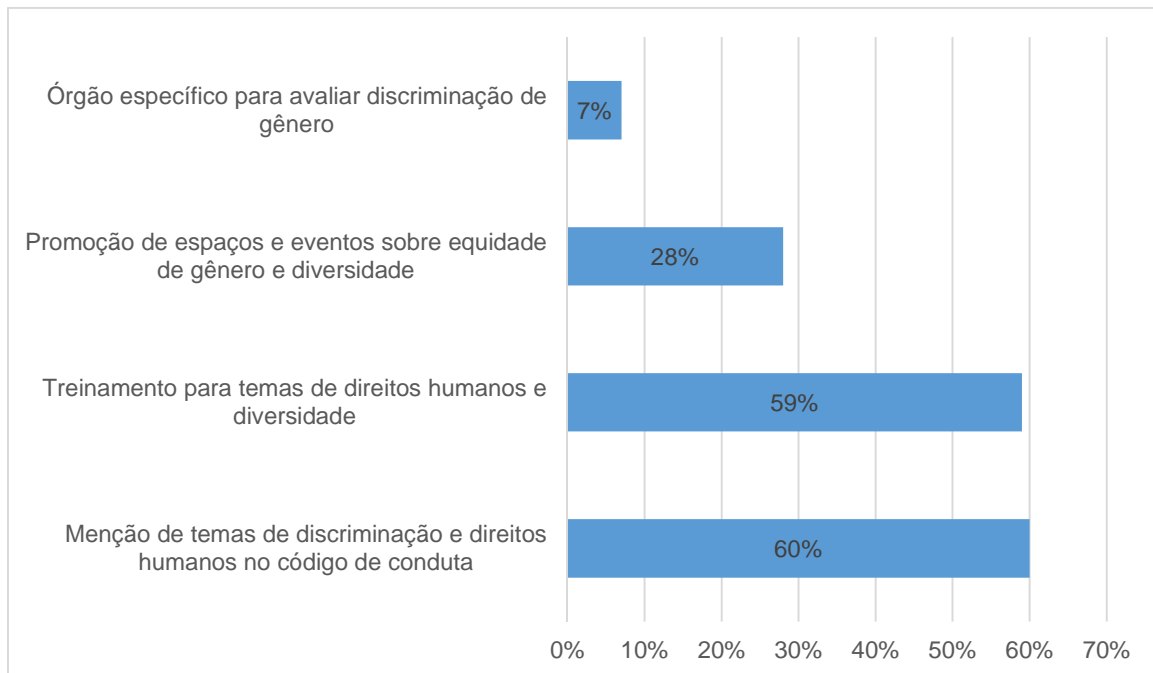
<sup>404</sup> Dobbin e Kalev (2013).

Os estudos narrados nesta seção indicam que políticas de acultramento frequentemente não possuem efetividade ou causam até mesmo *backlash* em certas condições. No entanto, frequentemente eventuais falhas destas políticas poderiam ser mitigadas por outras com funções distintas. A conclusão geral que se chega dessa breve revisão de literatura é que a gestão da diversidade envolve o emprego de políticas e práticas com focos e funções diferentes, e que a combinação delas provavelmente influencia positivamente a eficácia de cada uma.

Abaixo, é possível observar que a iniciativa de acultramento mais adotada é a menção de temas de discriminação e direitos humanos no código de conduta, medida que não é associada a nenhum efeito negativo. Provavelmente isto ocorre porque se trata de uma política que se materializa por um *statement*, sem grandes custos de implementação. Entretanto, um ponto negativo desse dado é que a iniciativa mais adotada é de natureza principalmente formal.

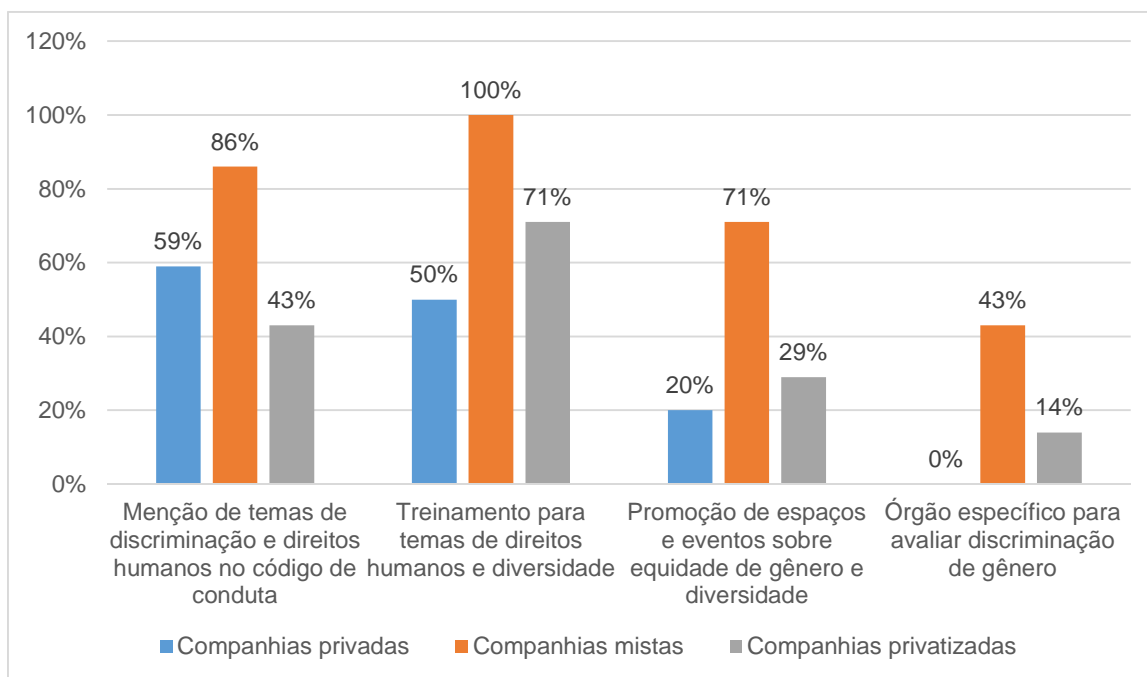
A segunda mais adotada é o treinamento de diversidade e de direitos humanos, cujo emprego parece, em grande parte, ser impulsionado por modismo. A promoção de espaços e eventos e a manutenção de órgão de queixas e reclamações são menos adotados pelas companhias.





*Gráfico 159 - Presença de iniciativas selecionadas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social*

Todas as iniciativas elencadas nesta seção são comparativamente mais adotadas por companhias de capital misto. Este achado corresponde a uma tendência mais ampla, já verificada neste relatório, de melhor desempenho dessas empresas quanto à presença de iniciativas de sustentabilidade e de sustentabilidade social.



*Gráfico 160 - Presença de iniciativas selecionadas de aculturação interno em relação a valores de equidade de gênero, diversidade e direitos humanos, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada)*

#### 5.3.1.5. Iniciativas selecionadas em prol do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores

Agora serão analisadas as iniciativas em prol do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal adotadas pelas companhias. Estas políticas e práticas têm como objetivo auxiliar o colaborador a balancear seus compromissos pessoais e profissionais de forma saudável e positiva, bem como aumentar a satisfação no ambiente de trabalho, o engajamento para com a companhia e a retenção de talentos<sup>405</sup>.

Elas surgiram, de um lado, como resultado da feminização da profissão de recursos humanos<sup>406</sup>, e, de outro, como resposta a mudanças na composição demográfica no mercado de trabalho, em especial o aumento da participação feminina<sup>407</sup>. Assim, um objetivo destas iniciativas é também atrair talentos do gênero feminino, pois mulheres ainda desempenham comparativamente mais funções de cuidado do que homens<sup>408</sup> e, portanto, vivenciam mais conflitos em relação aos papéis pessoais e profissionais<sup>409</sup>.

Pesquisas indicam, nesse sentido, que homens são mais satisfeitos com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal<sup>410</sup>, e que mulheres dão maior importância do que homens para o oferecimento de programas de cuidado com crianças<sup>411</sup> e de arranjos de trabalho flexíveis<sup>412</sup>. Além disso, a presença desses arranjos é positivamente correlacionada a aumentos na proporção de mulheres em posições de alta gestão nas empresas<sup>413</sup>.

Foram selecionadas as seguintes iniciativas para fins de análise: criação de licenças (adoção, para levar os filhos ao médico, para cuidar de parentes enfermos); expansão voluntária de licenças já instituídas pela lei (maternidade e paternidade); oferecimento de auxílio creche ou creche no local de trabalho; redução temporária de jornada ou abono para lactantes; horário de trabalho flexível e teletrabalho.

---

<sup>405</sup> Saltzstein et al (2001).

<sup>406</sup> Dobbin e Kalev (2013).

<sup>407</sup> Brough et al (2008); Greenhaus e Beutell (1985); Kelly e Dobbin (1999); Saltzstein et al (2001).

<sup>408</sup> Halpern (2005); IPEA (2016).

<sup>409</sup> Hoschschild (1989).

<sup>410</sup> Ezra e Deckman (1996).

<sup>411</sup> Frone e Yardley (1996).

<sup>412</sup> Wiersma (1990).

<sup>413</sup> Dreher (2003).

As licenças parentais possuem óbvios efeitos positivos, principalmente para mulheres. Além de concederem maior tempo para cuidado com os filhos em um momento bastante necessário, elas reduzem descontinuidades na trajetória profissional<sup>414</sup>. No entanto, elas possuem efeitos colaterais negativos: podem levar à segregação ocupacional feminina nos cargos inferiores da hierarquia organizacional ou em departamentos da companhia<sup>415</sup>.

Outras pesquisas também indicam que usuários de licenças são menos promovidos na carreira<sup>416</sup>. Homens são especialmente penalizados por tirarem licenças<sup>417</sup> para cuidar dos filhos, enquanto pedidos feitos por mulheres são vistos com mais tolerância por se considerar que o cuidado parental é uma atribuição principalmente feminina<sup>418</sup>. Isto contribui, a longo prazo, para a perpetuação da divisão sexual do trabalho<sup>419</sup>, na qual homens realizam a maior parte do trabalho remunerado e produtivo, e mulheres fazem trabalhos não-remunerados e domésticos.

O oferecimento de cuidado a dependentes<sup>420</sup> ou parentes enfermos<sup>421</sup> e licenças parentais<sup>422</sup> tem efeitos bastante positivos, como aumento na satisfação com o trabalho<sup>423</sup> e com os arranjos de cuidado com os filhos<sup>424</sup> por parte das mães. Vale frisar que políticas do tipo não devem se voltar apenas ao cuidado com os filhos. Com o envelhecimento populacional, o cuidado de dependentes idosos faz-se uma questão cada vez mais presente na vida dos colaboradores, sendo que o desgaste sofrido por estes afeta negativamente a performance no trabalho<sup>425</sup>.

A redução de jornada para tempo parcial apresenta o benefício de permitir maior conciliação entre papéis familiares e profissionais. Nesse sentido, pesquisa indica que a maioria das mães que acabaram de ter seu primeiro filho preferem trabalhar em tempo parcial. Entretanto, proporção significativa daquelas que optaram

---

<sup>414</sup> Dobbin e Kalev (2013).

<sup>415</sup> Glass e Riley (1998); Waldfogel (1998).

<sup>416</sup> Judiesch e Lyness (1990).

<sup>417</sup> Allen e Russell (1999).

<sup>418</sup> Den Dulk e De Ruijter (2008).

<sup>419</sup> Kergoat (2009).

<sup>420</sup> Casper e Harris (2008); Kossek e Nichol (1992); Roehling et al (2001).

<sup>421</sup> Sahibzada et al (2005).

<sup>422</sup> Grover e Crooker (1995); Holtzman e Glass (1999); Voydanoff (2004).

<sup>423</sup> Ezra e Deckman (1996); Saltzstein et al (2001).

<sup>424</sup> Ezra e Dechman (1996).

<sup>425</sup> Lee (1997).

por esse arranjo foram discriminadas<sup>426</sup> e tiveram como consequência alguma forma de diminuição de status do cargo que ocupavam<sup>427</sup>. Uma pesquisa aponta que mulheres que trabalham menos que 30 horas por semana perdem cerca de 22% do salário esperado<sup>428</sup>.

Os horários de trabalho flexíveis são defendidos por muitos como uma forma efetiva de dar maior autonomia ao colaborador e permitir um maior equilíbrio entre suas atividades. Nesse sentido, há estudos que verificam que esta medida está positivamente correlacionada à lealdade por parte dos colaboradores<sup>429</sup>, melhora da performance e redução do absenteísmo<sup>430</sup>.

Além disso, alguns efeitos positivos são especialmente importantes para as mulheres: algumas pesquisas constataram possuem efeitos positivos no equilíbrio entre trabalho e família<sup>431</sup> e na satisfação de mães em relação aos arranjos de cuidado com crianças<sup>432</sup>, embora outras reportem não haver quaisquer efeitos<sup>433</sup>. Os salários de colaboradoras que utilizam essas iniciativas são similares ou frequentemente maiores do que seus pares com horários não flexíveis<sup>434</sup>.

Entretanto, esta política pode ter efeitos colaterais indesejáveis: funcionárias que se beneficiam delas são vistas como menos motivadas para avançar na carreira e menos dedicadas<sup>435</sup>. Isto possivelmente ocorre devido à existência de uma construção generificada do conceito de bom trabalhador, pensada a partir de uma perspectiva masculina, que valoriza longas jornadas de trabalho e carreiras lineares em detrimento de métricas mais voltadas à produtividade<sup>436</sup>. Já a instituição da opção de teletrabalho possui correlação positiva em relação à satisfação no trabalho<sup>437</sup>, relação com supervisor e diminuição do stress e das intenções de turnover<sup>438</sup>. No entanto, trabalhar de casa pode acarretar penalidade salarial de cerca

---

<sup>426</sup> Epstein et al (1999); Glass (2004); Kmec et al (2014).

<sup>427</sup> Houston e Marks (2003).

<sup>428</sup> Glass (2004).

<sup>429</sup> Roehling et al (2001).

<sup>430</sup> Pierce e Newstrom (1983).

<sup>431</sup> Hayman (2008); Jang (2009)..

<sup>432</sup> Ezra e Deckman (1996).

<sup>433</sup> Saltzstein et al (2001).

<sup>434</sup> Weeden (2005).

<sup>435</sup> Rogier e Padgett (2004).

<sup>436</sup> Acker (1990); Lewis e Humbert (2010); Williams (2001).

<sup>437</sup> Saltzstein et al (2001).

<sup>438</sup> Gajedran e Harrison (2007).

de 27% para mulheres, principalmente no caso de colaboradoras no nível de gerência<sup>439</sup>.

Um estudo também aponta efeitos negativos quanto à satisfação com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal<sup>440</sup>. Os autores apontam que isso provavelmente ocorre porque aqueles que trabalham em casa acabam sendo responsáveis por mais funções domésticas e de cuidado com crianças. As interrupções de crianças são percebidas pelos pais como algo que afeta negativamente tanto a produtividade no trabalho quanto o relacionamento familiar<sup>441</sup>.

Disparidades de gênero estão presentes não apenas nos efeitos de iniciativas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como também nos índices de sua utilização. Nem todos os colaboradores elegíveis as aproveitam, principalmente por conta de uma interação entre cultura organizacional e estereótipos de gênero<sup>442</sup>. Um estudo verificou que subutilização de benefícios desse tipo é bastante comum, principalmente por parte de colaboradores homens<sup>443</sup>. Estes seriam penalizados por uma visão do cuidado com a família como obrigação principalmente feminina<sup>444</sup>.

Outros trabalhos indicam também que os colaboradores que têm maior necessidade do uso de tais políticas são aqueles que menos as acessam. Dentre os grupos que com menos frequência são considerados elegíveis estão colaboradores em postos de entrada com filhos crianças, funcionários que têm mais filhos ou que estão nos níveis mais baixos da hierarquia<sup>445</sup>. Isto porque estes benefícios são mais conferidos a profissionais em postos cujo trabalho é mais intelectualizado<sup>446</sup> e funcionários com maior senioridade<sup>447</sup>.

Há consenso na literatura de que, para que iniciativas de equilíbrio entre trabalho e família sejam efetivas, é fundamental o apoio formal da gestão da empresa. Este apoio é estatisticamente mais relevante do que a cultura organizacional quanto

---

<sup>439</sup> Glass (2004).

<sup>440</sup> Saltzstein et al (2001).

<sup>441</sup> Hall (1990); Christensen (1988).

<sup>442</sup> Haas e Hwang (2007); Hoschchild (1997); Vincola (1998).

<sup>443</sup> Hoschchild (1997).

<sup>444</sup> Den Dulk e De Ruijter (2008).

<sup>445</sup> Halpern (2005).

<sup>446</sup> Konrad e Mangel (2000); Galinsky e Bond (1998).

<sup>447</sup> Halpern (2005).

a garantir a efetiva utilização das políticas<sup>448</sup>. Nesse sentido, existe pesquisa que indica que a percepção do colaborador de que a empresa é compreensiva em relação ao equilíbrio trabalho-vida pessoal tem maior impacto positivo na satisfação no trabalho do que a existência de políticas específicas<sup>449</sup>.

Gerentes possuem um papel central na transformação de iniciativas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal em práticas efetivas dentro da companhia<sup>450</sup>. No entanto, a literatura aponta a existência de um gap de implementação entre política e prática<sup>451</sup>. Sem uma sinalização clara de que os programas podem ser realmente usados sem que signifiquem um problema em termos de carreira para o colaborador<sup>452</sup>, trabalhadores ficam hesitantes em utilizá-los.

Nesse sentido, pesquisas indicam que gerentes de companhia avaliam pedidos para a concessão de políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal considerando principalmente o quão disruptiva elas podem ser para o andamento do trabalho<sup>453</sup> e tendem a vê-las de forma negativa<sup>454</sup>. Quanto mais disruptiva a política, menos favorável será o gerente. Contudo, pedidos relacionados ao cuidado com crianças feitos por mulheres são vistos de forma menos negativa, sugerindo, novamente que a responsabilidade pela criação dos filhos ainda é vista como feminina<sup>455</sup>.

Os estudos listados indicam que a adoção de medidas de equilíbrio e flexibilidade no trabalho possuem benefícios muito tangíveis para a promoção da diversidade, principalmente de gênero. Entretanto, estes esforços podem sair pela culatra se não acompanhados de uma cultura que, ao mesmo tempo, apoie a utilização de tais medidas e não perpetue estereótipos de gênero em relação a responsabilidades de cuidado. Como já dito em outras seções, é fundamental que estas políticas e práticas sejam acompanhadas de outras, voltadas a monitorar a efetividade das políticas e a tornar a cultura organizacional menos sexista.

---

<sup>448</sup> Maxwell (2005).

<sup>449</sup> Eaton (2001); Saltzstein et al (2001).

<sup>450</sup> Maxwell (2005).

<sup>451</sup> Lewis (1997); Lewis (2001); Gambles et al (2006).

<sup>452</sup> Breaug e Frye (2007); Cook (2009); Eaton (2000); Hayman (2008).

<sup>453</sup> Den Dulk e De Ruijter (2008).

<sup>454</sup> Lewis et al (2009).

<sup>455</sup> Den Dulk e De Ruijter (2008).

Abaixo, vê-se que, apesar de todos os efeitos positivos relatados, estas iniciativas são pouco adotadas no contexto brasileiro. O auxílio creche e a presença de creche no local de trabalho para filhos de colaboradores, que contam com adesão de mais da metade das companhias, são exceções porque a legislação trabalhista brasileira obriga estabelecimentos que contem com pelo menos 30 colaboradoras do sexo feminino com mais de 16 anos de idade a oferecerem estes benefícios<sup>456</sup>.

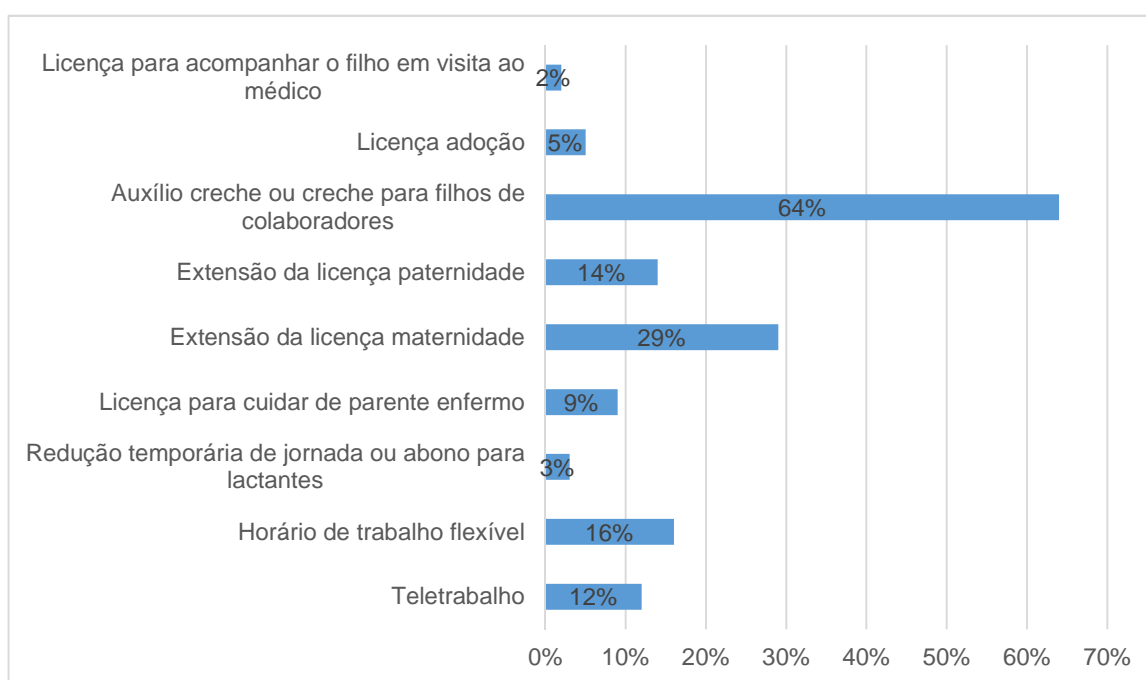


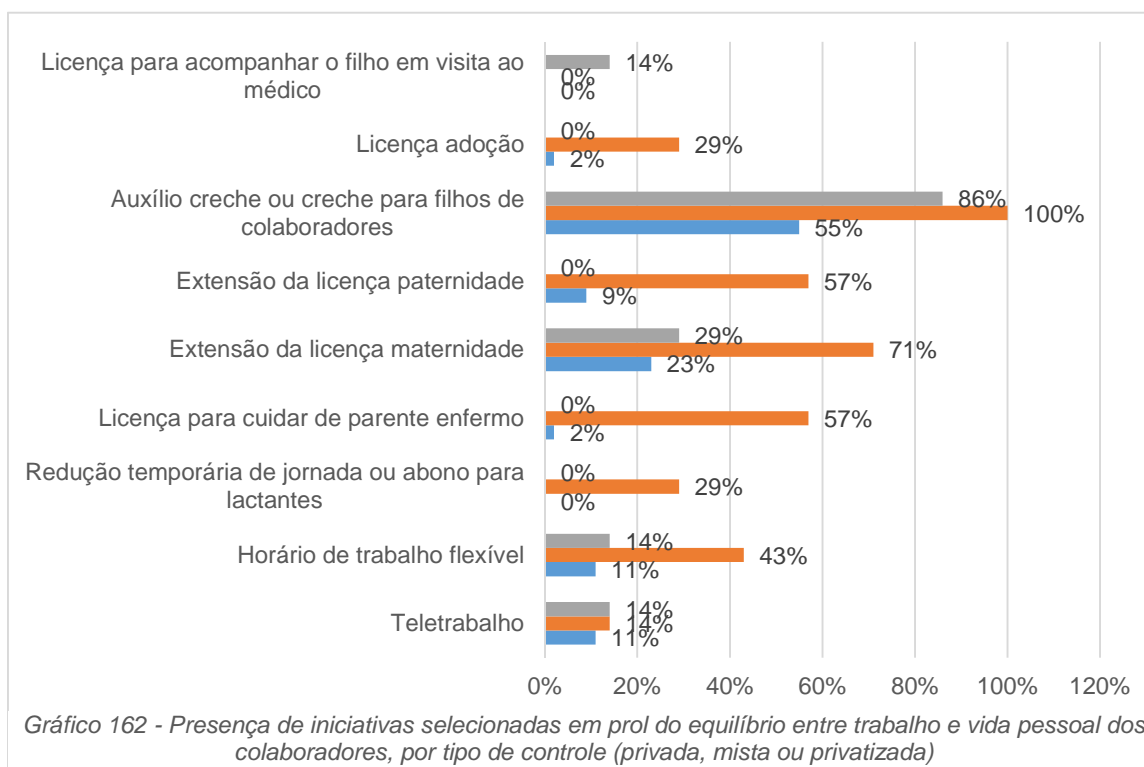
Gráfico 161 - Presença de iniciativas selecionadas em prol do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores

Abaixo, vê-se que todas as iniciativas são mais oferecidas por companhias mistas, em comparação a seus pares de capital privado ou privatizado. Isso corrobora o sugerido anteriormente neste relatório de que estas empresas possuem melhor desempenho quanto à presença de políticas e práticas em prol do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e indica que essa performance superior se mantém em relação a cada uma das medidas. Trata-se de dado em consonância com estudos anteriores, que

<sup>456</sup> Art. 389, parágrafo 1º da Consolidação das Leis do Trabalho.



apontaram maior concessão de benefícios do gênero em organizações do setor público<sup>457</sup>.



#### 5.3.1.6. Iniciativas selecionadas de inclusão em prol da equidade de gênero e da diversidade

As iniciativas a seguir têm como objetivo principal fomentar a inclusão de pessoas pertencentes a grupos sociais sub-representados aos quadros da companhia. Inclusão não significa apenas contratação desses grupos: é importante que estes desenvolvam um senso de comunidade e de pertencimento em relação à organização para que possam nela permanecer e se desenvolver. Foram selecionadas duas políticas para análise: política de diversidade e política de equidade de gênero.

Não foram encontrados estudos que tragam evidências empíricas da implementação dessas duas políticas específicas em prol da diversidade das companhias. Entretanto, é possível fazer uma analogia com as políticas não-

<sup>457</sup> Dobbin e Kelly (1999); Ingram e Simons (1995); Evans (2001).

discriminação e de igualdade de oportunidades comumente adotadas pelas empresas americanas, sobre as quais já se pesquisou.

Trabalho sobre o tema feito com uma amostra de 814 empresas durante o período de 1974 a 2002 constatou que companhias que instituíram uma política de igualdade de oportunidades não experimentaram quaisquer efeitos significativos quanto ao crescimento da participação de mulheres, pessoas negras, hispânicas ou de origem asiática na gestão da companhia<sup>458</sup>. Os autores sugerem que isto ocorre porque estas políticas não se traduzem sozinhas em práticas, necessitando de um grande esforço de implementação.

Abaixo, é possível observar que pouco mais de 10% das companhias adotam políticas de equidade de gênero, enquanto mais de um terço delas possui política de diversidade. Este resultado possivelmente se deve em parte a uma percepção de que temas de equidade de gênero podem ser tratados, junto com os de outros grupos sociais sub-representados, dentro de comitês de diversidade.

---

<sup>458</sup> Dobbin e Kalev (2013).

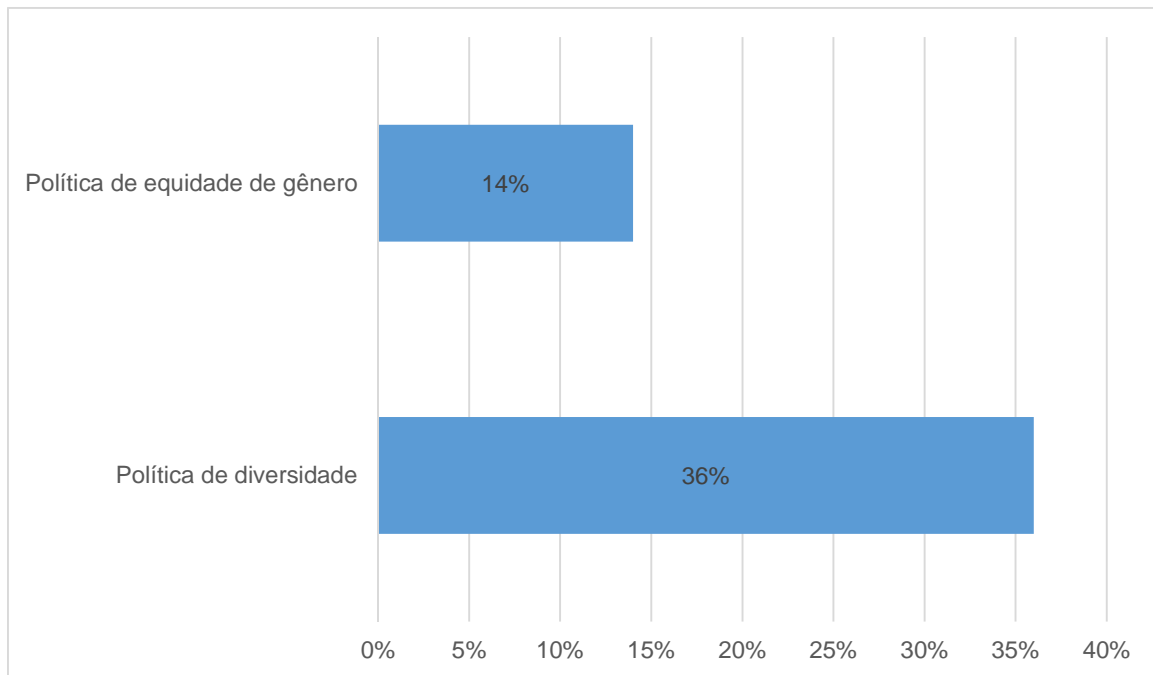


Gráfico 163 - Presença de iniciativas selecionadas de inclusão em prol da equidade de gênero e da diversidade

Vê-se, no gráfico a seguir, que as companhias mistas possuem liderança tanto na adoção de políticas de equidade de gênero quanto de diversidade, seguida das empresas privatizadas.

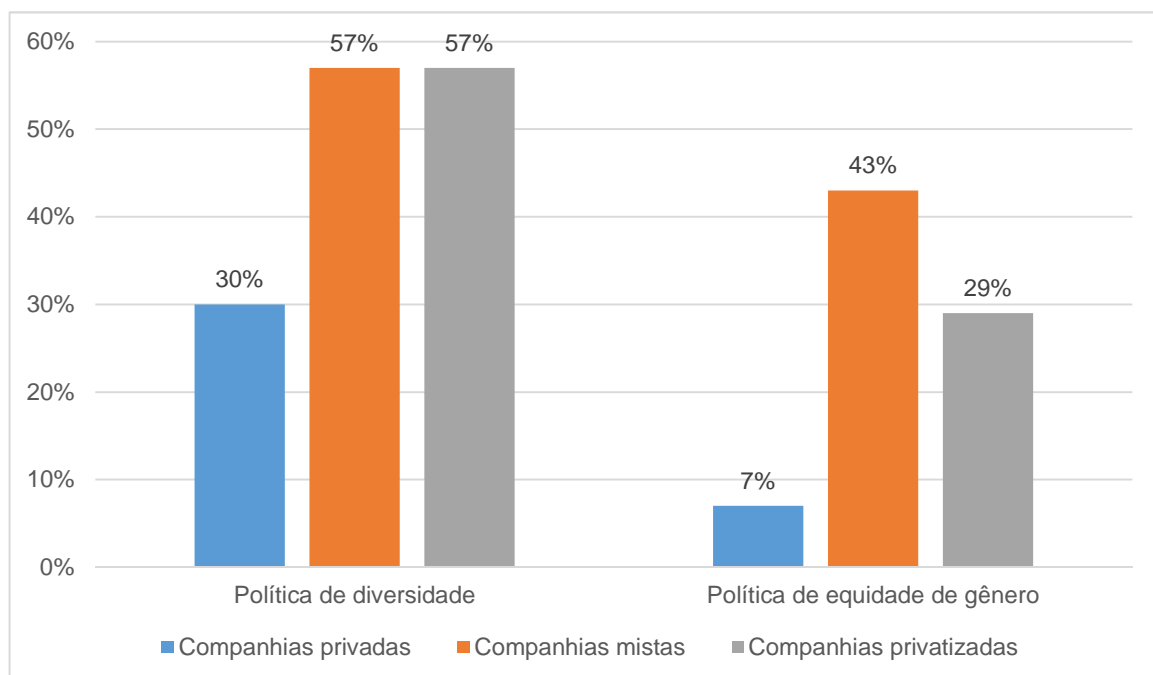


Gráfico 164 - Presença de iniciativas selecionadas de inclusão em prol da equidade de gênero e da diversidade, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada)

#### 5.3.1.7. Iniciativas selecionadas de capacitação e ascensão em prol da equidade de gênero e da diversidade

Por fim, serão discutidas algumas iniciativas de capacitação e ascensão em prol da equidade de gênero e da diversidade. Elas possuem como objetivo impulsionar o desenvolvimento de carreira de colaboradores pertencentes a grupos sociais sub-representados, bem como diversificar os quadros de gestão e liderança da organização. Foram selecionadas as seguintes políticas e práticas: metas de inclusão na gestão (para mulheres e afrodescendentes); ações afirmativas em programas de ascensão (para mulheres e afrodescendentes); e programa de incentivo a lideranças femininas.

A existência de ações afirmativas em programas de ascensão, voltados ao treinamento para a alta gestão da companhia, é muito importante para o fomento da diversidade. Uma pesquisa indica que mulheres e minorias recebem menos treinamento no ambiente de trabalho do que pessoas pertencentes a grupos majoritários, prejudicando suas chances de ascensão<sup>459</sup>.

Isto provavelmente ocorre, de acordo com os autores, porque treinamento é visto pelas empresas como uma forma de capacitação do capital humano, e não como ferramenta para promoção da diversidade por meio do treinamento de pessoas de grupos sociais sub-representados<sup>460</sup>. Normalmente, os treinamentos são oferecidos apenas a postos superiores na hierarquia, que normalmente são ocupados por grupos majoritários<sup>461</sup>. Assim, mulheres e minorias acabariam por ser discriminadas, mesmo que de forma não intencional.

Metas de inclusão de grupos sociais sub-representados na gestão são outra medida considerada extremamente efetiva para a promoção da diversidade no topo da companhia. Os estudos publicados sobre o tema foram todos feitos no contexto dos EUA. Isso significa que algumas ressalvas devem ser feitas em relação à realidade brasileira: nos EUA, há uma legislação antidiscriminação, cujo cumprimento é fiscalizado por uma agência reguladora<sup>462</sup>, e companhias que contratam com o

---

<sup>459</sup> Dobbin e Kalev (2013); Knoke e Ishio (1998).

<sup>460</sup> Dobbin e Kalev (2013).

<sup>461</sup> Hight (1998); Lynch e Black (1998).

<sup>462</sup> Trata-se da EEOC – *Equal Employment Opportunity Commission*.

governo federal têm a obrigação de instituir metas de contratação de mulheres e minorias. Portanto, o cumprimento dessas metas são fiscalizadas.

Embora acordos feitos com o governo federal americano e processos por discriminação aumentem a efetividade de políticas<sup>463</sup>, a obrigação de que contratantes federais adotem metas de ação afirmativa não tornam estas ações mais efetivas do que as das companhias que não são objeto da mesma exigência e do mesmo escrutínio<sup>464</sup>. Portanto, os estudos em questão podem servir, mesmo que com algumas ressalvas, de subsídio para análise da realidade brasileira.

Uma pesquisa indica que o impacto das metas para inclusão de pessoas negras na taxa anual de crescimento de contratação de homens negros foi de 0,84% por ano e, no caso de mulheres negras, 2,13% por ano (por parte de companhias americanas que possuem contratos com o governo)<sup>465</sup>. Trata-se de crescimento pequeno, mas significativo levando-se em conta que é uma taxa anual. Outro trabalho do mesmo autor também aponta a efetividade dessas metas<sup>466</sup>.

Um trabalho mais recente<sup>467</sup> apontou, por sua vez, que a presença dessas metas está correlacionada à maior presença de grupos sociais sub-representados na gestão das companhias: depois do estabelecimento da política, as chances de que gerentes sejam mulheres brancas crescem em 9%, e as chances de que sejam homens negros crescem em 4%.

No entanto, efeitos significativos não foram encontrados no caso de mulheres negras considerando-se todas as companhias da amostra. Os autores constataram que em no setor secundário, estas metas tinham efeitos negativos para a representatividade de mulheres negras na gestão, enquanto no setor terciário elas tinham efeitos positivos.

Quanto aos programas de liderança específicos para mulheres, pesquisa constatou que eles têm como efeito o aumento da participação de mulheres brancas em cargos de gestão em 4%. Porém, a pesquisa não constatou efeitos semelhantes

---

<sup>463</sup> Kalev et al (2006).

<sup>464</sup> Kalev et al (2006).

<sup>465</sup> Leonard (1990).

<sup>466</sup> Leonard (1985).

<sup>467</sup> Kalev et al (2006).

para mulheres negras<sup>468</sup>. De acordo com os resultados das pesquisas narradas, as políticas de capacitação e ascensão são uma das formas mais eficazes para o aumento da representação de mulheres e grupos sociais sub-representados na gestão das empresas. Também não são relatados quaisquer efeitos negativos ou *backlash* decorrentes de sua implementação.

No entanto, no gráfico abaixo, vê-se que são pouco adotadas no ambiente corporativo brasileiro: nenhuma medida chega aos 15% de adoção. Provavelmente isso ocorre porque o estabelecimento destes critérios quanto à promoção e capacitação de funcionários tende a conflitar com a cultura organizacional, relações de poder e favoritismos já existentes na empresa. Além disso, por existir certa percepção (errônea) de que tais políticas e práticas não são meritocráticas. Ademais, vê-se que pessoas negras são menos contempladas nestas iniciativas do que mulheres: as duas ações com negros como público-alvo têm apenas 2% de adesão.

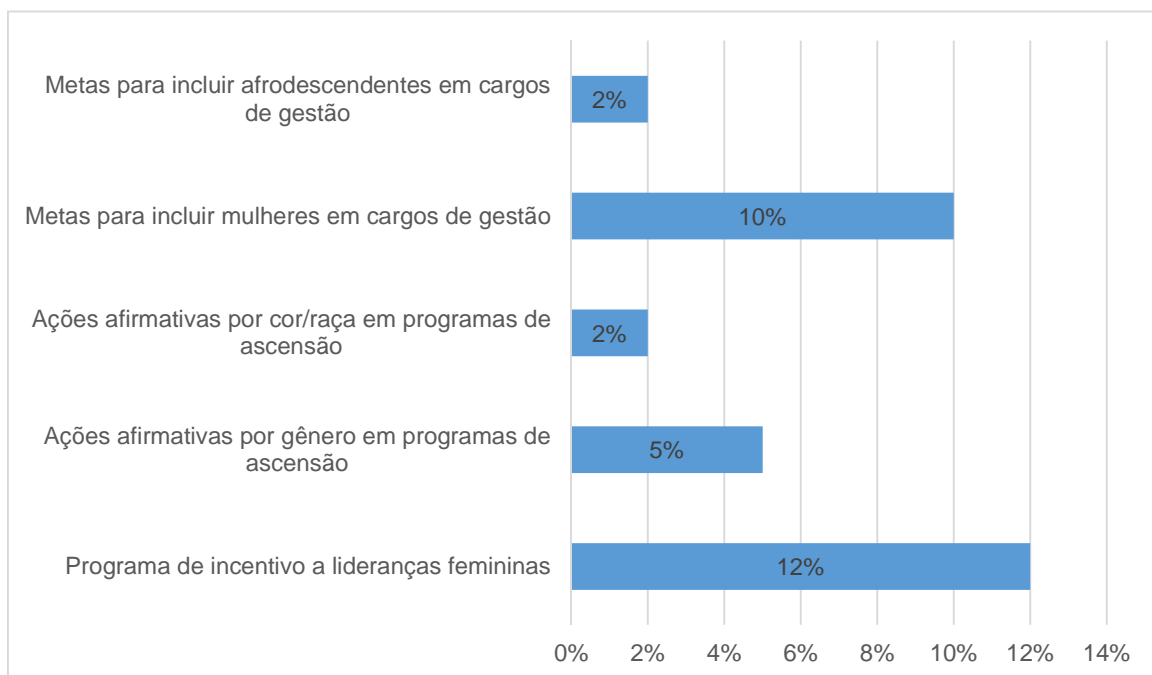


Gráfico 165 - Presença de iniciativas selecionadas de capacitação e ascensão em prol da equidade de gênero e diversidade

<sup>468</sup> Dobbin et al (2015).

Abaixo, vê-se que as ações afirmativas em programas de ascensão são mais presentes em empresas mistas do que nas privadas. As metas de inclusão de mulheres são mais adotadas nas companhias mistas da amostra do que nas privadas, embora as metas de inclusão de pessoas negras só estejam presentes em companhias privadas. O melhor desempenho geral das companhias mistas está em consonância com uma tendência geral, observada neste relatório, de melhor desempenho delas quanto à existência de iniciativas de sustentabilidade e de sustentabilidade social.

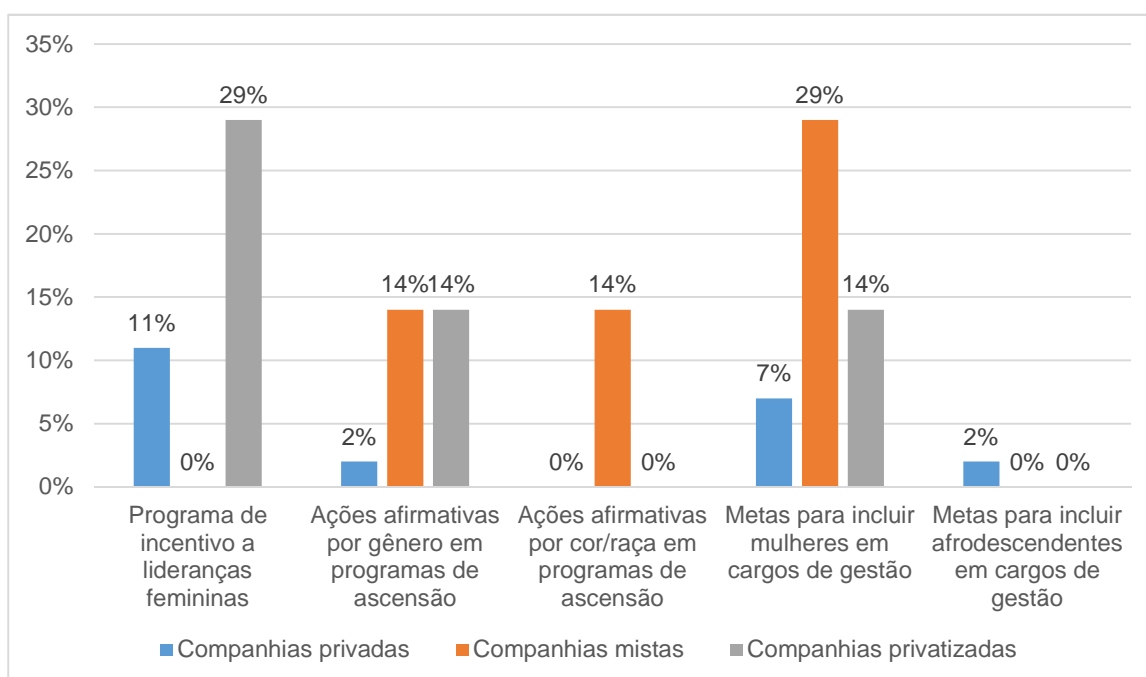


Gráfico 166 - Presença de iniciativas selecionadas de capacitação e ascensão em prol da equidade de gênero e diversidade, por tipo de controle (privada, mista ou privatizada)

### 5.3.2. Correlações entre presença de iniciativas de diversidade e representatividade feminina

Buscou-se também realizar testes para verificar a existência de possíveis correlações significativas entre as políticas de diversidade selecionadas e a representatividade feminina nestas companhias. Para tanto, foram utilizadas como medidas de representatividade feminina os dados fornecidos pela Bloomberg sobre

número de mulheres na força de trabalho e número de mulheres na gestão das companhias<sup>469</sup>.

A seguir, há a tabela com os valores de correlações encontrados. Nela, é possível verificar que a única correlação significativa (isto é,  $r$  próximo, igual ou maior que 0,476) entre as políticas de diversidade selecionadas e as duas medidas de representatividade feminina é a correlação positiva entre o percentual de mulheres na gestão e a existência de metas para incluir mulheres em cargos de gestão ( $r=0,45$ ).

Este resultado indica claramente a necessidade e indispensabilidade de políticas que estabeleçam metas e objetivos claros para inclusão de mulheres em altos cargos de gestão e liderança para que elas deixem de ser sub-representadas neste âmbito. Outras políticas, mais tímidas, também voltadas à inclusão na liderança (como programas de incentivo a lideranças femininas e ações afirmativas por gênero em programas de ascensão) não possuem resultados semelhantes.

Trata-se de dado que corrobora trabalhos de outros autores<sup>470</sup>, já citados anteriormente, que constataram a efetividade das metas para inclusão de pessoas de grupos sub-representados na gestão quanto à promoção da representatividade desses grupos.

---

<sup>469</sup> A empresa Cyrela foi retirada do recorte de pesquisa no momento de realização das correlações por se tratar de um *outlier* em relação aos resultados das outras empresas, tendo poucas iniciativas de diversidade e muitas mulheres, e, portanto, causando um efeito de distorção dos dados.

<sup>470</sup> Kalev et al (2006); Leonard (1985); Leonard (1990).



% mulheres na gestão	% mulheres na força de trabalho	Correlações
0,12	-0,01	1.1.1.4. Comitê de sustentabilidade
-0,07	0,27	1.1.1.6. Comitê de gestão de pessoas
-0,18	0,07	1.1.1.16. Comitê de responsabilidade social
-0,19	-0,07	1.1.2.2. Comitê de responsabilidade social corporativa
-0,02	0,10	1.1.2.5. Comitê de sustentabilidade
-0,30	0,21	1.1.2.6. Comitê de gestão de pessoas
0,25	-0,12	1.1.2.7. Comitê de equidade de gênero ou de diversidade
0,25	0,26	1.3.1.1. Política de sustentabilidade
0,15	0,01	1.3.1.2. Política de responsabilidade social ou socioambiental
0,21	-0,10	1.3.4.1. Política de recursos humanos
0,09	0,01	1.3.4.2. Política de remuneração
0,20	-0,11	1.3.4.5. Política de carreira
0,14	-0,01	1.3.4.19. Programa de mentoring
0,28	0,22	2.2.1.1. Menção de temas de discriminação e direitos humanos no código de
0,19	0,07	2.2.1.3. Treinamento para temas de direitos humanos e diversidade
0,17	-0,05	2.2.1.5. Promoção de espaços e eventos sobre equidade de gênero e diversi
0,29	-0,22	2.2.1.6. Órgão específico para avaliar discriminação de gênero
0,09	0,07	2.2.3.1. Teletrabalho
0,31	-0,04	2.2.3.2. Horário de trabalho flexível
NA	-0,09	2.2.3.3. Jornada de trabalho de 40h
0,02	-0,14	2.2.3.4. Redução temporária de jornada ou abono para lactantes
0,30	0,04	2.2.3.6. Licença para cuidar de parente enfermo
0,18	-0,04	2.2.3.7. Extensão da licença maternidade
0,12	0,07	2.2.3.8. Extensão da licença paternidade
0,10	-0,21	2.2.3.9. Auxílio-creche ou creche para filhos de colaboradores
0,25	0,09	2.2.3.10. Licença-adoção
0,09	-0,09	2.2.3.12. Espaço para amamentação
0,14	0,08	2.2.3.13. Liberação para acompanhar o filho em visita ao médico
0,28	0,15	2.2.4.1. Política de diversidade
0,17	-0,06	2.2.4.2. Política de equidade de gênero
0,21	-0,03	2.2.5.1. Programas de incentivo a lideranças femininas
0,34	0,14	2.2.5.3. Ações afirmativas por gênero em programas de ascensão
NA	0,06	2.2.5.4. Ações afirmativas por raça em programas de ascensão
0,45	0,23	2.2.5.5. Metas para incluir mulheres em cargos de gestão
0,23	0,01	2.2.5.6. Metas para incluir pessoas não brancas em cargos de gestão
0,34	0,10	Pontuação Políticas Seleccionadas

Figura 2 – Quadro com testes de correlações entre presença de iniciativas selecionadas de diversidade e representatividade feminina

## Conclusões

A partir dos dados apresentados neste relatório de pesquisa, é possível tirar algumas conclusões acerca do estado da arte das políticas e práticas em sustentabilidade social nas companhias brasileiras de grande porte e fazer algumas reflexões de natureza crítica acerca do que é preciso melhorar neste âmbito. Em primeiro lugar, é a quantidade de iniciativas empreendidas desde 2012 até 2015 se manteve relativamente constante, com aumento pouco significativo.

Em segundo lugar, constata-se que, dentre as empresas com maior quantidade de políticas e práticas, a maioria é ou já foi uma sociedade de economia mista. A média de pontuação das empresas mistas tomadas em conjunto é 66% maior que a das privadas. O controle estatal das ações parece influenciar uma maior preocupação com o tema, seja por uma visão mais ampla e mais alinhada a políticas públicas sobre a função social da empresa, seja pela existência de compromissos voluntários em sustentabilidade social criados pelo Governo Federal.

Em terceiro lugar, os setores mais atuantes no tema são os de natureza industrial ou financeira, talvez em função da composição da carteira de ativos da Ibovespa, que reúne mais empresas deste tipo. Dentre os setores mais notáveis, pode-se citar: água e saneamento; construção civil e infraestrutura; bancos e instituições financeiras; materiais de construção e decoração; e setor farmacêutico.

Tanto na estrutura de gestão e governança das empresas quanto nas políticas e práticas adotadas, o conceito de sustentabilidade existente refere-se predominantemente à sua dimensão ambiental. A sustentabilidade social parece ser discutida de forma atrelada a temas ambientais e negligenciada como algo menos relevante. Apenas 6% das empresas contam com um comitê de equidade de gênero ou de diversidade. Dentre as dez políticas mais adotadas, metade são ambientais e só uma é ligada a temas de discriminação e diversidade.

Os dados da pesquisa indicam que as companhias brasileiras possuem uma gestão relativamente bem desenvolvida de temas de sustentabilidade, principalmente as empresas que são ou foram sociedades de economia mista. No entanto, faltam iniciativas mais ligadas à sustentabilidade social, direitos humanos, equidade de gênero e diversidade. A concepção atual de sustentabilidade nas empresas brasileiras

é, fundamentalmente, ligada ao meio ambiente e ao investimento social externo, com pouco foco em questões sociais e em seu público interno.

Por fim, vale destacar a clara correlação encontrada entre presença de práticas e políticas de sustentabilidade social e reputação da empresa no contexto brasileiro nos anos de 2014 e 2016. No entanto, as empresas estatais possuem uma pior reputação que as privadas para o mesmo número de iniciativas adotadas.

## Glossário

### Absenteísmo

*“Quando um funcionário se ausenta do trabalho devido a qualquer incapacidade, e não apenas em função de uma doença ou acidente relacionado ao trabalho. Não estão incluídas as licenças temporárias permitidas como feriados, licenças para estudos, licença maternidade/paternidade e licença por motivo de luto.”<sup>471</sup>*

### Accountability

O conceito de *accountability* é proveniente da ciência política e foi primeiramente utilizado para abordagens visando o setor público. Porém, atualmente, ele também é utilizado de forma mais ampla, e aplicável para instituições privadas, com o sentido de criação em nível institucional de mecanismos de responsabilização de agentes e prestação de contas pela concretização de políticas (públicas ou privadas) pelas quais estes são responsáveis.

### Ação afirmativa

*“Ação afirmativa é um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades. Seu objetivo é superar os efeitos de um passado de discriminação, garantindo que pessoas ou grupos discriminados possam competir, igualitariamente, com membros dos grupos favorecidos.”<sup>472</sup>*

### Aprendiz

*“São considerados aprendizes jovens de 14 a 24 anos incompletos que estejam cursando o ensino fundamental ou o ensino médio. A idade máxima prevista não se aplica a aprendizes com deficiência. (...)”*

---

<sup>471</sup> Global Reporting Initiative (2015, p. 250).

<sup>472</sup> Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22).

*A jornada de trabalho não deve ser superior a seis horas diárias, admitindo-se a de oito horas para os aprendizes que já tiverem completado o Ensino Médio, se nessa jornada forem computadas as horas destinadas à aprendizagem teórica.*

*O contrato de aprendizagem é um contrato de trabalho especial, com duração máxima de dois anos, anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, salário mínimo/hora e todos os direitos trabalhistas e previdenciários garantidos.*

*O aprendiz contratado tem direito a 13º salário e a todos os benefícios concedidos aos demais empregados. Suas férias devem coincidir com o período de férias escolares, sendo vedado o parcelamento.* <sup>473</sup>

### Assédio moral

*“O assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.* <sup>474</sup>

### Assédio sexual

*“Assédio sexual é toda tentativa, por parte do superior hierárquico (chefe) ou de quem detenha poder hierárquico sobre o subordinado, de obter dele favores sexuais por meio de condutas reprováveis, indesejáveis e rejeitáveis, com o uso do poder que detém, como forma de ameaça e condição de continuidade no emprego.*

*Pode ser definido, também, como quaisquer outras manifestações agressivas de índole sexual com o intuito de prejudicar a atividade laboral da vítima, por parte de qualquer pessoa que faça parte do quadro funcional, independentemente do poder hierárquico.* <sup>475</sup>

Além disso, o Código Penal possui o tipo penal de assédio sexual. Segundo seu artigo 214-A, é crime “constranger alguém, com intuito de obter vantagem ou favorecimento

---

<sup>473</sup> Instituto Ethos (2013, p. 3-4).

<sup>474</sup> Ministério da Saúde (2009a, p. 6).

<sup>475</sup> Ministério da Saúde (2009b, p. 7).

*sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência, inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. ”*

## Auditoria

A auditoria é um *“processo sistemático, independente e documentado para obter evidência objetiva e avaliá-la objetivamente, para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos. Auditorias internas, algumas vezes chamadas de auditorias de primeira parte, são conduzidas pela própria, ou em nome da própria organização. Auditorias externas incluem aquelas geralmente chamadas de auditorias de segunda e terceira partes. Auditorias de segunda parte são conduzidas por partes que têm um interesse na organização, como clientes, ou por outras pessoas em seu nome. Auditorias de terceira parte são conduzidas por organizações de auditoria independentes, como aquelas que fornecerem certificação/registo de conformidade, ou por agências governamentais.*”<sup>476</sup>

## Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um conjunto de processos que têm como objetivo medir e avaliar o desempenho de um colaborador para que se possa gerenciar este desempenho no contexto da empresa, bem como fornecer *feedback* ao avaliado e oferecer a ele oportunidades de treinamento e aprimoramento de suas habilidades.

## Cadeia de suprimentos

*“Inclui todos os componentes do processo produtivo, que vai da extração da matéria prima até a fabricação do produto final a ser comercializado. É importante que a empresa conheça em profundidade a origem das matérias primas, insumos e produtos que utiliza em sua linha de produção ou nas operações diárias e tenha garantia de que nessa origem os direitos humanos e o meio ambiente são respeitados. A empresa deve garantir que seus produtos e serviços tenham componentes, tecnologias e*

---

<sup>476</sup> Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018, p. 1).

*procedimentos que minimizem riscos ao meio ambiente e à saúde e segurança de seus consumidores/clientes, evitando danos morais e garantindo sua privacidade.* <sup>477</sup>

### Cadeia de valor

*“Refere-se às atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final.* <sup>478</sup>

### Cargos de diretoria

*“São os cargos ocupados por executivos previstos estatutariamente e ocupados mediante eleição.* <sup>479</sup>

### Cargos de gerência

*“São os cargos ocupados por executivos, mas que não precisam ser previstos estatutariamente e nem requerem eleição para indicação de seus titulares.* <sup>480</sup>

### Censo de diversidade

É uma contagem que busca apurar, dentro de um dado conjunto de pessoas, quais delas fazem parte de grupos historicamente vulneráveis, como mulheres, negros/as, pessoas com deficiência, etc.

### Coaching

---

<sup>477</sup> Instituto Ethos (2013, p. 5).

<sup>478</sup> Instituto Ethos (2013, p. 6).

<sup>479</sup> Brasil, Bolsa e Balcão (2017, p. 13).

<sup>480</sup> Ibidem (p. 13).

Programa que consiste no treinamento de colaboradores com um objetivo específico, como o desenvolvimento de habilidades técnicas ou habilidades relacionadas ao crescimento profissional

### Código de ética ou conduta

*“É um instrumento que reúne diretrizes e normas que exprimem as expectativas de comportamento das pessoas, reduzindo os riscos de interpretações subjetivas quanto aos aspectos morais e éticos nos momentos de tomada de decisões difíceis e/ou relevantes, de conflitos de interesse da empresa e entre seus empregados.”<sup>481</sup>*

### Comitês vinculados ao Conselho de Administração

*“Subgrupo do Conselho de Administração, formado por membros do conselho de administração, com a eventual participação de convidados, tais como especialistas e executivos. Estes comitês estudam temas de sua competência e preparam as propostas ao Conselho de Administração. O material necessário ao exame do Conselho de Administração deverá ser disponibilizado juntamente com a recomendação de voto. Somente o Conselho de Administração pode tomar decisões. O regimento interno do Conselho de Administração deve orientar a formação e composição dos comitês e a coordenação dos mesmos por conselheiros independentes. Diferem dos Comitês de Gestão, que não são necessariamente formados por membros do Conselho de Administração.”<sup>482</sup>*

### Compensação de emissões de GEE

Refere-se à prática de utilizar um projeto para compensar as próprias emissões. Podem ser considerados projetos de redução de emissões externo às operações da organização (por exemplo, projetos de queima de metano em aterros ou desmatamento evitado – REDD) ou projetos de sequestro de carbono, desde que fique comprovado que o carbono estocado seja permanente (por exemplo, projetos

---

<sup>481</sup> Instituto Ethos (2013, p. 6).

<sup>482</sup> Brasil, Bolsa e Balcão (2017, p. 14).



de restauro florestal em áreas próprias ou de terceiros). Compensar emissões é diferente de reduzi-las. Enquanto que uma redução impacta diretamente o inventário, referente aos escopos 1 e/ou 2 da companhia, a compensação não altera esses números. Ambas as informações devem ser reportadas no inventário, separadamente.

”483

## Compliance

*“Compliance não é um ativo fixo pelo qual é possível atestar rapidamente se o bem ainda existe, se está em boas condições de uso ou se está sendo utilizado de acordo com suas características. Compliance está relacionado ao investimento em pessoas, processos e conscientização. Por isso é importante as pessoas estarem conscientes da importância de “ser e estar em compliance”. Mas o que significa compliance?*

*Vem do verbo em inglês “to comply”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, compliance é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.*

*E o que significa “ser e estar” em compliance?*

*“Ser compliance” é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes. “Estar em compliance” é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. “Ser e estar compliance” é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.*

*Na visão do órgão regulador, o propósito da área de Compliance é assistir os gestores no gerenciamento do risco de compliance, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta etc.*

*Entretanto, compliance vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética. Portanto, deve-se ter em mente que, mesmo*

---

<sup>483</sup> Ibidem (p. 15).

*que nenhuma lei ou regulamento seja descumprido, ações que tragam impactos negativos para os “stakeholders” (acionistas, clientes, empregados etc.) podem gerar risco reputacional e publicidade adversa, colocando em risco a continuidade de qualquer entidade.* <sup>484</sup>

### Compromissos voluntários

*“Convenções ou acordos estabelecidos no âmbito nacional ou internacional por meio de processos abertos à participação livre e voluntária de instituições representativas das partes interessadas no compromisso das companhias com a sustentabilidade.* <sup>485</sup>

### Comunidade local

*“Pessoas ou grupos de pessoas que vivem e/ou trabalham em quaisquer áreas sujeitas aos impactos econômicos, sociais ou ambientais (positivos ou negativos) resultantes das operações da organização. Comunidades locais incluem tanto pessoas que vivem próximas a operações como em assentamentos isolados e afastados das operações que podem sofrer seus impactos.* <sup>486</sup>

### Conflito de interesse

*“Situação em que o indivíduo precisa escolher entre as exigências de sua função e seus próprios interesses privados.* <sup>487</sup>

### Conselho de Administração

*“O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele*

---

<sup>484</sup> Associação Brasileira de Bancos Internacionais e Federação Brasileira de Bancos (2009, p. 8).

<sup>485</sup> Brasil, Bolsa e Balcão (2017, p. 15).

<sup>486</sup> Global Reporting Initiative (2015, p. 250).

<sup>487</sup> Ibidem (p. 250).

*exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da organização, sendo seu principal componente.*

*Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios.*

*Os membros do conselho de administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos.* <sup>488</sup>

### Cor/raça

*“Característica declarada pelas pessoas com base nas seguintes opções: branca, preta, amarela (pessoa de origem ou ascendência chinesa, japonesa, coreana, etc.), parda (mulata, cabocla, cafuza, mameluca ou mestiça de preto com pessoa de outra cor ou raça) ou indígena (pessoa indígena ou índia).* <sup>489</sup>

### Cultura organizacional

*Crenças, valores e pressupostos básicos presentes na organização.* <sup>490</sup>

### Direitos humanos

*“Direitos humanos são direitos e liberdades fundamentais que pertencem a cada uma e cada um de nós, em todas as partes do mundo. Liberdade, vida e respeito são temas essenciais para entender o assunto.*

---

<sup>488</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 39).

<sup>489</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016, p. 152).

<sup>490</sup> Schein (1985).

*As noções e normas básicas para uma boa convivência entre os seres humanos permeia as sociedades desde muito tempo e de diversas maneiras. Mas diante de diferenças culturais, atrocidades e tragédias vivenciados em diversos períodos da nossa história, um acordo entre as nações que garantisse, de maneira igualitária, universal e sem distinções, direitos fundamentais para todas as pessoas era necessário.*

*Foi após os horrores da Segunda Guerra Mundial que a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi escrita para, então, delinear e proteger os direitos básicos de todo ser humano. A aprovação desse documento tão importante que formaliza tais direitos – independente de cor, gênero, orientação sexual, religião ou origem – aconteceu no dia 10 de dezembro de 1948 pela Assembleia Geral das Nações Unidas.*

*Elaborada por representantes de diferentes origens jurídicas e culturais de todas as regiões do mundo, a Declaração Universal dos Direitos Humanos estabeleceu, pela primeira vez, a proteção universal dos direitos humanos.*

*Na Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Organização das Nações Unidas definiu 30 direitos e liberdades inalienáveis e indivisíveis – ou seja, direitos e liberdades que são seus, intransferíveis e que não podem dissociados de você. Entre eles estão o direito à liberdade de expressão, de manifestação, o direito à educação inclusiva e de qualidade, o direito a gozar do mais alto nível possível de saúde e o direito à vida.* <sup>491</sup>

## Discriminação

*É “o ato e o resultado de tratar uma pessoa de forma desigual, impondo encargos desiguais ou negando-lhes benefícios, ao invés de tratar cada pessoa de maneira justa com base em seu mérito individual.”* <sup>492</sup>

A discriminação é combatida por meio de legislações nacionais e também por convenções internacionais:

---

<sup>491</sup> Anistia Internacional (2019).

<sup>492</sup> Global Reporting Initiative (2015, p. 252).

*“A Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 1958, preconiza a formulação de uma política nacional que elimine toda discriminação em matéria de emprego, formação profissional e condições de trabalho por motivos de raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social e promoção da igualdade de oportunidade e de tratamento. A Convenção 100 da Organização Internacional do Trabalho (1951) preconiza a igualdade de remuneração e de benefícios entre homens e mulheres por trabalho de igual valor. Outros aspectos a partir dos quais se verifica frequentemente a ocorrência de discriminação são a orientação sexual, aparência, idade, origem regional, deficiências físicas e necessidades especiais.”*<sup>493</sup>

### Doença ocupacional

*“Doença decorrente da situação ou atividade de trabalho (p. ex.: estresse ou exposição frequente a substâncias químicas nocivas) ou de uma lesão relacionadas ao trabalho.”*<sup>494</sup>

### Ecoeficiência

*“A ecoeficiência é uma filosofia de gestão empresarial que incorpora a gestão ambiental. Pode ser considerada uma forma de responsabilidade ambiental corporativa. Encoraja as empresas de qualquer setor, porte e localização geográfica a se tornarem mais competitiva, inovadoras e ambientalmente responsáveis.”*<sup>495</sup>

### Engajamento com partes interessadas (ou stakeholders)

*“Engajamento é aqui entendido como um processo sistemático, estabelecido pela companhia, de identificação e de diálogo com os grupos ou indivíduos cujos legítimos interesses são afetados pelas decisões e atividades da companhia, passando a considera-los nos seus processos decisórios. Implica em incluir tais interesses e*

---

<sup>493</sup> Brasil, Bolsa e Balcão (2017, p. 40).

<sup>494</sup> Global Reporting Initiative (2015, p. 252).

<sup>495</sup> Almeida (2002, p. 101).

*pontos de vista no processo de gestão, sendo um fator de respeito à sociedade abrangente e trazendo uma série de oportunidades, que vão desde a redução de riscos e negociação de conflitos até a construção de soluções que beneficiem todos os envolvidos.* ”<sup>496</sup>

### Equidade de gênero

*“O processo de ser justo com homens e mulheres, meninos e meninas, e principalmente a igualdade de consequências e resultados. A equidade de gênero pode envolver o uso de medidas especiais temporárias para compensar discriminação ou vieses históricos ou sistêmicos. Ela se refere ao tratamento diferenciado que é justo e lida positivamente com um viés ou desvantagem que é decorrente de papéis ou normas de gênero ou diferenças entre os sexos. Equidade assegura que mulheres e homens e meninas e meninos tenham chances iguais, não apenas no ponto de partida, mas quando alcançam a reta final. Trata-se do tratamento imparcial e justo de ambos os sexos que leva em conta as diferentes necessidades de homens e mulheres, barreiras culturais e discriminação (anterior) do grupo específico.* ”<sup>497</sup>

### Estereótipos de gênero

*“Um estereótipo de gênero é uma visão generalizada ou um preconceito acerca de características que são atribuídas ou papéis que costumam ser desempenhados por homens e mulheres. O estereótipo de gênero é nocivo porque ele limita a capacidade de homens e mulheres de desenvolverem suas habilidades pessoais, seguirem suas carreiras, e fazerem escolhas sobre suas vidas e seus objetivos. Estereótipos nocivos podem ser tanto hostis e claramente negativos (ex: “mulheres são irracionais”) quanto aparentemente benignos (ex: “mulheres são melhores cuidadoras”). É, por exemplo, com base no estereótipo de que mulheres são melhores cuidadoras, que as responsabilidades de cuidar dos filhos são quase exclusivamente atribuídas às mulheres.* ”<sup>498</sup>

---

<sup>496</sup> Brasil, Bolsa e Balcão (2017, p. 24).

<sup>497</sup> Fundo das Nações Unidas para a Infância (2017, p. 3, trad. livre).

<sup>498</sup> Organização das Nações Unidas (2019, trad. livre).

### Equidade racial

A equidade racial pode ser comparada à equidade de gênero, pois o pretendido por ela também é a igualdade material, entre pessoas de diferentes raças, cores e etnias. Isto significa que uma sociedade caracterizada pela equidade racial é aquela que na qual a distribuição de recursos, oportunidades e responsabilidades não pode ser prevista ou determinada pela raça, cor ou etnia dos indivíduos.

### Estereótipos de gênero

Prática de *“prescrever certos atributos, características e papéis às pessoas baseado no gênero. Estereótipos de gênero podem ser negativos (ex: mulheres são más motoristas, homens não conseguem trocar fraldas) ou benignos (ex: mulheres são melhores cuidadoras, homens são mais fortes). Os estereótipos de gênero são nocivos quando limitam as escolhas de vida de uma pessoa, como treinamento e carreira profissional, e planos de vida.*”<sup>499</sup>

### Fontes renováveis de energia

Fontes que podem *“ser repostas, reproduzidas, cultivadas ou geradas em um curto período de tempo por meio de ciclos ecológicos.*”<sup>500</sup>

### Gases de efeito estufa (GEE)

*“Constituintes gasosos da atmosfera, naturais e antrópicos, que absorvem e emitem radiação infravermelha. A emissão desses gases foi regulamentada pelo Protocolo de Quioto, tratado internacional complementar à Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima.”*

---

<sup>499</sup> Fundo das Nações Unidas para a Infância (2017, p. 5, trad. livre).

<sup>500</sup> Global Reporting Initiative (2015, p. 252).

## Gênero

*“Um construto social e cultural, que distingue diferenças nos atributos de homens e mulheres, meninas e meninos e conforme a isso atribui papéis e responsabilidades a homens e mulheres. Papéis baseados em gênero e outros atributos, no entanto, mudam com o tempo e variam em diferentes contextos culturais. O conceito de gênero inclui as expectativas a respeito de características, aptidões e comportamentos prováveis tanto de homens quanto de mulheres (masculinidade e feminilidade). Este conceito é útil para analisar como práticas compartilhadas comumente legitimam discrepâncias entre os sexos.”*<sup>501</sup>

## Grupo social sub-representado

*“População que, em relação ao seu número total em uma determinada sociedade, tem menos oportunidades de expressar suas necessidades e visões econômicas, sociais ou política.”*<sup>502</sup>

## Materialidade

*“Conforme as ‘diretrizes para relatório de sustentabilidade’ da GRI (Global Reporting Initiative), para atender ao princípio da materialidade ‘as informações no relatório de sustentabilidade devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos stakeholders’.*

*A GRI explica também que: ‘As organizações encontram uma série de temas que podem relatar. Os temas e indicadores relevantes são os que podem ser considerados importantes por refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização ou por influenciar as decisões dos stakeholders, merecendo, portanto, ser incluídos no relatório. A materialidade é o limiar a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado. A partir desse limiar, nem todos os*

---

<sup>501</sup> Fundo das Nações Unidas para a Infância (2017, p. 2, trad. livre).

<sup>502</sup> Global Reporting Initiative (2015, p. 253).



*temas relevantes terão igual importância e a ênfase dentro do relatório deverá refletir a prioridade relativa desses temas e indicadores relevantes.*

*Em relatórios financeiros, a materialidade costuma ser compreendida como o limiar a partir do qual se influenciam as decisões econômicas dos usuários de demonstrações financeiras, em especial investidores. O conceito de limiar também é importante em relatórios de sustentabilidade, mas diz respeito a uma gama mais vasta de impactos e de stakeholders. A materialidade para relatórios de sustentabilidade não se restringe aos temas da sustentabilidade que têm impacto financeiro significativo na organização.*

*Determiná-la inclui ainda considerar impactos econômicos, ambientais e sociais que ultrapassam o limiar que afeta a capacidade de ‘satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades’. Essas questões relevantes frequentemente terão impacto financeiro significativo de curto e longo prazo na organização. Serão, portanto, relevantes também para os stakeholders que focam estritamente na situação financeira da organização.*”<sup>503</sup>

### Gestão de riscos e oportunidades

*“Atividade de identificação preventiva, por meio de sistema de informações adequado, de eventos que causam impactos negativos indicando possíveis riscos à empresa, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização. Por outro lado, a identificação de eventos com impactos positivos aponta para oportunidades. A análise de cenários pode oferecer à empresa a chance de reverter um risco em uma oportunidade, ou identificar oportunidades fora de seu cenário usual. Por isso, a busca, a identificação e o aproveitamento das oportunidades são partes integrantes da gestão de riscos corporativos.*”<sup>504</sup>

---

<sup>503</sup> Brasil, Bolsa e Balcão (2017, p. 31).

<sup>504</sup> Ibidem (p. 28).

## Identidade de gênero

*“Dimensão da identidade de uma pessoa que diz respeito à forma como se relaciona com as representações de masculinidade e feminilidade e como isso se traduz em sua prática social, sem guardar relação necessária com o sexo atribuído no nascimento”.*<sup>505</sup>

## Investimento social privado

*“Investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público.*

*Incluem-se no universo do investimento social privado as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos.*

*Os elementos fundamentais – intrínsecos ao conceito de investimento social privado – que diferenciam essa prática das ações assistencialistas são: preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.*

*O Investimento Social Privado pode ser alavancado por meio de incentivos fiscais concedidos pelo poder público e também pela alocação de recursos não-financeiros e intangíveis.*”<sup>506</sup>

## Mentoring

Programa que consiste no relacionamento entre dois/duas colaboradores/as com o objetivo de desenvolvimento pessoal e de carreira, por meio da aprendizagem de determinadas competências e da cultura e de práticas específicas do local de trabalho;

---

<sup>505</sup> Decreto n. 8.727/2016.

<sup>506</sup> Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (2019).

*mentors* podem estar em qualquer nível hierárquico da empresa, e espera-se que os estes deem conselhos sobre as práticas da empresa e sirvam de modelo aos *mentees*.

### Nome social

*“Designação pela qual a pessoa travesti ou transexual se identifica e é socialmente reconhecida”.*<sup>507</sup>

### Orientação sexual

A orientação sexual diz respeito ao gênero ou aos gêneros pelo (s) qual (is) cada pessoa se atrai. As orientações sexuais mais comuns são a heterossexual (atração por pessoas de gênero distinto), a homossexual (atração por pessoas do mesmo gênero), e bissexual (atração por pessoas do mesmo gênero e de gênero distinto).

### Papeis de gênero

Normas sociais e comportamentais que, dentro de uma cultura específica, são amplamente consideradas como socialmente apropriadas para indivíduos de um sexo específico. Elas frequentemente determinam as responsabilidades e tarefas tradicionalmente atribuídas a homens, mulheres, meninos e meninas. Tarefas específicas por gênero são frequentemente condicionadas por estrutura familiar, acesso a recursos, impactos específicos da economia global, ocorrência de conflito ou desastre, e outros fatores localmente relevantes como condições ecológicas.”<sup>508</sup>

### Partes interessadas (ou *stakeholders*)

*“Pessoa ou grupo que pode afetar ou é afetado pelo atingimento dos objetivos da organização.”*<sup>509</sup>

---

<sup>507</sup> Ibidem.

<sup>508</sup> Fundo das Nações Unidas para a Infância (2017, p. 5, trad. livre).

<sup>509</sup> Freeman (1984).

## Pesquisas de clima

*“A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de recursos humanos amplamente utilizada pelas organizações e fundamentada no discurso gerencial que afirma que a opinião dos empregados é muito importante para que sejam identificados os aspectos que necessitam de melhorias.”<sup>510</sup>*

## Pessoas LGBT

A sigla LGBT designa lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, travestis e transexuais.

## Pessoas trans

*“Um termo guarda-chuva para pessoas cuja identidade de gênero e/ou expressão de gênero difere do que é tipicamente associado com o sexo a elas atribuído no nascimento. Pessoas sob o termo guarda-chuva transgênero podem se descrever usando um ou mais dentre uma variedade de termos – incluindo transgênero. (...). Muitas pessoas transgênero recebem prescrição de hormônios por parte de seus médicos para alinhar seus corpos à identidade de gênero. Alguns se submetem a cirurgias também. Mas nem todas as pessoas transgênero podem ou irão tomar estas medidas, e uma identidade transgênero não é dependente de aparência física ou de procedimentos médicos.”<sup>511</sup>*

## Política de sucessão (ou planejamento sucessório)

O planejamento sucessório é um processo através do qual sucessores são identificados para postos-chave de uma organização, e a partir disso, oportunidades de carreira e/ou atividades de desenvolvimento são planejadas para eles<sup>512</sup>.

---

<sup>510</sup> Souza (2007).

<sup>511</sup> Gay & Lesbian Alliance Against Defamation (2019, trad. livre).

<sup>512</sup> Hirsh (2000).

### Política de integração (ou política de *onboarding*)

Políticas e práticas de integração (*onboarding*) são práticas de acomodação e aceleração do aculturação de pessoas recém-contratadas.

### Políticas públicas

*“Iniciativas que visam promover a adoção de ações ou comportamentos pelo conjunto da sociedade, objetivando um resultado de interesse coletivo. Não se limitam a ações do governo, pois requerem não só a participação do poder público, mas também o envolvimento e participação de outros setores da sociedade, como o empresarial e as organizações da sociedade civil, além da própria população.”*<sup>513</sup>

### Quadro funcional

*“Discriminação de empregados por nível (alta direção, média gerência, etc.) e função (técnica, administrativa, produção). Essas informações são obtidas no próprio sistema de recursos humanos da organização.”*<sup>514</sup>

### Relatório anual

*“O relatório anual, de responsabilidade da administração, deve ser a forma mais abrangente de prestação de informações da organização às partes interessadas. Ele não deve inibir a realização de comunicações eventuais que garantam a tempestividade e a periodicidade das informações. Deve prover informações financeiras, devidamente auditadas, assim como não financeiras, objeto de asseguração.*

*Tanto o relatório anual quanto os demais relatórios da organização devem ser elaborados de acordo com a legislação vigente e com modelos internacionalmente aceitos, visando à integração no modo de pensar e relatar as atividades da*

---

<sup>513</sup> Brasil, Bolsa e Balcão (2017, p. 39).

<sup>514</sup> Global Reporting Initiative (2015, p. 250).

*organização. Baseados no modelo de negócios da organização, devem identificar os insumos, produtos/serviços e o impacto das atividades na sociedade em geral e no meio ambiente. Essa postura permite aos diversos públicos interessados, principalmente aos investidores, a comparabilidade de relatórios, de modo que fiquem claros os compromissos, as políticas, os indicadores e os princípios de ordem ética da organização.* <sup>515</sup>

### Relatório de sustentabilidade

*“O relatório de sustentabilidade é um instrumento que visa apoiar as empresas a dar maior transparência à sociedade sobre seus desempenhos econômico, ambiental, social e de governança. A partir de um processo de engajamento com as partes interessadas, a empresa comunica como se dá os seus relacionamentos com os diversos públicos, os impactos positivos e negativos de suas atividades e suas ações, entre outras questões, para enfrentar os desafios em direção ao desenvolvimento sustentável.* <sup>516</sup>

### Remuneração fixa

A remuneração fixa é quantia mensal, paga aos/às colaboradores/as a título de salário, sendo ela um valor certo, invariável, e estipulado em relação à importância de cada cargo.

### Remuneração variável

A remuneração variável é uma quantia paga aos/às colaboradores/as estipulada relativamente a suas habilidades, performance no trabalho, e resultados atingidos. Por conta disso, ela é um valor incerto e variável.

### Resíduo

---

<sup>515</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 74).

<sup>516</sup> Instituto Ethos (2013, p. 15).

*“Qualquer material, gasoso, líquido ou sólido que sobra de um processo de produção, transformação, extração de recursos naturais, execução ou consumo de produtos e serviços. As empresas podem investir na redução e reutilização de recursos, com processos para medir, monitorar e auditar periodicamente os aspectos ambientais significativos relacionados ao consumo de recursos naturais e à produção de resíduos e dejetos, estabelecendo periodicamente novas metas.”<sup>517</sup>*

### Riscos estratégicos

*“Os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização. Os riscos decorrentes da má gestão empresarial muitas vezes resultam em fraudes relevantes nas informações financeiras. Exemplos: falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes causadas por fusões e aquisições; diminuição de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa causada por obsolescência em função de desenvolvimento de novas tecnologias/produtos pelos concorrentes.”<sup>518</sup>*

### Riscos reputacionais

*“Os eventos que podem atingir criticamente a reputação da organização – em geral denominado “risco reputacional” ou de “imagem” – na verdade não se constituem num tipo específico de risco, mas sim numa consequência do mau gerenciamento dos riscos que se torna público. Exemplo: o impacto negativo sofrido por uma empresa de marca valiosa acusada de práticas tais como o uso de material tóxico para produção de bens, contratação de fornecedores com práticas trabalhistas condenáveis etc. O impacto negativo sofrido por essa empresa, de marca forte, pode causar impacto positivo nas empresas concorrentes.”<sup>519</sup>*

### Rotatividade (turnover)

---

<sup>517</sup> Instituto Ethos (2013, p. 16).

<sup>518</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007, p. 18).

<sup>519</sup> Ibidem (p. 17).

É a porcentagem de funcionários que deixam os quadros de uma determinada empresa durante certo período (normalmente calcula-se em relação ao período de um ano).

### Trabalho forçado ou análogo ao escravo

Todo trabalho ou serviço exigido de um indivíduo sob ameaça de qualquer penalidade e para o qual ele não se ofereceu de espontânea vontade (Convenção n. 29 da OIT, relativa a trabalho forçado). Os exemplos mais extremos são trabalho escravo e prisional, mas também podem ser usadas dívidas como forma de manter os empregados em uma situação de trabalho forçado. <sup>520</sup>

### Trabalho infantil

*“Várias convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) obrigam os países signatários a promoverem a abolição do trabalho infantil. Em particular, a Convenção 138, sobre a idade mínima, objetiva a abolição do trabalho infantil ao estipular que a idade mínima de admissão ao emprego não deverá ser inferior à idade de conclusão do ensino obrigatório. A Convenção 182, por sua vez, trata das piores formas de trabalho infantil e defende a adoção de medidas imediatas e eficazes que garantam a proibição e a eliminação das piores formas de trabalho infantil.”*<sup>521</sup>

### Treinamento

*“Refere-se a: todos os tipos de treinamento e instrução profissional; licença remunerada para estudos fornecida pela organização para seus empregados; treinamento ou capacitação realizados externamente e pagos parcial ou integralmente pela organização; treinamento em temas específicos como segurança e saúde. Não inclui coaching na empresa por supervisores.”*<sup>522</sup>

---

<sup>520</sup> Global Reporting Initiative (2015, p. 258).

<sup>521</sup> Brasil, Bolsa e Balcão (2017, p. 50).

<sup>522</sup> Global Reporting Initiative (2015, p. 259).



## Vieses cognitivos

*“Preferências que ficam escondidas no inconsciente e que influenciam as atitudes, percepções, os julgamentos e as ações das pessoas sem que elas percebam que estão dando vantagem para um determinado aspecto.”<sup>523</sup>*

---

<sup>523</sup> PriceWaterhousecoopers Brasil (2016, p. 18).

## Referências bibliográficas

- ABRAHAM, Mabel. Pay formalization revisited: considering the effects of manager gender and discretion on closing the gender wage gap. *Academy of Management Journal*, v. 60, n. 1, 2016.
- ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.
- ACKER, Joan. Inequality regimes: gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, v. 4, n. 2, p. 139-158, 2006.
- ADAMS, Michael A. *Board Diversity: More than a Gender Issue?* Western Sydney University School of Law Research Paper n. 06/2016. 2015. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2798468>>, acesso em 05.08.2019.
- ADAMS-ROY, Jane; BARLING, Julian. Predicting the decision to confront or report sexual harassment. *Journal of Organizational Behavior*, v. 19, p. 329-336, 1998.
- ALLEN, T. D.; EBY, L. T.; POTEET, M. L.; LENTZ, E.; LIMA, L. Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 1, p. 127-136, 2004.
- ALLEN, T. D. Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, n. 58, p. 414-435, 2001.
- ALLEN, T. D.; HERST, D. E. L.; BRUCK, C. S.; SUTTON, M. Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 5, n. 2, p. 278-308, 2000.
- ALLEN, T. D.; LENTZ, E.; DAY, R. Career success outcomes associated with mentoring others: a comparison of mentors and nonmentors. *Journal of Career Development*, v. 32, n. 3, p. 272-285, 2006.
- ALLEN, T.D.; RUSSELL, J. E. A. Parental leave of absence: some not so family friendly implications. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 29, p. 166-191, 1999.
- ALMEIDA, Fernando. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ALVES, Mario Aquino. O conceito de sociedade civil: em busca de uma repolitização. *Organização & Sociedade*, v. 11, n. 30, p. 141-154, 2004.

ANCA, Celia de; ARAGÓN, Salvador. *The 3 types of diversity that shape our identities*. Artigo de revista. *Harvard Business Review*, mai./2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities>>, acesso em 05.08.2019.

ANISTIA INTERNACIONAL. *O que são direitos humanos?* Página de internet, 2019. Disponível em: <<https://anistia.org.br/campanhas/o-que-sao-direitos-humanos/>>, acesso em 22.08.2019.

ARAYSSI, Mahmoud; DAH, Mustafa; JIZI, Mohammad. Women on boards, sustainability reporting and firm performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, v. 7, n. 3, p. 376-401, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS E FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *Cartilha Função de Compliance*. São Paulo: PriceWaterhousecoopers, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 19011 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão*. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

AUGER, P.; DEVINNEY, T. M.; LOUVIERE, J. J.; BURKE, P. The importance of social attributes in consumer purchasing decisions: a multi-country comparative study. *International Business Review*, v. 19, n. 2, p. 140-159, 2010.

AVERY, Derek R.; MCKAY, Patrick F.; VOLPONE, Sabrina D. Diversity staffing: inclusive personnel recruitment and selection practices. In: ROBERSON, Quinetta M. *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. New York: Oxford University Press, 2013.

AVERY; Derek R.; MCKAY, Patrick F. Target practice: an organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel psychology*, n. 59, p. 157-187, 2006.

BADEN, D. A.; HARWOOD, I. A.; WOODWARD, D. G. The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practice: an added incentive or counter productive? *European Management Journal*, v. 27, n. 6, p. 429-441, 2009.

BAKER, R. *Capitalism's Achilles heel: dirty money and how to renew the free-market system*. John Wiley and Sons: New Jersey, 2005.

BALABANIS, George; PHILLIPS, Hugh C.; LYALL, Jonathan. Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? *European Business Review*, v. 98, n. 1, p. 25-44, 1998.

BARBULESCU, Roxana; BIDWELL, Matthew. Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers. *Organization science*, v. 24, n. 3, p. 737-756, 2013.

BARON, James N; BIELBY, William T. Bringing the firms back in: stratification, segmentation, and the organization of work. *American Sociological Review*, v. 45, n. 5, p. 737-765, 1980.

BARRON, L.; HEBL, M. Extending lesbian, gay, bisexual, and transgendered supportive organizational policies: communities matter too. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, n. 3, p. 79-81, 2010.

BAUCUS, M. S.; NEAR, J. P. Can Illegal Corporate Behavior be Predicted? An Event History Analysis. *Academy of Management Journal*, v. 34, p. 9-36, 1991.

BECKER, Gary. The age of human capital. In: LAZEAR, E. P. (ed.). *Education in the twenty-first century*. Palo Alto, CA: Hoover Institution Press.

BELIVEAU, Barbara; COTTRILL, Melville; O'NEILL, Hugh M. Predicting Corporate Social Responsiveness: A Model Drawn from Three Perspectives. *Journal of Business Ethics*, v. 13, n. 9, p. 731-738, 1994.

BENTO, Maria Aparecida Silva. Branqueamento e branquitude no Brasil. In: CARONE, Iray; BENTO, Maria Aparecida Silva. *Psicologia social do racismo – estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan Company, 1932.

BERNARDI, R. A.; THREADGILL, V. H. Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, v. 15, n. 2, p. 15-21, 2010.

BLAKE-BEARD, S. D.; MURRELL, A.; THOMAS, D. Unfinished business: the impact of race on understanding mentoring relationships. In: RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. (eds). *The handbook of mentoring at work*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

BLAU, Peter M.; SCHOENHERR, Richard A. *The structure of organizations*. New York: Basic Books, 1971.

BLOOM, Nick; KRETSCHMER, Tobias; VAN REENEN, John. Work-life balance, management practices, and productivity. In: FREEMAN, Richard B.; SHAW, Kathryn L. *International differences in the business practices and productivity of firms*. Chicago: University of Chicago Press, 2009.

BOXALL, P.; STEENVELD, M. Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, v. 36, n. 4, p. 443-463, 1999.

BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2003.

BOWEN, Howard R. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

BOWMAN, E.; HAIRE, M. A strategic posture towards CSR. *California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 49-58, 1975.

BRASIL, BOLSA E BALCÃO. *Glossário – Índice de Sustentabilidade Empresarial*. São Paulo: Brasil, Bolsa e Balcão, 2017.

BRASIL, BOLSA E BALCÃO. B3 divulga a 13ª carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial. 2018. Disponível em: <  
[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-)

sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm>, acesso em 17.09.2019.

BRASIL, BOLSA E BALCÃO. *Índice Bovespa (Ibovespa)*. Página da internet. 2019. Disponível em: < [http://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/indices/indices-amplos/ibovespa.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-amplos/ibovespa.htm)>, acesso em 10.01.2019.

BREAUGH, J. A.; FRYE, N. K. An examination of the antecedents and consequences of the use of family-friendly benefits. *Journal of Managerial Issues*, n. 19, p. 35-52, 2007.

BURKE, R. J.; BURGESS, Z.; FALLON, B. Benefits of mentoring to Australian early career women managers and professionals. *Equal Opportunities International*, n. 25, p. 71-79, 2006.

BYRNE, D. *The attraction paradigm*. New York: Academic Press, 1971.

CAÑON, J.; GARCÉS, C. Repercusión económica de la certificación medioambiental ISO. *Cuadernos de gestión*, v. 6, n. 1, p. 45-62, 2006.

CAPPI, Ricardo. A “teorização fundamentada em dados”: um método possível na pesquisa empírica em Direito. In: MACHADO, M. R. *Pesquisar empiricamente o direito*. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARTER, David; SIMKINS, Betty J.; SIMPSON, W. Gary. *Corporate governance, board diversity, and firm performance*. Oklahoma State University Working Paper. 2002. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=304499>>, acesso em 05.08.2019.

CARTER, John. *Ethnicity, exclusion, and the workplace*. London: Palgrave Macmillan Press, 2003.

CARVALHO, L. N; KASSAI, J. R. Relato integrado. In: FONTES FILHO, J. R.; LEAL, R. P. *O futuro da governança corporativa: desafios e novas fronteiras*. São Paulo: Saint Paul, 2013.

CASPER, W. J.; HARRIS, C. M. Work-life benefits and organizational attachment: self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, n. 23, p. 95-109, 2008.

CASTILLA, E. Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *The American Journal of Sociology*, v. 113, n. 6, p. 1479-1526, 2008.

CATALYST. *Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility*. Relatório de pesquisa, 2005. Disponível em: <<https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/BeyondAReasonableDoubtBuildingTheBusinessCase.pdf>>, acesso em 04.09.2019.

CENTER FOR ETHICAL BUSINESS CULTURES. *Creating high performance organizations: the bottom line value of work/life strategies*. Relatório, 1997.

CHRISTENSEN, Kathleen. *Women and home-based work: the unspoken contract*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1988.

CHROBOT-MASON, D; RUDERMAN, M. N. Leadership in a diverse workforce. In: STOCKDALE, M. S.; CROSBY, F. J. (eds). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell Publishing, 2004.

CHROBOT-MASON, D.; RUDERMAN, M. N.; NISHII, L. H. In: ROBERSON, Quinetta M. *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. New York: Oxford University Press, 2013.

CIOCIRLAN, C.; PETTERSSON, C. Does workforce diversity matter in the fight against climate change? An analysis of Fortune 500 companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 19, n. 1, p. 47-62, 2012.

CLEMENT-JONES. Bottom-line issue or public relations exercise? In: HANCOCK, J. (ed.). *Investing in corporate social responsibility: a guide to best practice, business planning and the UK's leading companies*. London: Kogan Page, 2005.

COCCHIARA, F. K.; KWESIGA, E.; BELL, M. P.; BARUCH, Y. Who benefits from graduate degrees? Effects of sex and perceived discrimination on human capital. *Career Development International*, v. 15, n. 1, p. 39-58, 2010.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, M. C. (org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

COLLINS, P. M. Does mentorship among social workers makes a difference? An empirical investigation of career outcomes. *Social Work*, v. 39, n. 4, p. 413-419, 1994.

COLLINS, S. From affirmative action to diversity: Erasing inequality from organizational responsibility. *Critical Sociology*, v. 37, n. 5, p. 517–520, 2011.

COMFORT, Derrick; JOHNSON, Karen; WALLACE, David. Part-time work and family friendly practices in Canadian workplaces. *The Evolving Workplace Series*, Statistics Canada, 2003.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1991.

CONERLY, Bill. *Companies Need To Know The Dollar Cost Of Employee Turnover*. Artigo de revista, Forbes. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/billconerly/2018/08/12/companies-need-to-know-the-dollar-cost-of-employee-turnover/#27052d6ad590>>, acesso em 04.09.2019.

COOK, A. Connecting work-family policies to supportive work environments. *Group and Organization Management*, n. 34, p. 206-240, 2009.

COSTA, Carlos Eduardo Lustosa. *As licitações sustentáveis na ótica do controle externo*. Artigo apresentado ao Instituto Serzedello Corrêa – ISC/TCU, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Auditoria e Controle Governamental. Brasília – DF, 2011.

COX Jr., T. H. *Cultural diversit in organizations: theory, research & practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

DAHL, Robert A. A prelude to corporate reform. *Business & Society Review*, p. 17-23, 1972.

DALTON, Dan R.; TODOR, William D. Gender and workplace justice: a field assessment. *Personnel Psychology*, v. 38, n. 1, p. 133-151, 1985.



DAVIS, D. Designing benefits for domestic partners. *Journal of Pension Benefits: Issues in Administration*, n. 15, p. 56-57, 2007.

DAWSON, Bryan L.; THOMAS, Kecia M.; GOREN, Matthew J. Career development. In: ROBERSON, Quinetta M. *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. New York: Oxford University Press, 2013.

DEX, Shirley; SCHEIBL, Fiona. Business performance and family-friendly policies. *Journal of General Management*, v. 24, n. 4, p. 22-37, 1999.

DEN DULK, Laura; DE RUIJTER, Judith. Managing work-life policies: disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes toward employee utilization of work-life policies. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 7, p. 1222-1236, 2008.

DESOUZA, Eros; BALDWIN, John R.; DA ROSA, Francisco Heitor. A Construção Social dos Papéis Sexuais Femininos. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 13, n. 3, p. 485-496, 2000.

DESOUZA, Eros; PRYOR, J. B.; HUTZ, C. S. Reactions to sexual harassment charges between North Americans and Brazilians. *Sex Roles*, n. 39, p. 913-928, 1998.

DÍAZ-GARCÍA, Cristina; GONZÁLEZ-MORENO, Angela; SÁEZ-MARTÍNEZ, Francisco Jose. Gender diversity within R&D teams: its impact on radicalness of innovation. *Organization & Management*, v. 15, n. 2, p. 149-160, 2013.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

DI MICELI, Alexandre; DONAGGIO, Angela; PINTO SICA, Ligia Paula Pires; RAMOS, Luciana de Oliveira. *Participação de mulheres em cargos de alta administração: relações sociais de gênero, direito e governança corporativa*. Sumário executivo. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2014.

DIPRETE, Thomas; SOULE, W. T. Gender and promotion in segmented job ladder systems. *American Sociological Review*, v. 53, n. 1, p. 26-40, 1988.

DIPRETE, Thomas. *The bureaucratic labor market: the case of federal civil service*. New York: Plenum, 1989.

DOBBIN, Frank; EDELMAN, Lauren; MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard; SWIDLER, Ann. The expansion of due process in organizations. In: ZUCKER, Lynne G. *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge: Ballinger, 1988.

DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra. Enforcement of Civil Rights Law in Private Workplaces: The Effects of Compliance Reviews and Lawsuits Over Time. *Law & Social Inquiry*, v. 31, n. 4, p. 855-903, 2006.

DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra; KELLY, Erin. Diversity management in corporate America. *Contexts*, v. 6, n. 4, p. 21-27, 2007.

DOBBIN, Frank; SCHRAGE, Daniel; KALEV, Alexandra. Rage against the iron cage: the varied effects of bureaucratic personnel reforms on diversity. *American Sociological Review*, v. 80, n. 5, p. 1014-1044, 2015.

DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra. The origins and effects of corporate diversity programs. In: ROBERSON, Quinetta M. *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. New York: Oxford University Press, p. 253-281.

DOBBIN, F.; SUTTON, J.; MEYER, J.; SCOTT, W. Equal-opportunity law and the construction of internal labor markets. *American Journal of Sociology*, v. 99, n. 2, p. 396-427, 1993.

DOBERS, Peter; HALME, Minna. Corporate social responsibility and developing countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n. 16, p. 237-249, 2009.

DODD, M. For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, v. 45, n. 7, p. 1145-1163, 1932.

DOLEZALEK, H. The path to inclusion. *Training*, v. 45, n. 4, p. 52-54, 2008.

DREHER, G. Breaking the glass ceiling: the effects of sex-ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, n. 56, p. 541-562, 2003.

DREHER, G.; COX, T. H. Race, gender and opportunity: a study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 3, p. 297-308, 1996.

DUARTE, F. Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: the role of managers' values in the maintenance of CSR cultures. *Journal of Business Ethics*, v. 96, n. 3, p. 355-368, 2010.

EATON, Susan C. If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived productivity. *Harvard University Faculty Research Working Paper Series*, 2001.

EATON, Susan C. Work-family integration in biotechnology: Implications for firms and employees (Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge). Dissertation Abstracts International, 2000.

EBY, L. T.; ALLEN, T. D.; EVANS, S. C.; NG, T.; DUBOIS, D. L. Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, n. 72, p. 254-267, 2008.

EDELMAN, L. B. Legal environments and organizational governance: the expansion of due process in American workplace. *American Journal of Sociology*, v. 95, p. 1401-1440, 1990.

EDELMAN, L. B.; PETTERSON, S. M. Symbols and substance in organizations' response to civil rights law. *Research in social stratification and mobility*, n. 17, p. 107-135, 1999.

EDELMAN, L. B.; UGGEN, C.; ERLANGER, H. S. The endogeneity of legal regulation: grievance procedures as a rational myth. *American Journal of Sociology*, v. 105, p. 406-454, 1999.

ELLIS, C. Affirmative action and the dilemma of the "qualified". *Black Enterprise*, v. 25, n. 3, p. 158-163, 1994.

ELVIRA, M. M.; GRAHAM, M. E. Not just a formality: pay system formalization and sex-related earnings effects. *Organization Science*, v. 13, n. 6, p. 601-618, 2002.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, n. 46, p. 229-273, 2001.

ENOMOTO, E.; GARDINER, M.; GROGAN, M. Mentoring women in educational leadership. In: KOCHAN, F. (ed). *The organizational and human dimensions of successful mentoring programs and relationships*. Greenwich: Information Age Publishing, 2002.

ENSHER, E. A.; MURPHY, S. *Power mentoring: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

EPSTEIN, C. F., SERON, C., OGLENSKY, B. ; SAUTE, R. *The part-time paradox: Time norms, professional life, family, and gender*. New York: Routledge, 1999.

EPSTEIN, E. M. The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California management review*, v. 29, n. 3, p. 99-115, 1987.

EVANS, John M. Firms' contribution to the reconciliation between work and family life. *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, OECD, 2001.

EZRA, Marni; DECKMAN, Melissa. Balancing work and family responsibilities : flextime and childcare in the federal government. *Public Administration Review*, v. 56, n. 2, p. 174-179, 1996.

FARIA, José Eduardo. *Sociologia jurídica: direito e conjuntura*. São Paulo: Saraiva, 2010.

FELDMAN, D. C.; FOLKS, W. R.; TURNLEY, W. H. Mentor-protégé diversity and its impact on international internship experiences. *Journal of Organizational Behavior*, n. 20, p. 597-611, 1999.

FERGUSON, Kathy E. *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press, 1984.

FERNANDEZ-FEIJOO, Belen; ROMERO, Silvia; RUIZ-BLANCO, Silvia. Women on boards: do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n. 21, p. 351-364, 2014.

FERNÁNDEZ-SASTRE, J. The impact of R&D teams' gender diversity on innovation outputs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 24, n. 1, p. 142-162, 2015.

FISCHER, Rosa Maria. Estado, Mercado e Terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. *Revista de Administração – RAUSP*, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.

FISCHER, R. M. *Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado*. São Paulo: CEATS-FIA/USP, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. New York City: HarperCollins, 1984.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

FRETZ, C. F.; HAYMAN, J. Progress for women? Men are still more equal. *Harvard Business Review*, p. 133-142, set./out. 1973.

FRIEDMAN, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*. Artigo de jornal. The New York Times, 13 set. 1970.

FRIEDMAN, R. A.; CARTER, D. *African American network groups: their impact and effectiveness*. Washington: Executive Leadership Council, 1993.

FRIEDMAN, R. A.; CRAIG, K. M. Predicting joining, and participating in minority employee network groups. *Industrial Relations*, v. 43, p. 793-816, 2004.

FRIEDMAN, R. A. Employee network groups: self-help strategy for women and minorities. *Performance Improvement Quarterly*, v. 12, n. 1, p. 148-163, 1999.

FRIEDMAN, R. A.; KANE, M.; CORNFIELD, D. B. Social support and career optimism: examining the effectiveness of network groups among black manages. *Human relations*, v. 51, n. 9, p. 1155-1177, 1998.

FRIEDMAN, R. A.; HOLTOM, B. The effects of network groups on minority employee turnover intentions. *Human Resource Management*, v. 41, n. 4, p. 405-421, 2002.

FRONE, M. R.; YARDLEY, J. K. Workplace family supportive programs: predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 69, p. 351-366, 1996.

FUCKNER, Ana Maria Kriwouruska; REZENDE, Denis Alcides. Perception of Social Responsibility in Municipal Management: An Evaluation Based on the ISO 26000 Standard. In: STEHR, C. et al. *Corporate social responsibility in Brasil*. New York: Springer, 2019.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA. *Gender equality: glossary of terms and concepts*. Katmandu: UNICEF Regional Office for South Africa, 2017.

GAJENDRAM, R. A.; HARRISON, D. A. The good, the bad and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, n. 92, p. 1524-1541, 2007.

GALEGO-ÁLVAREZ, Isabel; FORMIGONI, Henrique; ANTUNES, Maria Thereza Pompa. Corporate social responsibility practices at Brazilian firms. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 1, p. 12-27, 2014.

GALBREATH, Jeremy. Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, v. 1, n. 1, p. 17-38, 2011.

GALDEANO-GÓMEZ, E.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; MARTÍNEZ-DEL-RÍO, J. Environmental performance and spillover effects on productivity: evidence from horticultural firms. *Journal of Environmental Management*, v. 88, n. 4, p. 1552-1561, 2008.

GALINSKY, Ellen; BOND, James T. *The 1998 Business Work-Life Study: A sourcebook – executive summary*. Relatório, 1998.

GALINSKY, Ellen; STEIN, P. J. The impact of human resource policies on employees: balancing work/family life. *Journal of Family Issues*, v. 11, p. 368-383, 1990.

GAMBLES, R.; LEWIS, S.; RAPOPORT, R. *The myth of work-life balance: the challenge of our time for men, women, and societies*. Hoboken: John Wiley and Sons, 2006.

GANSTER, D. C.; FOX, M. L; DWYER, D. J. Explaining employees' health care costs: a prospective examination of stressful job demands, personal control, and physiological reactivity. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, p. 954-964, 2001.

GARCÍA, M.; POSTHUMA, R.; QUIÑONES, M. How benefit information and demographics influence employer recruiting in Mexico. *Journal of Business and Psychology*, n. 25, p. 523-531, 2010.

GAY & LESBIAN ALLIANCE AGAINST DEFAMATION. *Glossary of terms – transgender*. Página de internet, 2019. Disponível em: <<https://www.glaad.org/reference/transgender>>, acesso em 22.08.2019.

GIDDENS, A.; SUTTON, P. W. *Conceitos essenciais da sociologia*. São Paulo: Editora Unesp, 2015.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, v. 21, n. 1, p. 61-77, 1999.

GISCOMBE, K. Advancing women through the glass ceiling with formal mentoring. In: RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. (eds). *The handbook of mentoring at work*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Pub. Co., 1967.

GLASS, J. L. Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations*, v. 31, n. 3, p. 367–394, 2004.

GLASS, J. L.; FUJIMOTO, T. Employer characteristics and the provision of family responsive policies. *Work and occupations*, v. 22, n. 4, p. 380-411, 1995.

GLASS, J. L.; RILEY, L. Family-responsive policies and employee retention following childbirth. *Social Forces*, v. 76, n. 4, p. 1401-1435, 1998.



GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *G4 – Diretrizes para relato de sustentabilidade. Manual de implementação*. Amsterdam: GRI, 2015.

GOLDBERG, C.; ALLEN, D. Black and white and read all over: race differences in reactions to recruitment web sites. *Human Resource Management*, n. 47, p. 217-236, 2008.

GOMPERS, Paul; KOVVALI, Silvia. *The Other Diversity Dividend*. Harvard Business Review, jul./ago. 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>>, acesso em 04.09.2019.

GONZALEZ, J.; DE NISI, A. S. Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, n. 30, p. 21-40, 2009.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *International Journal of Management Sciences*, v. 33, n. 1, p. 1-15, 2005.

GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, Anpocs, p. 223-244, 1984.

GOODSTEIN, Jerry D. Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 2, p. 350-382, 1994.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, n. 31, p. 72-92, 1985.

GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, S.; WORLEY, W. M. Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, n. 16, p. 129-137, 1990.

GRIESSE, M. A. Caterpillar's interactions with Piracicaba, Brazil: a community-based analysis of CSR. *Journal of Business Ethics*, v. 73, n. 1, p. 39-51, 2007.

GROVER, S. L.; CROOKER, K. J. Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, n. 48, p. 271-288, 1995.



GRÜNINGER, Beat. CSR and Management Practices: The Role of CSR-Standards in Brazil. In: STEHR, C. et al. *Corporate social responsibility in Brasil*. New York: Springer, 2019.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. *Investimento Social Privado*. Página de internet, 2019. Disponível em: <<https://gife.org.br/investimento-social-privado/>>, acesso em 22.08.2019.

GUPTA, S. R. Achieve cultural competency. *Training*, v. 46, n. 2, p. 16-17, 2009.

GUTHRIE, Doug; ROTH, Louise Marie. The state, courts, and maternity policies in U.S. Organizations: specifying institutional mechanisms. *American Sociological Review*, v. 64, p. 41-63, 1999.

HAAS, L; HWANG, C. P. Gender and organizational culture: correlates of companies' responsiveness to fathers in Sweden. *Gender & Society*, v. 21, n. 1, p. 52-79, 2007.

HAAR, Jarrod M.; RUSSO, Marcello; SUÑE, Albert; OLLIER-MALATERRE, Ariane. Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: a study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, v. 85, p. 361-373, 2014.

HALL, Douglas. Promoting work/family balance: an organization-change approach. *Organizational dynamics*, v. 18, n. 1, p. 4-18, 1990.

HALPERN, Diana F. How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and health*, v. 21, p. 157-168, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, p. 75-84, 1993.

HASLAM, P. A. *The corporate social responsibility system in Latin America and the Caribbean*. Policy paper. 2004. Disponível em: <[https://www.focal.ca/pdf/csr\\_Haslam-FOCAL\\_corporate%20social%20responsibility%20system%20Latin%20America%20Caribbean\\_March%202004\\_FPP-04-1.pdf](https://www.focal.ca/pdf/csr_Haslam-FOCAL_corporate%20social%20responsibility%20system%20Latin%20America%20Caribbean_March%202004_FPP-04-1.pdf)>, acesso em 11.09.2019.

HAYMAN, Jeremy R. Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, work & family*, v. 12, n. 3, p. 327-338, 2009.

HEMPHILL, H.; HAINES, R. *Discrimination, harassment, and the failure of diversity training: What to do now*. Westport: Quorum Books, 1997.

HETHERINGTON, J. A. C. *Corporate social responsibility audit: a management tool for survival*. London: The Foundation for Business Responsibilities, 1973.

HIGHT, J. E. Young worker participation in post-school education and training. *Monthly Labor Review*, v. 121, p. 14-21, 1998.

HIRSCH, W. *Succession planning demystified*. Brighton: The Institute for Employment Studies, 2000.

HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: HarperCollins, 1994.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOLLAND, Peter; SHEEHAN, Cathy; DE CIERI, Helen. Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*, v. 10, n. 3, 247-262, 2007.

HOLTZMAN, J.; GLASS, J. Explaining changes in mothers' job satisfaction following childbirth. *Work & Occupations*, n. 26, p. 365-404, 1999.

HORVATH, M.; WASKO, L.; BRADLEY, J. The effect of formal mentoring program characteristics on organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, v. 19, n. 4, p. 323-349, 2008.

HOSCHCHILD, Arlie. *The second shift: working parents and the revolution at home*. New York: Viking, 1989.

HOSCHCHILD, Arlie. *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Henry Holt and Company, 1997.

HOSS O. et al. *Gestão de Ativos Intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2010.

HOUSTON, Diane M.; MARKS, Gillian. The role of planning and workplace support in returning to work after maternity leave. *British Journal of Industrial Relations*, v. 41, n. 2, p. 197-214, 2003.

HSU, J. L.; CHENG, M. C. What prompts small and medium enterprises to engage in corporate social responsibility? A study from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 19, n. 5, p. 288-305, 2012.

HUANG, S. K. The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n. 20, p. 234-244, 2012.

IBARRA, Herminia. Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, n. 3, p. 422-447, 1992.

ICHNIOWSKI, C. Have angels done more: the steel-industry consent decree. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 36, n. 2, p. 182-198, 1983.

IIRC – INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. *The international IR framework*. 2013. Disponível em: <<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>>, acesso em 29.08.2019.

INMETRO – INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. ISO 26000. Página de internet, 2019. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)>, acesso em 17.09.2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Anuário estatístico do Brasil 2016, volume 76*. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira - 2018*. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos*. São Paulo: IBGC, 2007.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. 2010. Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/4Perfil-Social-Racial-e-de-G%C3%AAnero-das-500-Maiores-Empresas-do-Brasil-e-suas-A%C3%A7%C3%B5es-Afirmativas-Pesquisa-2010.pdf>>, acesso em 11.09.2019.

INSTITUTO ETHOS. *Glossário dos Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis*. 2013. Disponível em: < [https://www3.ethos.org.br/?post\\_type=conteudo&p=8776#.Wc2mBciGM2w](https://www3.ethos.org.br/?post_type=conteudo&p=8776#.Wc2mBciGM2w)>, acesso em 28.09.2017.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos para Negócios Responsáveis e sustentáveis*. 2013. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/08/Indicadores-Ethos-20131.pdf>>, acesso em 01.09.2019.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Dossiê Mulheres Negras: retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil*. Brasília: IPEA, 2013.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014*. Brasília: IPEA, 2016.

JAEGER, Pier Giusto. *L'interesse Sociale*, Milano, Giuffrè, 1972, p. 89 e ss.

JAMALI, D.; MIRSHAK, R. Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, n. 72, p. 243-262, 2007.

JANG, Soo Jung. The Relationships of Flexible Work Schedules, Workplace Support, Supervisory Support, Work-Life Balance, and the Well-Being of Working Parents. *Journal of Social Service Research*, v. 35, n. 2, p. 93-104, 2009.

JUDIESCH, M. K.; LYNESS, K. S. Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, v. 42, p. 641-651, 1990.

JONES, M. The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 20, n. 2, p. 163-179, 1999.

KAISER, C. R.; MAJOR, B.; JURCEVIC, I.; DOVER, T. L.; BRADY, L. M.; SHAPIRO, J. R. Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 104, n. 3, p. 504-519, 2013.

KALEV, Alexandra; DOBBIN, Frank; KELLY, Erin. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, v. 71, n. 4, p. 589-617, 2006.

KALLEBERG, Arne L.; VAN BUREN, Mark E. Is bigger better? Explaining the relationship between organization size and job rewards. *American Sociological Review*, v. 61, p. 47-66, 1996.

KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation: new edition*. New York: Basic Books, 1993.

KANTER, Rosabeth Moss. From spare change to real change – the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 3, p. 122-133, 1999.

KANG, Sonia; DECELLES, Katherine; JUN, Sora; TILCSIK, András. *Whitened résumés: race and self-presentation in the labor market*. *Administrative Science Quarterly*, v. 61, n. 3, p. 469-502, 2016.

KAY, F.; WALLACE, J. Mentors as social capital: Gender, mentors, and career rewards in law practice. *Sociological Inquiry*, v. 79, n. 4, p. 418–452, 2009.

KELLY, Erin; DOBBIN, Frank. Civil rights at work: sex discrimination and the rise of maternity leave policies. *American Journal of Sociology*, v. 105, n. 2, p. 455-492, 1999.

KENDALL, P.; RYAN, E. Defined benefit plans: the quiet evolution. *Journal of Compensation & Benefits*, n. 25, p. 42-46, 2009.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena; LABORIE, Françoise; LE DOARÉ, Hélène; SENOTIER, Danièle (orgs). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: Editora Unesp, 2019.

KHANNA, M.; DAMON, L. EPA's voluntary 33/50 program: impact on toxic releases and economic performance of firms. *Journal of Environmental Economics and Management*, v. 37, n. 1, p. 1-25, 1999.

KMEC, J.; O'CONNER, L. T. ; SCHIEMAN, S. Not fair: The association between working anything but full-time and perceived unfair treatment. *Work and Occupations*, v. 41, n. 1, p. 63–85, 2014.

KNOKE, D.; ISHIO, Y. The gender gap in company job training. *Work and occupations*, v. 25, n. 2, p. 141, 1998.

KNOMO, S.; COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.

KNOUSE, S. Targeted recruiting for diversity: strategy, impression management, realistic expectations, and diversity climate. *International Journal of Management*, n. 26, p. 347-353, 2009.

KONRAD, A.; KRAMER, V; ERKUT, S. Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards. *Organizational dynamics*, n. 37, p. 145-164, 2008.

KONRAD, A.; MANGEL, R. The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management journal*, v. 21, p. 1225-1237, 2000.

KONRAD, A. Work-life interface and flexibility: impacts on women, men, families and employers. In: ROBERSON, Quinetta M. *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. New York: Oxford University Press, 2013.

KOSSEK, E. E.; NICHOL, V. The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology*, n. 45, p. 485-509, 1992.

KOSSEK, E. E.; OZEKI, C. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior – human resources research. *Journal of Applied Psychology*, n. 83, p. 139-149, 1998.

KUSSABA, Cristiane Tiemi. *Análise dos elementos de conteúdo do relato integrado: Itaú Unibanco e Natura – 2013 e 2014*. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LABUSCHAGNE, Carin; BRENT, Alan C.; ERCK, Ron P. G. Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, n. 13, p. 373-385, 2005.

LAMBERT, S. J. Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, v. 43, p. 801-815, 2000.

LAPERRIÈRE, A. A teorização enraizada (grounded theory): procedimento analítico e comparação com outras abordagens similares. In: POUPART, J. et al. (org). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

LEE, J. A. Balancing elder care responsibilities and work: two empirical studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 2, p. 220-228, 1997.

LEONARD, Jonathan S. The impact of affirmative action regulation and equal employment opportunity law on black employment. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 4, p. 47-63.

LEONARD, Jonathan S. What promises are worth: the impact of affirmative action goals. *The Journal of Human Resources*, v. 20, p. 3-20, 1985.

LEONARD, D. *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

LEONIDOU, L. C; LEONIDOU, C. N.; FOTIADIS, T.A.; ZERITI, A. Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, v. 35, p. 94-110, 2013.

LEVINE, Sheen S.; APFELBAUM, Evan P.; BERNARD, Mark; BARTELT, Valerie; ZAJAC, Edward J.; STARK, David. Ethnic diversity deflates price bubbles. *PNAS*, v. 111, n. 52, p. 18524-18529, 2014.

LEWIS, Suzan; BRANNEN, J.; NILSEN, A. *Work, families and organisations in transition. European perspectives*. London: Policy Press, 2009.

LEWIS, Suzan. Family friendly employment policies: a route to changing organizational culture or playing about at the margins? *Gender, Work and Organization*, v. 4, n. 1, p. 13-23, 1997.

LEWIS, Suzan; HUMBERT, Anne Laure. Discourse or reality: “work-life balance”, flexible working policies and the gendered organization. *Equality, diversity and inclusion: an international journal*, v. 29, n. 3, p. 239-254, 2010.



- LEWIS, Suzan. Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Women in management review*, v. 16, n. 1, p. 21-29, 2001.
- LINNEHAN, F.; CHROBOT-MASON, D.; KONRAD, A. M. Diversity attitudes and norms: the role of ethnic identity and relational demography. *Journal of Organizational Behaviour*, n. 27, p. 419-442, 2006.
- LIVINGSTON, J. A. Responses to sexual harassment on the job: legal, organizational, and individual actions. *Journal of Social Issues*, v. 38, n. 4, p. 5-22, 1982.
- LLACH, J.; PERRAMON, J.; ALONSO-ALMEIDA, M. M.; BAGUR-FEMENIAS, L. Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small service businesses: an empirical study of restaurants. *Journal of Cleaner Production*, n. 44, p. 96-104, 2013.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LOGAN, Nneka. The Starbucks Race Together Initiative: Analyzing a public relations campaign with critical race theory. *Public Relations Inquiry*, v. 5, n. 1, p. 93-113, 2016.
- LOPEZ, S. H.; HODSON, R.; ROSCIGNO, V. Power, status and abuse at work: general and sexual harassment compared. *Sociological Quarterly*, v. 50, n. 3-27, 2009.
- LUETKENHORST, W. Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, v. 39, n. 3, p. 157-168, 2004.
- LYNCH, L. M.; BLACK, S. E. Beyond the incidence of employer-provided training. *Industrial & Labor Relations Review*, v. 52, n. 1, p. 89-101, 1979.
- MAKOWER, J. *Beyond the bottom line*. London: Simon and Schuster, 1994.
- MARKUNAS, Patricia V.; JOYCE-BRADY, Jean M. Underutilization of Sexual Harassment Grievance Procedures. *Journal of the National Association of Women Deans, Administrators, and Counselors*, v. 50, n. 3, p. 27-32, 1987.
- MARQUES, Ana Cristina Campos. *Interview with Edward Freeman – A new narrative for business: beyond the business case for sustainability*. 2016. Disponível em: <[http://www.luminaperspectives.com/interview\\_edfreeman](http://www.luminaperspectives.com/interview_edfreeman)>, acesso em 04.09.2019.



MARQUES, Ana Cristina Campos. The Interplay Between Silence and Significance: An Analysis of Sustainability Reports. In: STEHR, C. et al. *Corporate social responsibility in Brasil*. New York: Springer, 2019.

MARQUES, Joan F. Colorful window dressing: a critical review on workplace diversity in three major American corporations. *Human Resource Development Quarterly*, v. 21, n. 4, p. 435-446, 2010.

MAXWELL, G. A. Checks and balances: the role of managers in work-life balance policies and practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 12, p. 179-189, 2005.

MCGUIRE, Jean B.; SUNDGREN, Alison; SCHNEEWEIS, Thomas. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 854-872, 1988.

MCKAY, P. F.; AVERY, D. R.; TONIDANDEL, S.; MORRIS, M. A.; HERNANDEZ, M.; HEBL, M. R. Racial differences in employee retention: are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, n. 60, p. 35-62, 2007.

MERCO. *Monitor empresarial de reputación corporativa*. Página de internet, 2019. Disponível em: <<http://www.merco.info/br/ranking-merco-empresas>>, acesso em 14.08.2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Assédio: violência e sofrimento no ambiente de trabalho. Assédio moral*. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2009a.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Assédio: violência e sofrimento no ambiente de trabalho. Assédio sexual*. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2009b.

MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLYNSKI, C. J.; EREZ, M. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, n. 44, p. 1102-1121, 2001.

MOIR, Lance. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, v. 1, n. 2, p. 16-22, 2001.

MOON, Christopher J. 'Rio+25', The Global Compact in Brazil and Opportunities Presented by the UN Sustainable Development Goals. In: STEHR, C. et al. *Corporate social responsibility in Brasil*. New York: Springer, 2019.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

MUNANGA, K. Anti-racismo no Brasil. In: MUNANGA, K. (org). *Estratégias e políticas de combate à discriminação racial*. São Paulo: Edusp, 1996.

MUNHOZ, Eduardo Secchi Munhoz, in *Empresa Contemporânea e Direito Societário*, Ed. Juarez de Oliveira, 2002, cap. III, p. 26 e ss.

MURRAY, A. The economy, business: will social responsibility harm business? *The Wall Street Journal*, 18/mai/2005.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, ano 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NANCHERLA, A. Why diversity training doesn't work... right now. *Training and development*, v. 62, n. 11, p. 52-57, 2008.

NATHAN, Max; LEE, Neil. Cultural diversity, innovation and entrepreneurship: firm-level evidence from London. *Economic Geography*, v. 89, n. 4, p. 367-394, 2013.

NEE (NETHERLANDS ENTERPRISE AGENCY). *Corporate social responsibility in Brazil*. Relatório. 2016. Disponível em: <<https://english.rvo.nl/sites/default/files/2017/03/Factsheet-CSR-Brazil.pdf>>, acesso em 18.07.2019.

NELSON, Robert P.; BRIDGES, William P. *Legalizing Gender Inequality: Courts, Markets and Unequal Pay for Women in America*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

NERI, Marcelo. *Qual foi o impacto da crise sobre a pobreza e a distribuição de renda?* Sumário executivo, 2018. Disponível em: <[https://www.cps.fgv.br/cps/bd/docs/NOTA-CURTA-Pobreza-Desigualdade-a-Crise-Recente\\_FGV\\_Social\\_Neri.pdf](https://www.cps.fgv.br/cps/bd/docs/NOTA-CURTA-Pobreza-Desigualdade-a-Crise-Recente_FGV_Social_Neri.pdf)>, acesso em 10.09.2019.

NEWMAN, M. A. Sex, race, and affirmative action: an uneasy alliance. *Public productivity & Management Review*, v. 20, n. 3, p. 295-308, 1997.

NG, E. S. W.; BURKE, R. J. Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, n. 16, p. 1195-1210, 2005.

NKOMO, S. M.; COX JR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

NOVAK, M. *Business as a calling: work and the examined life*. New York: The Free Press, 1996.

O'BRIEN, K. E.; BIGA, A.; KESSLER, S. R.; ALLEN, T. D. A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring. *Journal of Management*, n. 36, p. 537-554, 2010.

OCEAN TOMO. *Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study*, [S.L.: s.n.].

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Corporate responsibility: private initiatives and public goals*. Paris: OECD, 2001.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Brazil*. Página de internet. 2019a. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/engage-locally/latin-america/brazil>>, acesso em 17.09.2019.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Gender stereotyping*. Página de internet. 2019b. Disponível em: <<http://www.ohchr.org/EN/Issues/Women/WRGS/Pages/GenderStereotypes.aspx>>, acesso em 22.08.2019.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Os 10 princípios*. Página de internet. 2019c. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>>, acesso em 17.09.2019.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Sobre a Rio+20*. Página de internet. 2019d. Disponível em: <[http://www.rio20.gov.br/sobre\\_a\\_rio\\_mais\\_20.html](http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20.html)>, acesso em 17.09.2019.

ORTIZ-WALTERS, R.; GILSON, L. L. Mentoring in academia: an examination of the experiences of protégés of color. *Journal of Vocational Behavior*, n. 67, p. p. 459-475, 2005.

OSTERMAN, Paul. Work/Family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, p. 681-700, 1995.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. *Relate ou Explique para os ODS - B3*. Página de internet. 2019. Disponível em: <<https://pactoglobal.org.br/info-case/4>>, acesso em 14.08.2019.

PAILLUSSEAU, Jean. *L'ouverture di règlement judiciaire, in L'enjeu du Nouveau Droit des Faillites*, Litec Droit, 1985.

PEREIRA-MOLINER, J.; FONT, X.; TARÍ, J. J.; MOLINA-AZORIN, J. F.; LOPEZ-GAMERO, M. D.; PERTUSA-ORTEGA, E. M. The Holy Grail: environmental management, competitive advantage and businesses performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 27, n. 5, p. 714-738, 2015.

PETTIT, Philip. Responsibility incorporated. *Ethics*, n. 117, p. 171-201, 2007.

PFEFFER, J. *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PHILIPS, Katherine W.; LILJENQUIST, Katie A.; NEALE, Margaret. Is the pain worth the gain? The advantages and liabilities of agreeing with socially distinct newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 35, n. 3, p. 336-350, 2009.

PIERCE, Jon L.; NEWSTROM, John W. The design of flexible work schedules and employee responses: relationships and process. *Journal of Occupational Behaviour*, v. 4, p. 247-262, 1983.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP – Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PLAUT, V. C.; THOMAS, K. M.; GOREN, M. J. Is multiculturalism or color blindness better for minorities? *Psychological Science*, n. 20, p. 444-446, 2009.

PLOYHART, R. E.; HOLTZ, B. C. The diversity-validity dilemma: strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, n. 61, p. 153-172, 2008.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *O que são os objetivos de desenvolvimento sustentável?* Página de internet, 2019. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html>>, acesso em 17.09.2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. *Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”*. São Paulo: PriceWaterhousecoopers, 2016.

RAGINS, B. Barriers to mentoring: the female manager's dilemma. *Human Relations*, n. 42, p. 1-22, 1989.

RAMAWASAMA, Aarti; DREHER, George F.; BRETZ, Robert; WIETHOFF, Carolyn. The Interactive Effects of Gender and Mentoring on Career Attainment: Making the Case for Female Lawyers. *Journal of Career Development*, v. 37, p. 692-716, 2010.

RATHENAU, Von Aktienwesen, eine geschaeftliche Betrachtung, Berlim, 1917; tradução italiana *La Realtà della Società per Azioni*, in *Rivista delle Società*, 1966, p. 912.

RAU, B. L.; HYLAND, M. M. Corporate teamwork and diversity statements in college recruitment brochures: effects on attraction. *Journal of Applied Social Psychology*, n. 33, p. 2465-2492, 2003.

REINHARDT, F. L.; STAVINS, VIETOR, R. H. K. Corporate social responsibility through an economic lens. *Review of Environmental Economics and Policy*, v. 2, n. 2, 219-239, 2008.

RESKIN, B.; MCBRIER, D.; KMEC, J. The determinants and consequences of workplace sex and race composition. *Annual Review of Sociology*, n. 25, p. 335-361, 1999.

RESKIN, B. The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary sociology*, v. 29, n. 2, p. 319-328, 2000.

RIGER, Stephanie. Gender dilemmas in sexual harassment policies and procedures. *American Psychologist*, v. 46, n. 5, p. 497-505, 1991.

RIVERA-SANTOS, M; RUFÍN, C. Global village vs. small town: understanding networks at the base of the pyramid. *International Business Review*, v. 19, n. 2, p. 126-139, 2010.

ROBERSON, L.; KULIK, C. T.; TAN, RAE YUNZI. Effective diversity training. In: ROBERSON, Quinetta M. *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. New York: Oxford University Press, 2013.

ROBERSON, Q. M.; PARK, H. J. Examining the link between diversity and firm performance: the effect of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organizational Management*, n. 32, p. 548-568, 2007.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. *Avaliação da gestão social nas empresas: desafios e possibilidades*. Anais Eletrônicos do XXIX Encontro Anual da ANPAD, 2005.

RODRIGUEZ, P.; SIEGEL, D.; HILLMAN, A.; EDEN, L. Three lenses on multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*, n. 37, p. 733-746, 2006.

ROEHLING, Patricia V.; ROEHLING, Mark V.; MOEN, Phyllis. The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: a life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, v. 22, n. 2, p. 141-170, 2001.

RYNES, S.; BARBER, A. Applicant attraction strategies: an organizational perspective. *Academy of Management Review*, n. 15, p. 286-310, 1990.

SAHIBZADA, K.; HAMMER, L. B.; NEAL, M. B.; KUANG, D. C. The moderating effects of work-family role combinations and work-family organizational culture on the relationship between family-friendly workplace supports and job satisfaction. *Journal of Family Issues*, n. 20, p. 820-839, 2005.

SALOMÃO, Calixto. *Direito concorrencial: as estruturas*. São Paulo: Malheiros, 3ª ed., 2007.

SALOMÃO, Calixto. *O novo Direito Societário*. São Paulo: Malheiros, 1998, p.8.

SALANCIK, G. R.; MEINDL, J. Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 238-254, 1984.

SALTZSTEIN, Alan L.; TING, Yuan; SALTZSTEIN, Grace Hall. Work-family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*, v. 61, n. 4, p. 452-467, 2001.

SANCHEZ-RODRIGUEZ, J. A. Mapping CSR in Brazil: the context for emergence and promoting institutions. *Confluências: Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito*, v. 16, n. 1, p. 67-84, 2014.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Pequenos negócios em números*. Página de internet, 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acesso em 18.09.2019.

SEN, Amartya. *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

SILVA, Camila Monaro; MENEZES FILHO, Naercio Aquino; KOMATSU, Bruno Kawaoka. *Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira*. Policy Paper n. 19, 2016. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Abordagem-sobre-Setor-Servicos-Economia-Brasileira.pdf>>, acesso em 10.09.2019.

SIMON, Bryant. Not going to Starbucks: Boycotts and the out-scouring of politics in the branded world. *Journal of Consumer Culture*, v. 11, n. 2, p. 145-167, 2011.

SLOMSKI, V.; KASSAI, J. R.; SLOMSKI, V. G. Contabilidade gerencial e sustentabilidade. In: PARISI, C.; MEGLIORINI, E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.



SMITH, W.; WOKUTCH, R.; HARRINGTON, K.; DENNIS, B. Organizational attractiveness and corporate social orientation: do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? *Business and Society*, n. 43, p. 69-96, 2004.

SOBCZAK, André. Are codes of conduct in global supply chains really voluntary? From soft law regulation of labour relations to consumer law. *Business Ethics Quarterly*, v. 16, n. 2, p. 167-184, 2006.

SOBCZAK, André; MARTINS, Lígia Coelho. The impact and interplay of national and global CSR discourses: insights from France and Brazil. *Corporate Governance*, v. 10, n. 4, p. 445-455, 2010.

SORKIN, Andrew Ross. *How Shareholder Democracy Failed the People*. New York Times. Artigo de opinião, 2019. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2019/08/20/business/dealbook/business-roundtable-corporate-responsibility.html>>, acesso em 11.09.2019.

SOUZA, Pedro Herculano Guimarães Ferreira; MEDEIROS, Marcelo. *The concentration of income at the top in Brazil, 2006-2014*. Working paper n. 163, IPEA, novembro de 2017.

SOUZA, Sonia Balmant Emerique. *Pesquisa de clima organizacional: uma análise crítica*. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração de Empresas) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

SPILERMAN, S.; PETERSEN, T. Organizational structure, determinants of promotion and gender differences in attainment. *Social Science Research*, v. 28, n. 2, p. 203-227, 1999.

SPINK, P. K. Discursos e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, J. (coord.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

STEELE, C. M.; ARONSON, J. Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 69, p. 797-811, 1995.



TAMANHA, Brian Z. The folly of the 'social scientific' concept of legal pluralism. *Journal of Law and Society*, v. 20, n. 2, p. 192-217, 1993.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. *Making differences matter: a new paradigm for managing diversity*. Artigo de revista. Harvard Business Review, set./out. 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>>, acesso em 05.08.2019.

THOMAS, K. *Diversity dynamics in the workplace*. Belmont: Thomson-Wadsworth, 2005.

THOMAS, K.; WILLIS, L. A.; DAVIS, J. L. Mentoring minority graduate students: issues and strategies for institutions, faculty, and students. *Equal Opportunities International*, v. 26, n. 3, p. 178-192, 2007.

THOMAS, K.; WISE, P. Organizational attractiveness and individual differences: are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*, n. 13, p. 375-390, 1999.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. *Harvard Business Review*, p. 107-118, mar./abr. 1990.

THOMPSON, L.; ASPINWALL, K. The recruitment value of work/life benefits. *Personnel Review*, n. 38, p. 195-210, 2009.

TORCHIA, M.; CALABRÒ, A.; HUSE, M. Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, v. 102, n. 2, p. 299-317, 2011.

TURITZ, S; WINDER, D. Private resources for public ends: grantmakers in Brazil, Ecuador and Mexico. In: SANBORN, Cynthia; PORTOCARRERO, Felipe (eds.). *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Cambridge: Harvard University Press, 2005.

UNDERHILL, C. M. The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: a meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, n. 68, p. 292-307, 2005.

VALIAN, V. The cognitive bases of gender bias. *Brooklyn Law Review*, n. 65, p. 1037-1061, 1999.

VEDANTAM, Shankar. *Most diversity training ineffective, study finds*. Artigo de jornal, 2008. Disponível em: <<https://www.nctq.org/nctq/research/1201712586210.pdf>>, acesso em 13.09.2019.

VIVES, Antonio. *Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America*. Working Paper, Inter-American Development Bank, 2005.

VOITTO. *Box-plot: você sabe analisar esse gráfico?* Postagem de blog. 2018. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/boxplot>>, acesso em 14.08.2019.

VOYDANOFF, P. The effects of work demands and resources on work-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage & Family*, n. 66, p. 398-412, 2004.

WAGNER, Marcus. The role of corporate sustainability performance for economic performance: a firm-level analysis of moderation effects. *Ecological economics*, n. 69, p. 1553-1560, 2010.

WALDFOGEL, Jane. Understanding the “family gap” in pay for women with children. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 12, n. 1, p. 137-156, 1998.

WBCSD – WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *The business case for sustainable development: making a difference towards the Johannesburg Summit 2002 and Beyond*. Página de internet, 2001. Disponível em: <[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)>, acesso em 17.09.2019.

WEEDEN, Kim A. Is there a flexiglass ceiling? Flexible work arrangements and wages in the United States. *Social Science Research*, v. 34, p. 454-482, 2005.

WHEELER, David; COLBERT, Barry; FREEMAN, R. Edward. Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, v. 28, n. 3, p. 1-28, 2003.

WIERSMA, U. J. Gender differences in job attribute preferences: work-home role conflict and job level as mediating variables. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 63, p. 231-243, 1990.

WILLIAMS, C.; L.; KILANSKI, K.; MULLER, C. Williams, C. L., Kilanski, K., & Muller, C. Corporate Diversity Programs and Gender Inequality in the Oil and Gas Industry. *Work and Occupations*, v. 41, n. 4, p. 440–476, 2014.

WILLIAMS, Joan. *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What To Do About It*. New York: Oxford University Press, 2001.

WILLIAMSON, I. O.; SLAY, H. S.; SHAPIRO, D. L.; SHIVERS-BLACKWELL, S. K. The effect of explanations on prospective applicants' reactions to firm diversity practices. *Human Resource Management*, n. 47, p. 311-330, 2008.

WRIGHT, P.; FERRIS, S.; HILLER, J. S.; KROLL, M. Competitiveness through management of diversity: effects on stock price valuations. *Academy of Management Journal*, n. 38, p. 272, 287, 1995.

YASSER, Qaiser Rafique; AL MAMUN, Abdullah; AHMED, Irfan. Corporate social responsibility and gender diversity: insights from Asia Pacific. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 24, n. 3, p. 210-221, 2017.

YOUNG, R. Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil: the work of Ethos Institute. *Natural Resources Forum*, v. 28, n. 4, p. 291-301, 2004.

ZHU, Q.; CORDEIRO, J.; SARKIS, J. Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: investigating the ISO 9000: environmental management systems implementation linkage. *Journal of Environmental Management*, n. 114, p. 232-242, 2013.

## Anexos

### Classificação das companhias por setor de atividade econômica

Companhia	Setor
Ambev	Bebidas e fumo
Banco Bradesco	Bancos e instituições financeiras
Banco do Brasil	Bancos e instituições financeiras
Banco Santander	Bancos e instituições financeiras
BM&F Bovespa	Outros
BR Malls	Outros
BR Properties	Outros
Braskem	Química e petroquímica
BRF	Alimentos e produção agrícola
CCR	Construção civil e infraestrutura
Centrais Elétricas Brasileiras - Eletrobras	Energia elétrica
CESP - Companhia Energética de São Paulo	Energia elétrica
CETIP - Mercados Organizados	Bancos e instituições financeiras

Cielo	Bancos e instituições financeiras
Companhia Brasileira de Distribuição - GPA	Comércio varejista
Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP	Água e saneamento
Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG	Energia elétrica
Companhia Hering	Têxtil, couro e vestuário
Companhia Paranaense de Energia - COPEL	Energia elétrica
Companhia Siderúrgica Nacional	Siderurgia
Cosan	Química e petroquímica
CPFL Energia	Energia elétrica
Cyrela Brazil Realty	Construção civil e infraestrutura
Duratex	Materiais de construção e decoração
Ecorodovias	Construção civil e infraestrutura
EDP	Energia elétrica
Embraer	Veículos e peças
Engie	Energia elétrica

Equatorial Energia	Energia elétrica
Estácio	Serviços especializados
Fibria	Papel e celulose
Gafisa	Construção civil e infraestrutura
Gerdau	Siderurgia
Gol	Transportes e logísticas
Hypermarcas	Farmacêutica e cuidados pessoais
Itaú Unibanco	Bancos e instituições financeiras
JBS	Alimentos e produção agrícola
Klabin	Papel e celulose
Kroton	Serviços especializados
Localiza	Transportes e logísticas
Lojas Americanas	Comércio varejista
Lojas Renner	Comércio varejista
Marcopolo	Veículos e peças
Marfrig	Alimentos e produção agrícola
MRV Engenharia	Construção civil e infraestrutura
Multiplan	Construção civil e infraestrutura

Natura	Farmacêutica e cuidados pessoais
Oi	Telecomunicações
Petrobras	Química e petroquímica
Qualicorp	Serviços especializados
Raia Drogasil	Comércio varejista
Rumo ALL	Transportes e logística
Smiles	Serviços especializados
Souza Cruz	Bebidas e fumo
Suzano	Papel e celulose
TAESA - Transmissora Aliança	Energia elétrica
Telefônica	Telecomunicações
Tim	Telecomunicações
Ultra	Química e petroquímica
USIMINAS	Siderurgia
Vale	Mineração
WEG Industries	Eletroeletrônica

## Ranking de pontuações médias (2012-2016) em iniciativas de sustentabilidade

As empresas assinaladas em vermelho nos rankings a seguir não publicaram relatórios anuais nos anos selecionados.

Colocação no ranking	Companhia	Pontuação
1	Banco do Brasil	111
2	Itaú	109
2	Itaú Unibanco	109
3	Banco Bradesco	89
4	Eletrobras	88
4	BRF	88
5	EDP	85
6	BM&F Bovespa	83
7	CEMIG	81
8	Embraer	80
9	Duralex	79
9	CESP	79
10	Vale	78
11	TIM	77
12	Santander	76
12	Petrobras	76
13	SABESP	75
13	Ecorodovias	75
13	Natura	75



14	Oi	74
15	Copel	72
16	GPA	70
16	Cielo	70
17	Braskem	69
18	Renner	63
18	Equatorial Energia	63
18	Ambev	63
19	CPFL Energia	62
20	Telefônica	60
20	Gol	60
21	Engie	59
22	Marfrig	52
23	Marcopolo	50
23	CCR	50
23	Cosan	50
24	WEG Industries	47
25	JBS	46
26	Suzano	44
26	Fibria	44
27	USIMINAS	43
28	Hering	42
29	Raia Drogasil	40

29	Rumo ALL	40
30	Estácio	39
31	Klabin	36
31	Kroton	36
31	Lojas Americanas	36
32	MRV Engenharia	34
33	CSN	32
34	Ultra	31
35	TAESA	29
36	Souza Cruz	26
37	Multiplan	25
37	Cyrela Brazil Realty	25
38	Gerdau	24
38	Metalúrgica Gerdau	24
39	CETIP	23
40	Smiles	22
41	Hypermarcas	19
42	BR Malls	10
43	Bradespar	2
-	BR Properties	0
-	Gafisa	0
-	Localiza	0
-	Qualicorp	0

## Ranking 2012 de pontos em iniciativas de sustentabilidade

Colocação no ranking	Companhia	Pontuação
1	Banco do Brasil	96
2	Eletrobras	89
3	BRF	88
4	CEMIG	86
5	Petrobras	85
6	EDP	84
7	Embraer	83
8	Natura	81
8	Oi	81
8	Vale	81
9	BM&F Bovespa	79
10	Duralex	78
11	GPA	76
12	Cielo	75
12	Ecorodovias	75
13	CCR	73
14	CESP	72
15	SABESP	70
16	Santander	69
16	Renner	69
17	Bradesco	68

18	Cosan	66
19	Braskem	65
20	Copel	63
20	CPFL Energia	63
20	Suzano	63
21	Itaú Unibanco	59
22	Gol	54
23	Engie	53
23	Fibria	53
23	Telefônica	53
24	WEG Industries	48
25	Marcopolo	47
26	Hering	45
27	Marfrig	41
28	JBS	39
29	Estácio	31
29	TAESA	31
30	Klabin	30
31	Multiplan	29
32	Gerdau	28
32	MRV Engenharia	28
33	Cyrela Brazil Realty	27
34	Ultra	23

35	Hypermarcas	17
36	BR Malls	10
37	CETIP	9
-	Ambev	0
-	BR Properties	0
-	CSN	0
-	Equatorial Energia	0
-	Gafisa	0
-	Kroton	0
-	Localiza	0
-	Lojas Americanas	0
-	Qualicorp	0
-	Raia Drogasil	0
-	Rumo ALL	0
-	Smiles	0
-	Souza Cruz	0
-	TIM	0
-	Usiminas	0

## Ranking 2013 de pontos em iniciativas de sustentabilidade

Colocação no ranking	Companhia	Pontuação
1	Itaú Unibanco	121
2	Banco do Brasil	115
3	Santander	96
4	Eletrobras	95
5	Embraer	90
6	Renner	89
7	BM&F Bovespa	88
7	GPA	88
8	Cielo	86
8	Vale	86
9	EDP	81
10	Bradesco	80
10	CEMIG	80
11	BRF	79
11	Ecorodovias	79
12	SABESP	77
12	Natura	77
13	CESP	76
13	Oi	76
14	Copel	73
15	TIM	72

16	Cosan	66
16	Duralex	66
17	CPFL Energia	64
18	Petrobras	62
19	Gol	59
20	Braskem	56
20	Telefônica	56
21	Marfrig	52
22	Ambev	51
22	Engie	51
22	Fibria	51
22	Klabin	51
23	Marcopolo	48
24	JBS	45
24	WEG Industries	45
25	Hering	43
26	Estácio	37
27	TAESA	29
28	Multiplan	25
29	CCR	24
29	MRV Engenharia	24
30	Cyrela Brazil Realty	23
31	Smiles	22

32	Gerdau	21
33	Ultra	18
34	Hypermarcas	17
35	BR Malls	7
36	Suzano	5
37	Lojas Americanas	2
-	BR Properties	0
-	CETIP	0
-	CSN	0
-	Equatorial Energia	0
-	Gafisa	0
-	Kroton	0
-	Localiza	0
-	Qualicorp	0
-	Raia Drogasil	0
-	Rumo ALL	0
-	Souza Cruz	0
-	USIMINAS	0



## Ranking 2014 de pontos em iniciativas de sustentabilidade

Colocação no ranking	Companhia	Pontuação
1	Banco do Brasil	122
2	Itaú	111
3	EDP	96
4	Eletrobras	95
5	Santander	94
6	BM&F Bovespa	88
6	Duralex	88
7	Bradesco	86
8	SABESP	82
9	CEMIG	80
10	Ecorodovias	75
10	Tim	75
11	BRF	74
12	CESP	72
12	Petrobras	72
13	Vale	70
14	Copel	69
14	Engie	69
15	Braskem	68
15	Cielo	68
16	GPA	67

17	Gol	66
18	Oi	64
19	Embraer	63
20	Marfrig	61
21	CPFL Energia	60
22	Natura	58
23	Renner	57
24	Marcopolo	55
25	Ambev	52
25	Telefônica	52
26	WEG Industries	50
27	Lojas Americanas	49
28	Cosan	48
29	JBS	46
30	Hering	45
31	Suzano	43
32	Fibria	42
33	Klabin	39
34	CETIP	36
34	Estácio	36
35	Rumo ALL	34
35	USIMINAS	34
36	MRV Engenharia	33

37	Ultra	32
38	Kroton	30
38	Souza Cruz	30
39	TAESA	28
40	CCR	27
41	Cyrela Brazil Realty	25
42	Gerdau	24
43	Hypermarcas	21
44	Multiplan	15
45	BR Malls	9
-	BR Properties	0
-	CSN	0
-	Equatorial Energia	0
-	Gafisa	0
-	Localiza	0
-	Qualicorp	0
-	Raia Drogasil	0
-	Smiles	0

## Ranking 2015 de pontos em iniciativas de sustentabilidade

Colocação no ranking	Companhia	Pontuação
1	Itaú Unibanco	123
2	Banco do Brasil	112
3	Bradesco	102
4	Eletrobras	99
5	CESP	90
6	BRF	87
7	Embraer	86
8	Ecorodovias	85
9	Duralex	84
10	Braskem	81
11	Petrobras	78
12	SABESP	77
12	Tim	77
13	EDP	76
14	BM&F Bovespa	75
15	CEMIG	74
15	Oi	74
16	Vale	72
17	Copel	69
18	GPA	64
18	CPFL Energia	64

19	Gol	61
19	Renner	61
19	Natura	61
20	Ambev	60
21	Telefônica	58
22	Cielo	56
22	Engie	56
23	Lojas Americanas	51
23	USIMINAS	51
24	Marfrig	49
24	Suzano	49
25	Santander	47
25	JBS	47
25	WEG Industries	47
26	Fibria	45
27	CCR	39
28	Hering	38
29	MRV Engenharia	36
30	Cosan	34
30	Kroton	34
31	CSN	32
31	Estácio	32
32	Ultra	30

33	TAESA	26
34	Multiplan	25
35	Hypermarcas	23
35	Klabin	23
36	Gerdau	21
36	Souza Cruz	21
37	BR Malls	10
-	BR Properties	0
-	CETIP	0
-	Cyrela Brazil Realty	0
-	Equatorial Energia	0
-	Gafisa	0
-	Localiza	0
-	Marcopolo	0
-	Qualicorp	0
-	Raia Drogasil	0
-	Rumo ALL	0
-	Smiles	0

## Ranking 2016 de pontos em iniciativas de sustentabilidade

Colocação no ranking	Companhia	Pontuação
1	Itaú Unibanco	133
2	Banco do Brasil	111
2	BRF	111
3	Bradesco	108
4	Natura	97
5	Ambev	88
5	EDP	88
6	BM&F Bovespa	87
6	Copel	87
7	CCR	86
8	CESP	84
8	TIM	84
9	CEMIG	83
9	Petrobras	83
9	Vale	83
10	Duralex	80
10	Telefônica	80
11	Embraer	79
12	Braskem	76
12	Oi	76
13	Santander	75

14	SABESP	70
15	Engie	66
16	Cielo	65
17	Eletrobras	64
18	Equatorial Energia	63
19	Ecorodovias	62
20	Estácio	61
21	Suzano	60
22	CPFL Energia	59
23	Gol	58
24	GPA	56
24	Marfrig	56
25	Ultra	52
26	JBS	51
27	MRV Engenharia	48
28	WEG Industries	47
29	Rumo ALL	45
30	Kroton	43
31	Lojas Americanas	40
31	Renner	40
31	Raia Drogasil	40
32	Hering	38
33	Klabin	36



34	Cosan	35
35	Multiplan	32
36	TAESA	31
37	Fibria	27
38	Gerdau	24
39	Hypermarcas	17
40	BR Malls	15
-	BR Properties	0
-	CETIP	0
-	CSN	0
-	Cyrela Brazil Realty	0
-	Gafisa	0
-	Localiza	0
-	Marcopolo	0
-	Qualicorp	0
-	Smiles	0
-	Souza Cruz	0
-	Usiminas	0

## Pontuações médias em categorias de iniciativas de sustentabilidade, por setor de atividade econômica

A seguir, serão apresentados gráficos sobre o desempenho dos setores de atividade econômica em cada macrocategoria de iniciativas de sustentabilidade.



Gráfico 167 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de água e saneamento

No setor de saneamento, percebe-se que as iniciativas mais bem-sucedidas com vistas à sustentabilidade são (i) aquelas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores; (ii) atividades de monitoramento em prol da sustentabilidade

social; (iii) iniciativas gerais de investimento social privado externo e (iv) gestão de pessoas.

Já em relação àquelas que são menos empregadas, é apontado (i) iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social; (ii) busca de equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores; (iii) iniciativas de capacitação e ascensão para a diversidade e (iv) inclusão em prol da diversidade.

Assim, no setor de água e saneamento, constata-se que há uma preocupação com o bem-estar de pessoas dentro do ambiente de trabalho, bem como um investimento em projetos sociais, mas também existe uma falta de medidas para a promoção de diversidade dentro e fora dessas empresas.

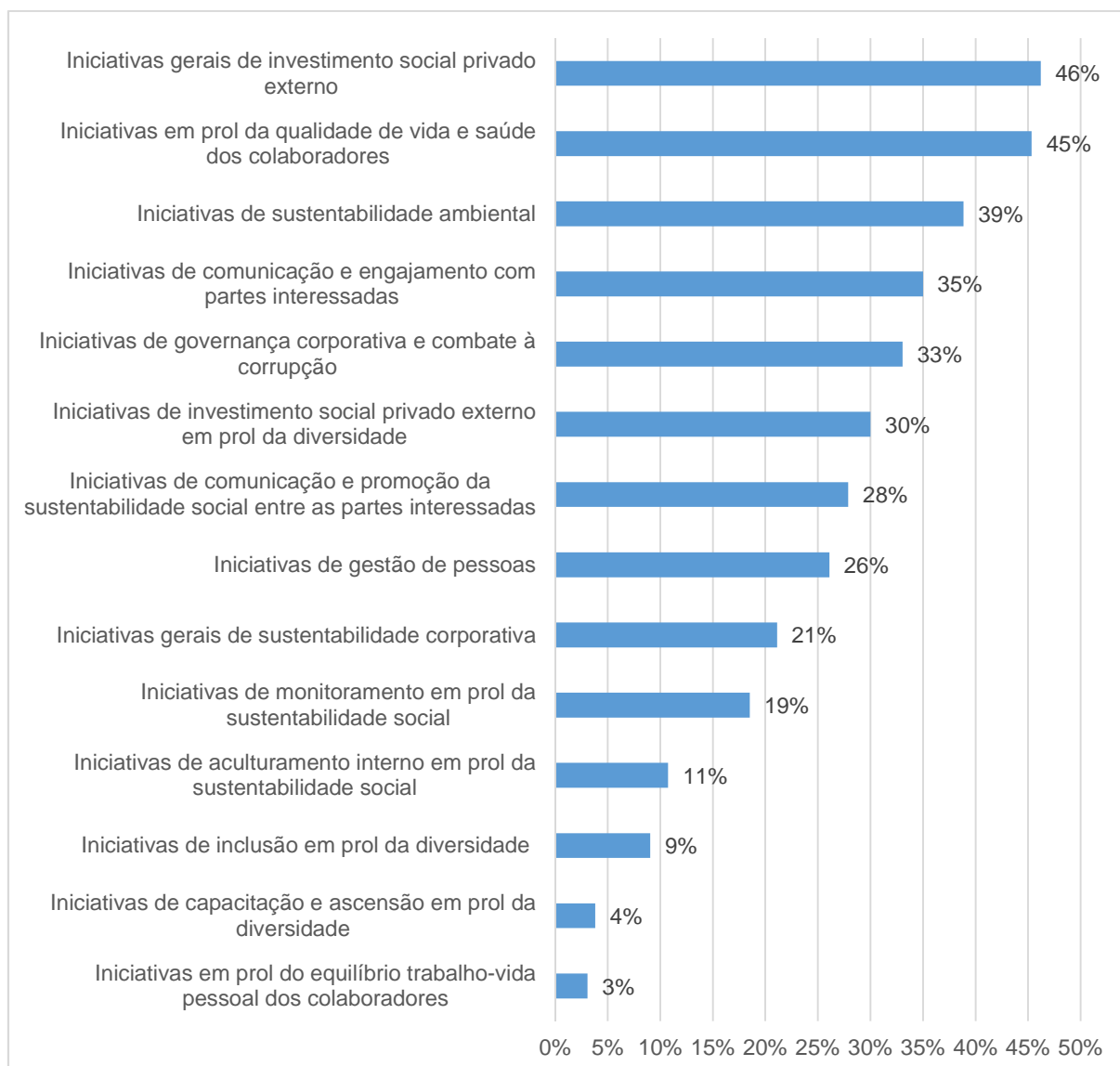


Gráfico 168 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de alimentos e produção agrícola

Em relação ao setor de alimentos, as principais iniciativas tomadas para a sustentabilidade são (i) iniciativas gerais de investimento social privado externo; (ii) medidas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores; (iii) busca por sustentabilidade ambiental e (iv) comunicação e engajamento com partes interessadas.

Por outro lado, as que são menos empregadas são (i) iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores; (ii) capacitação e ascensão em prol da diversidade; (iii) inclusão com vistas à diversidade e (iv) iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social.

Comparando com o gráfico anterior, nota-se que existem preocupações similares, com um investimento social externo para alcance de maior sustentabilidade social e uma busca por qualidade de vida e saúde dos trabalhadores. Também existe uma maior responsabilidade ambiental, talvez por conta da natureza da atividade comercial, contudo as medidas voltadas à inclusão e capacitação para maior diversidade ainda são escassas.

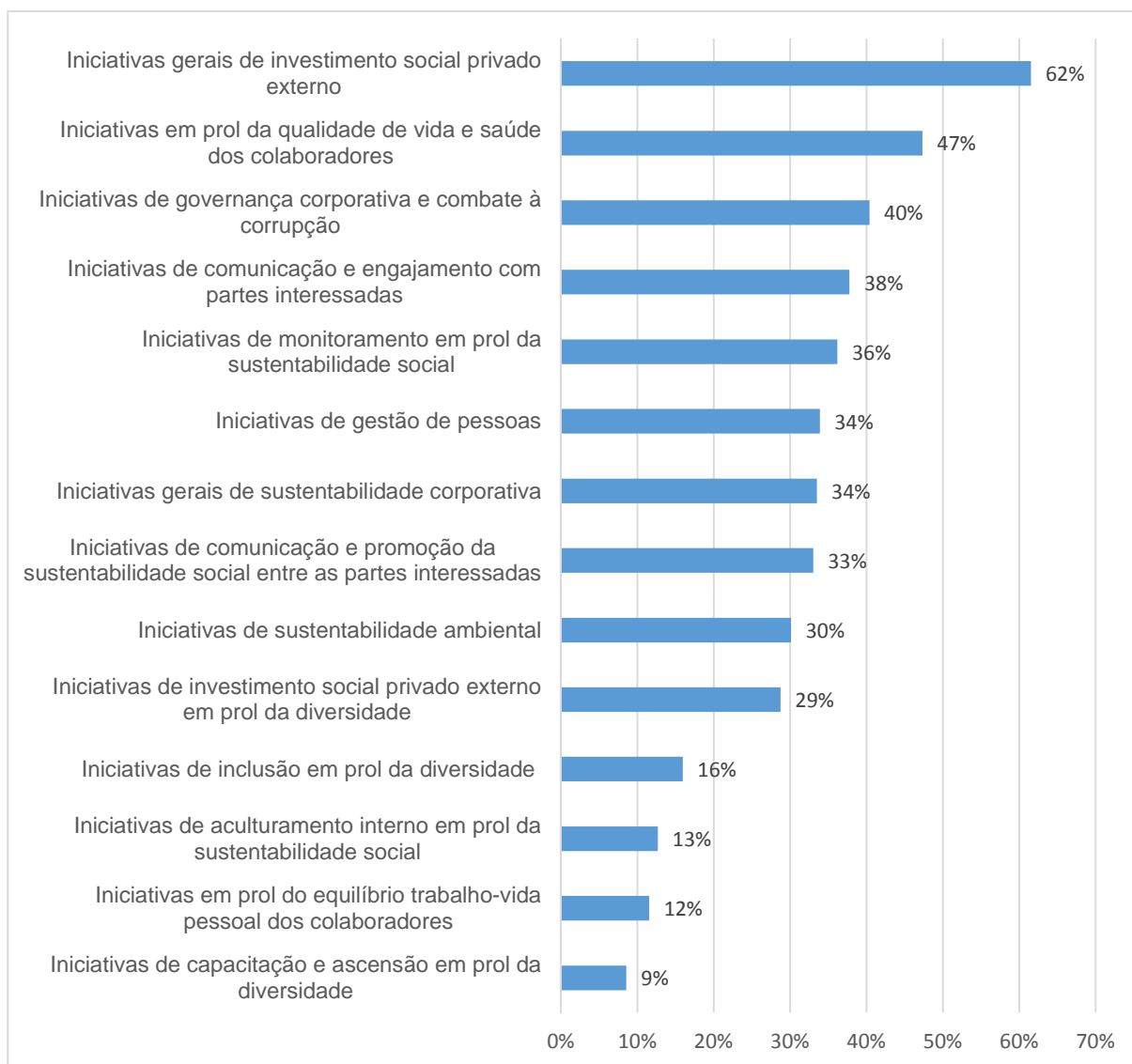


Gráfico 169 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de bancos e instituições financeiras

No setor de instituições financeiras, existe um grande investimento social privado externo em entidades de promoção social, com um número de 62% das instituições analisadas. Em seguida, as mais aplicadas são (i) as iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores; (ii) medidas de governança corporativa e combate à corrupção e, por último, (iii) iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas. Com isso, há uma repetição das medidas mais aplicadas nos outros setores, entretanto com uma preocupação maior com a responsabilidade de gestão da empresa e com ações anticorrupção.

Sobre as iniciativas menos aplicadas nessas instituições financeiras, são elas (i) capacitação e ascensão em prol da diversidade; (ii) iniciativas em prol do equilíbrio

trabalho-vida pessoal dos colaboradores; (iii) aculturação interno em prol da sustentabilidade social e (iv) inclusão em prol da diversidade. Desse modo, novamente existe uma falta de amparo por parte das empresas em desenvolver políticas internas e externas relacionadas à diversidade, assim como uma falta de preocupação cada vez mais perceptível em relação a compatibilidade entre trabalho e vida pessoal de seus membros. Mesmo assim, ainda é um dos setores com maiores índices de busca de diversidade.



Gráfico 170 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de bebidas e fumo

No que se refere às iniciativas no setor de bebidas e fumo, também nota-se um grande investimento externo para fins sociais, chegando a 52% das instituições analisadas. Após isso, seguem (i) as iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, (ii) gestão de pessoas e (iii) sustentabilidade ambiental.

Já na categoria das menos aplicadas estão as (i) iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade, com 0% de aplicação nessas empresas; (ii) inclusão em prol da diversidade, com apenas 3%; (iii) iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social e (iv) equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores. Nesse contexto, os dados acabam se repetindo, com uma falta de preocupação bastante recorrente acerca da compatibilização entre vida pessoal e trabalho dos membros da empresa.



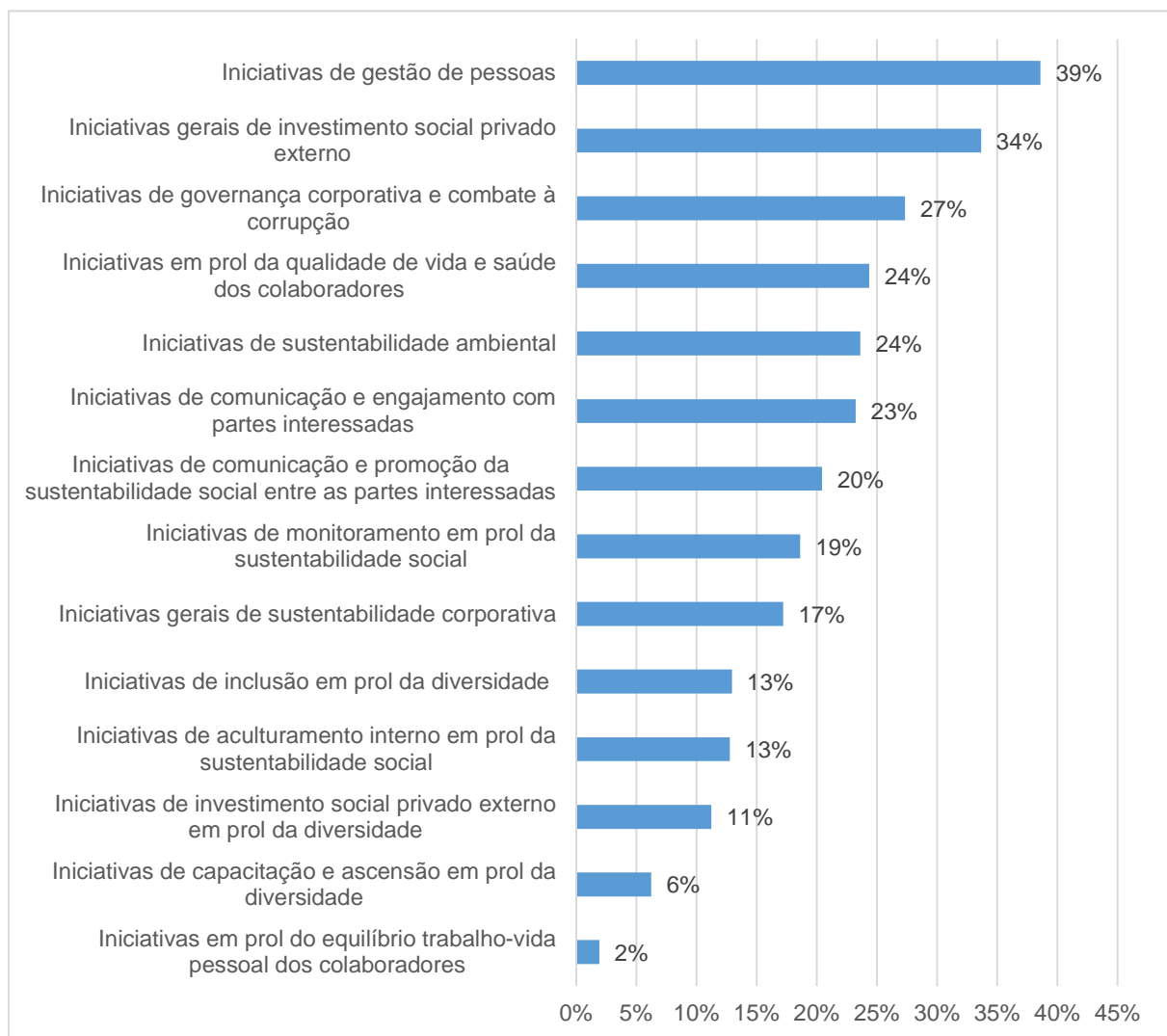


Gráfico 171 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de comércio varejista

Sobre o setor de comércio varejista, há um grande investimento em (i) iniciativas em gestão de pessoas; (ii) medidas gerais de investimento social privado externo; (iii) governança corporativa e combate à corrupção e por último (iv)

iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores. Esse último dado revela uma preocupação das empresas em geral em fornecer um atendimento adequado para manutenção da saúde dos membros da empresa.

Em contrapartida, as iniciativas com menor incidência nessa área são novamente (i) as iniciativas em prol do equilíbrio trabalho – vida pessoal dos colaboradores; (ii) capacitação e ascensão em prol da diversidade; (iii) investimento social privado externo em prol da diversidade e (iv) tentativas de acultramento interno para maior sustentabilidade social.



Gráfico 172 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de construção civil e infraestrutura

Nas empresas da área de infraestrutura, destacam-se como medidas de sustentabilidade as (i) iniciativas gerais de investimento social privado externo; (ii) iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores; (iii) iniciativas de sustentabilidade ambiental e, no mesmo patamar desta última, (iv) a gestão de pessoas. Vê-se assim, mais uma vez, uma tendência maior em políticas de investimento social e de qualidade no quadro de saúde de seus membros.

As medidas menos utilizadas são as iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores e iniciativas de capacitação e ascensão em prol da

diversidade, as duas chegando a 1% de utilização. As outras duas que também se encaixam nesse quadro são as políticas de inclusão em prol da diversidade e as iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social.

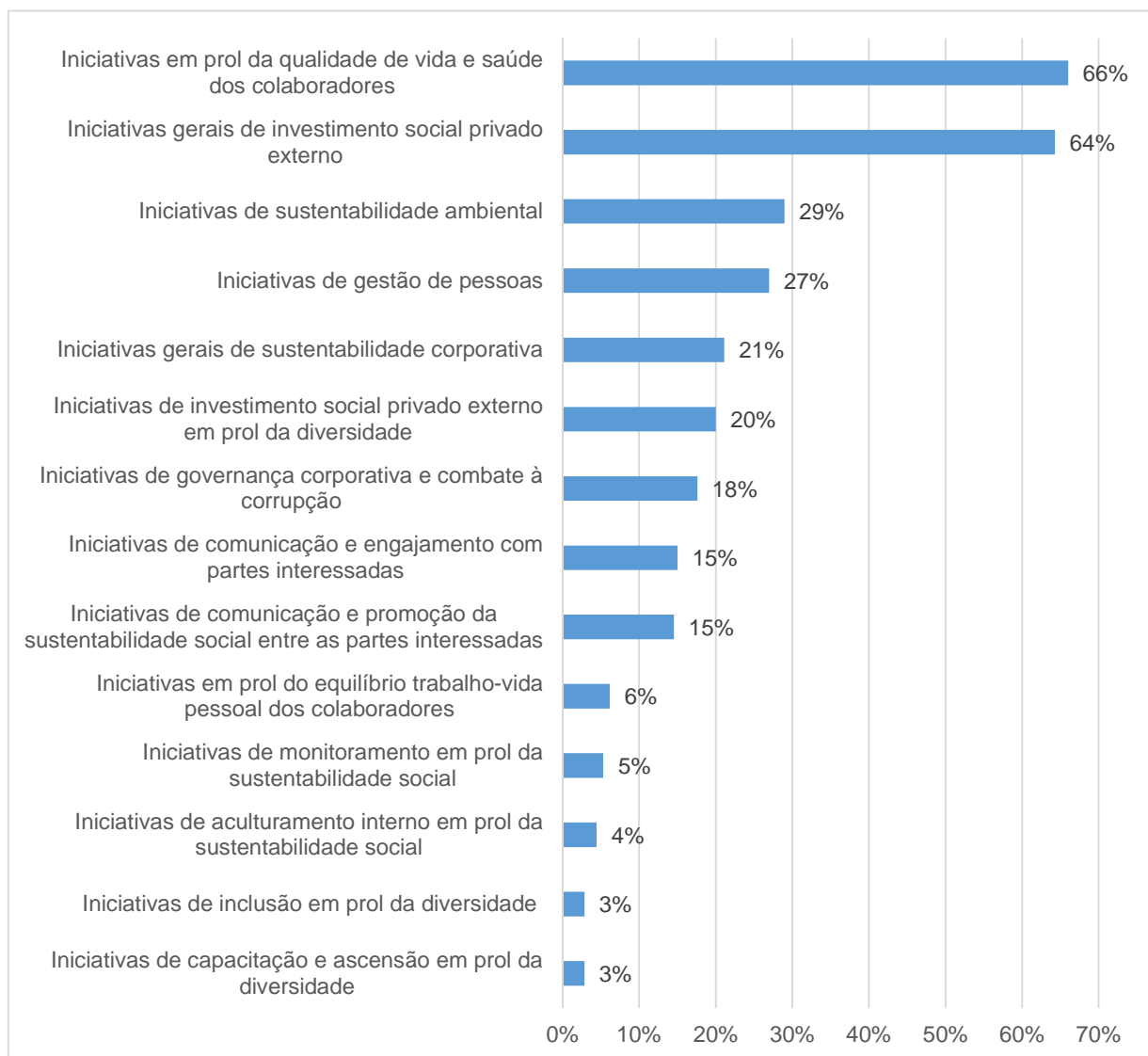


Gráfico 173 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de eletroeletrônica

Em tal setor, percebe-se inicialmente que as iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores e as gerais de investimento social privado externo são bastante aplicadas, chegando a uma porcentagem de 66% e 64%, respectivamente, das empresas analisadas. Em seguida, com menor quantidade em relação às primeiras, estão as políticas de sustentabilidade ambiental e a gestão de pessoas.

No outro extremo, as iniciativas menos utilizadas são as de (i) capacitação e ascensão em prol da diversidade; (ii) inclusão em prol da diversidade; (iii) acultramento interno para sustentabilidade social e (iv) monitoramento em prol da sustentabilidade social. Tais dados relevam uma preocupação menor, em relação aos demais setores, sobre temas de diversidade dentro e fora desses espaços.

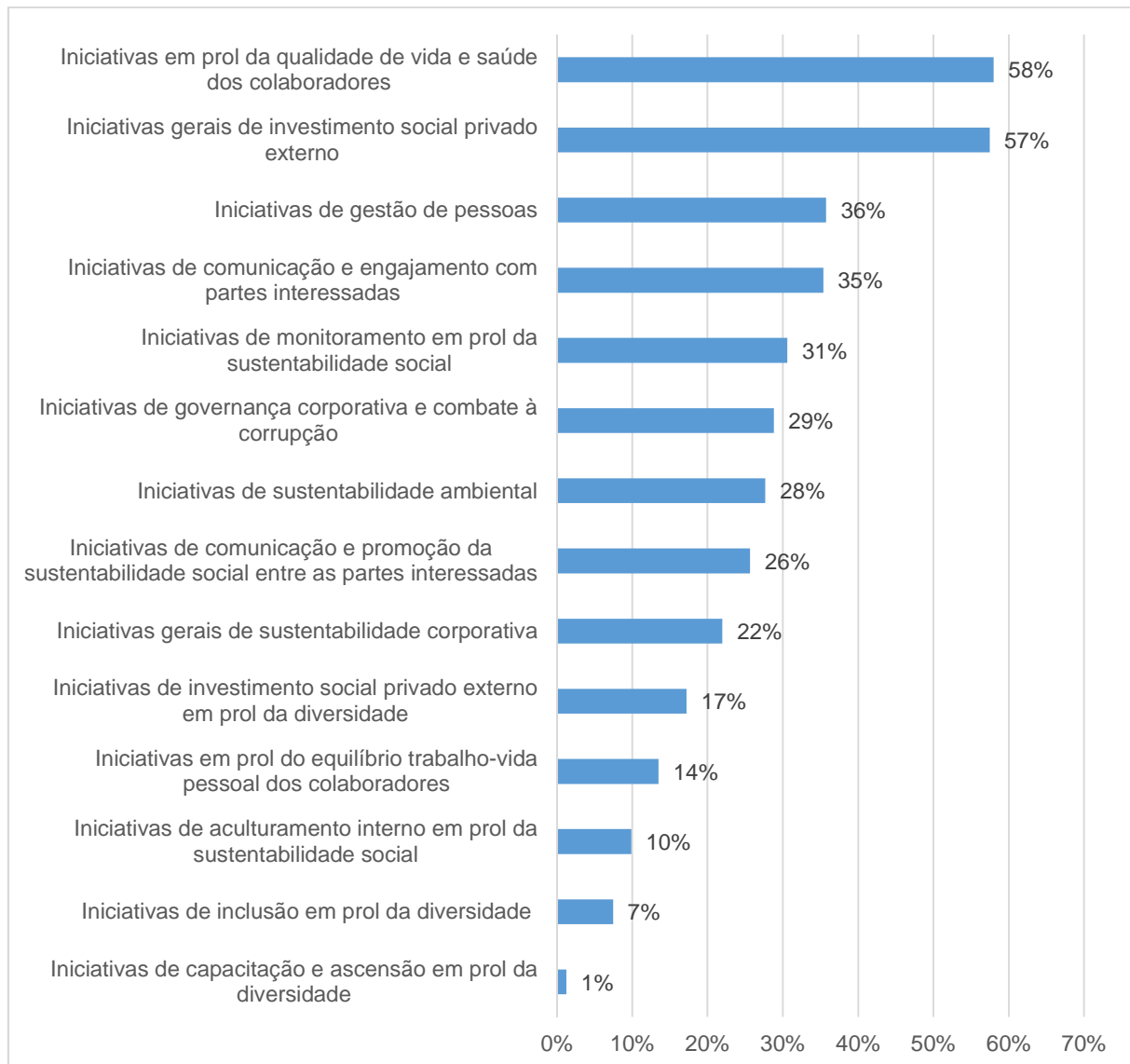


Gráfico 174 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de energia elétrica

O gráfico indica que, na área de energia elétrica, as iniciativas mais empregadas pelas empresas são, semelhantemente aos setores anteriores, as (i) de qualidade de vida e saúde das colaboradoras; (ii) políticas gerais de investimento social privado externo; (iii) gestão de pessoas e (iv) comunicação e engajamento com as partes interessadas. Essa última medida aparece de maneira mais acentuada nesse setor, indicando um esforço por parte da gestão dessas empresas em conciliar os interesses de todos que se relacionam nesse entorno econômico.

Já as iniciativas menos adotadas, também são elas as (i) iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade; (ii) inclusão em prol da diversidade;

(iii) iniciativas de aculturação interno para sustentabilidade social e (iv) medidas para maior equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores.



*Gráfico 175 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de farmacêutica e cuidados pessoais*

Nesse setor, entre as iniciativas mais empregadas estão aquelas (i) em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, com uma porcentagem de mais da metade das empresas analisadas; (ii) gerais de investimento social privado externo; (iii) monitoramento em prol de sustentabilidade social e (iv) comunicação e engajamento com partes interessadas. Com isso, nota-se que existe um monitoramento maior das atividades da empresa em relação aos outros setores.

Em relação às menos empregadas, encontram-se nesse grupo as iniciativas de (i) aculturação interno em prol da sustentabilidade social; (ii) inclusão em prol da diversidade; (iii) investimento social privado externo em prol da diversidade. Tal quadro acaba não se mostrando tão distinto comparado aos outros setores analisados.





Gráfico 176 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de materiais de construção e decoração

As iniciativas de sustentabilidade em tal setor possuem uma das pontuações médias mais acentuadas, com destaque para diferentes medidas. As iniciativas que acabam mais se destacando são as (i) em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores; (ii) comunicação e engajamento com partes interessadas; (iii) monitoramento em prol da sustentabilidade social (setor mais atento para a fiscalização); e (iv) investimentos gerais de investimento social privado externo.

Dentre as menos desenvolvidas, mas que comparativamente representam uma pontuação um pouco maior que a maioria dos setores analisados, estão as iniciativas de (i) capacitação e ascensão em prol da diversidade; (ii) equilíbrio trabalho-vida

pessoal dos colaboradores; (iii) aculturação interno em prol da sustentabilidade social e (iv) inclusão em prol da diversidade.



Gráfico 177 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de mineração

De modo geral, é o setor que mais pontua em promoção de iniciativas de sustentabilidade social. Tem uma porcentagem de 74% de empresas com iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, assim como 63% dessas empresas nos últimos anos vem trazendo investimento social privado externo.

Outras medidas que se destacam bastante são as de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas.

Mesmo assim, o que acaba se destacando é o fato de que tal setor é o que mais busca promover medidas de diversidade: 35% promovem iniciativas de investimento social privado externo em prol da diversidade; 28% investem em acultramento interno em prol da sustentabilidade social; e 27% possuem iniciativas de inclusão em prol da diversidade.

Por fim, a iniciativa que menos se destacou foi a em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores.

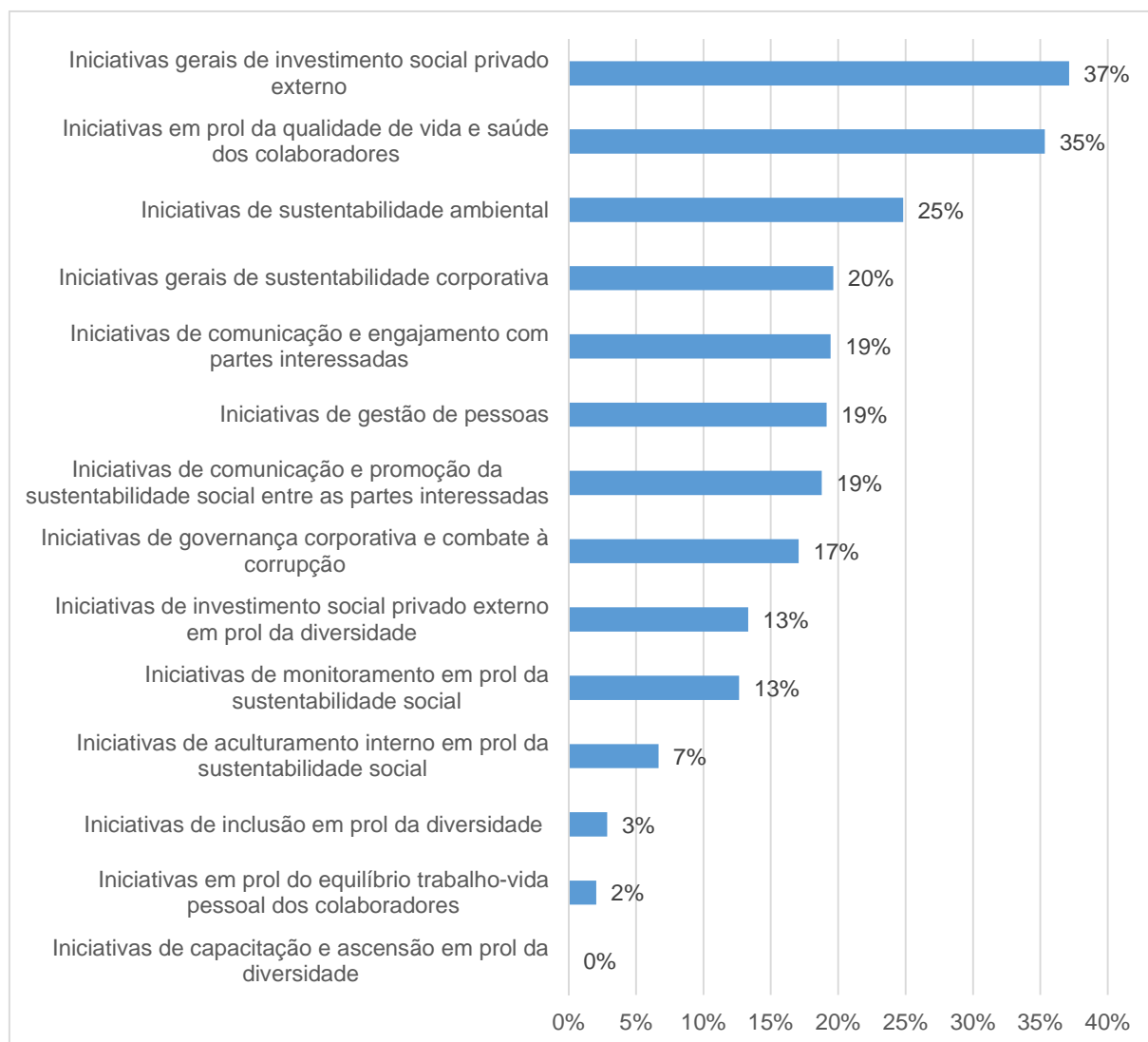


Gráfico 178 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de papel e celulose

Em relação ao setor de papel e celulose, os índices de iniciativas de sustentabilidade social são médios, em similaridade a outros setores. Como destaque, as iniciativas mais empreendidas são (i) gerais de investimento social privado externo; (ii) em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores e (iii) sustentabilidade ambiental. Esta última vem relacionada a necessidade de se cobrir de alguma maneira os impactos decorrentes desse tipo de atividade.

Em contrapartida, nas iniciativas menos utilizadas, assim como comumente visto em outros setores, estão (i) a capacitação e ascensão em prol da diversidade;

(ii) iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores; (iii) inclusão em prol da diversidade e, por último (iv) as iniciativas de aculturação interno em prol da sustentabilidade social.



Gráfico 179 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de química e petroquímica

No que refere ao setor químico e petroquímico, as iniciativas que mais se apresentaram nessas empresas foram as (i) gerais de investimento social privado externo, com 48%; em seguida temos (ii) aquelas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores; (iii) medidas de comunicação e promoção da sustentabilidade entre as partes interessadas, e (iv) comunicação e engajamento com partes interessadas. Estes dados demonstram uma preocupação das empresas desse setor em busca por maior integração de interesses entre todos os afetados por suas atividades.

As menos presentes foram, novamente, as iniciativas (i) de capacitação e ascensão em prol da diversidade; (ii) de acultramento interno em prol da sustentabilidade social; (iii) inclusão em prol da diversidade e (iv) medidas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores.



Gráfico 180 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de serviços especializados

Em tal setor, a iniciativa que mais se destaca, com um percentual de 47%, distante das demais, são as gerais de investimento social privado externo. Em diante, estão as práticas de gestão de pessoal, iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas e por último as medidas de governança corporativa e combate à corrupção.

Dentre aquelas menos utilizadas, estão as iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade e as de equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores, ambas com uma taxa de 0%, o que indica que nenhuma das empresas propõe incentivos de responsabilidade social nesse sentido. As outras duas que menos se destacam são as práticas de acultramento em prol da sustentabilidade

social e, por fim, a inclusão em prol da diversidade, com taxas semelhantemente baixas.



Gráfico 181 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de siderurgia



Nota-se que no setor de siderurgia, boa parte das iniciativas de sustentabilidade social estão concentradas em investimento social privado externo, uma vez que metade das empresas adotam esse modelo. Posteriormente, as mais constatadas foram as medidas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores e a gestão de pessoas. Contudo, essas duas últimas ficam para trás comparada à primeira.

Já em relação às iniciativas que menos se destacam nesse setor, podemos citar as iniciativas (i) de investimento social privado externo em prol da diversidade; (ii) de inclusão em prol da diversidade; (iii) capacitação e ascensão em prol da diversidade e (iv) aculturação interno em prol da sustentabilidade social.

Entre todos os outros setores, é o que menos se preocupa com políticas que visem a equiparação social tanto no ambiente externo e interno do trabalho, já que das categorias relacionadas à inclusão social acima citadas, nenhuma empresa apresentou iniciativa voltada para tais fins.



*Gráfico 182 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de telecomunicações*

Sobre o setor de telecomunicações, há um quadro positivo em relação aos demais setores, com iniciativas constantes de sustentabilidade social. Dentro das mais empregadas estão as (i) gerais de investimento social privado externo; (ii) em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores; (iii) comunicação e engajamento com partes interessadas e (iv) gestão de pessoas.

No outro lado, as que são menos utilizadas são as iniciativas de (i) capacitação e ascensão em prol da diversidade; (ii) acultramento interno em prol da sustentabilidade social; (iii) políticas de equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores e (iv) inclusão em prol da diversidade. Mesmo que essas sejam as

menos empregadas em tal setor, ainda representam um avanço ao analisar comparativamente com outros setores, por suas porcentagens um pouco maiores.



Gráfico 183 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor têxtil, couro e vestuário

Sem muitas mudanças em relação às outras análises, os percentuais são parecidos com a média dos outros setores analisados. Como políticas que se destacam nesse quadro, estão as iniciativas de (i) investimento social privado; (ii) em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores e (iii) a gestão de pessoas, com em seguida (iv) a comunicação e engajamento com partes interessadas.

Já aquelas com menos adesão, nota-se que são as iniciativas de (i) capacitação e ascensão em prol da diversidade; (ii) inclusão em prol da diversidade; (iii) medidas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores e (iv) acultramento interno em prol da sustentabilidade social.

Em suma, os índices não se diferenciam muito, mostrando o mesmo comportamento e preocupações de outras empresas.



Gráfico 184 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de transportes e logística

Um dos últimos gráficos, do setor de transporte e logística, também não há grandes surpresas, com iniciativas parecidas com grande parte dos setores analisados. Desse modo, as iniciativas mais presentes em tais presentes são (i) as gerais de investimento social privado externo; (ii) aquelas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores; (iii) a gestão de pessoas e por último o monitoramento em prol da sustentabilidade social, nessa ordem.

Apesar disso, as que menos se desenvolveram nesse ramo da economia são as iniciativas de (i) capacitação e ascensão em prol da diversidade; (ii) o acultramento interno em prol da sustentabilidade social e (iii) as iniciativas com vistas ao equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores.



Gráfico 185 - Pontuações médias por categorias de iniciativas de sustentabilidade, no setor de veículos e peças

Por fim, no setor de veículo e peças, vemos um grande investimento em iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores, sendo o setor que

mais desenvolve ações nesse sentido, com um percentual de 69% das empresas analisadas.

Em seguida, as outras iniciativas que também são mais postas em prática nesses ambientes são o investimento social privado, comumente realizado no mercado, acompanhada da gestão de pessoas e do monitoramento em prol da sustentabilidade social.

Entretanto, as iniciativas com maior deficiência de investimento são as (i) de aculturação interno em prol da sustentabilidade social; (ii) investimento social privado externo em prol da diversidade; (iii) capacitação e ascensão em prol da diversidade e, por fim, seguidas das (iv) iniciativas de inclusão para a diversidade.

## Listagem de todos os comitês e iniciativas de sustentabilidade presentes na matriz de dados

### 1. Contexto de sustentabilidade da companhia

#### 1.1. Estrutura decisória da companhia

##### 1.1.1. Comitês vinculados ao Conselho de Administração

1.1.1.1. Comitê de auditoria

1.1.1.2. Comitê de gestão de riscos

1.1.1.3. Comitê de remuneração

1.1.1.4. Comitê de sustentabilidade

1.1.1.5. Comitê de governança

1.1.1.6. Comitê de gestão de pessoas

1.1.1.7. Comitê financeiro

1.1.1.8. Comitê de estratégia

1.1.1.9. Comitê de melhores práticas

1.1.1.10. Comitê de divulgação

1.1.1.11. Comitê de crédito

1.1.1.12. Comitê de vendas

1.1.1.13. Comitê de ética/conduita

1.1.1.14. Comitê de compliance

1.1.1.15. Comitê de inovação

1.1.1.16. Comitê de responsabilidade social

1.1.1.17. Comitê digital

1.1.1.18. Comitê de partes relacionadas

1.1.1.19. Comitê de operação



- 1.1.1.20. Comitê de nomeação
- 1.1.1.21. Comitê de expansão
- 1.1.1.22. Comitê de negociação
- 1.1.1.23. Comitê de relacionamento com o cliente
- 1.1.1.24. Comitê de gestão
- 1.1.1.25. Comitê de controladoria
- 1.1.1.26. Comitê de desenvolvimento executivo
- 1.1.1.27. Comitê de investimento
- 1.1.1.28. Comitê de comunicação/marketing
- 1.1.1.29. Comitê de saúde e segurança no trabalho
- 1.1.1.30. Comitê de qualidade
- 1.1.1.31. Comitê de produção
- 1.1.1.32. Comitê ambiental
- 1.1.1.33. Comitê tributário
- 1.1.1.34. Comitê de produção
- 1.1.1.35. Comitê de minoritários
- 1.1.1.36. Comitê de contabilidade
- 1.1.2. Comitês não vinculados ao Conselho de Administração
  - 1.1.2.1. Comitê de segurança no trabalho
  - 1.1.2.2. Comitê de responsabilidade social corporativa
  - 1.1.2.3. Comitê de ética/conduita
  - 1.1.2.4. Comitê de compliance
  - 1.1.2.5. Comitê de sustentabilidade
  - 1.1.2.6. Comitê de gestão de pessoas

1.1.2.7. Comitê de equidade de gênero ou diversidade

1.1.2.8. Comitê financeiro/tesouraria

1.1.2.9. Comitê de meios

1.1.2.10. Comitê de normas/regulamentação

1.1.2.11. Comitê de negócios

1.1.2.12. Comitê de qualidade

1.1.2.13. Comitê de gestão de riscos

1.1.2.14. Comitê industrial

1.1.2.15. Comitê de gestão de imagem e reputação

1.1.2.16. Comitê de inovação

1.1.2.17. Comitê de eficiência

1.1.2.18. Comitê de governança

1.1.2.19. Comitê de divulgação

1.1.2.20. Comitê de crédito

1.1.2.21. Comitê de comunicação

1.1.2.22. Comitê de voluntariado

1.1.2.23. Comitê de crise

1.1.2.24. Comitê de auditoria

1.1.2.25. Comitê de meio ambiente

1.1.2.26. Comitê tributário

1.1.2.27. Comitê de remuneração

1.1.2.28. Comitê de segurança da informação

1.1.2.29. Comitê de energia

1.1.2.30. Comitê de carreira

- 1.1.2.31. Comitê de performance
- 1.1.2.32. Comitê de vendas
- 1.1.2.33. Comitê de expansão
- 1.1.2.34. Comitê de estratégia
- 1.1.2.35. Comitê de investimentos
- 1.1.2.36. Comitê societário
- 1.1.2.37. Comitê de gestão
- 1.1.2.38. Comitê digital
- 1.1.2.39. Comitê de relacionamento com o cliente
- 1.1.2.40. Comitê de produtos
- 1.1.2.41. Comitê de retenção
- 1.1.2.42. Comitê de negociação
- 1.1.2.43. Comitê de nomeação
- 1.1.2.44. Comitê de clima
- 1.1.2.45. Comitê de calibragem
- 1.1.2.46. Comitê de relações institucionais
- 1.1.2.47. Comitê de padronização
- 1.1.2.48. Comitê de gastos
- 1.1.2.49. Comitê de investimento social
- 1.1.2.50. Comitê de preços
- 1.1.2.51. Comitê de projetos
- 1.1.2.52. Comitê de processamento de denúncias
- 1.1.2.53. Comitê de operação
- 1.1.2.54. Comitê de relação com investidores

1.1.2.55. Comitê de assuntos corporativos

1.1.2.56. Comitê de fundações e institutos

## 1.2. Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público externo

1.2.1. Iniciativas de comunicação e engajamento com partes interessadas

1.2.1.1. Política de comunicação/marketing

1.2.1.2. Política de risco de imagem

1.2.1.3. Política de engajamento de partes interessadas

1.2.1.4. Política de relacionamento (ou código de conduta) para fornecedores

1.2.1.5. Política de aquisição de bens e serviços

1.2.1.6. Política de tratamento de reclamação e denúncia

1.2.1.7. Política de ouvidoria

1.2.1.8. Política de compromissos voluntários

1.2.1.9. Realização de estudo de materialidade

1.2.1.10. Ouvidoria externa

1.2.1.11. Ouvidoria interna

1.2.1.12. Gerenciamento de ouvidoria por empresa independente

## 1.3. Iniciativas de sustentabilidade voltadas ao público interno

1.3.1. Iniciativas gerais de sustentabilidade corporativa

1.3.1.1. Política de sustentabilidade

1.3.1.2. Política de responsabilidade social ou socioambiental

1.3.1.3. Política para contratação de mão de obra local

1.3.1.4. Política para contratação de fornecedor local

1.3.1.5. Incentivo ao voluntariado para colaboradores

1.3.1.6. Avaliação de desempenho que contempla aspectos socioambientais

1.3.1.7. Alcance de metas socioambientais como critério para remuneração variável

1.3.1.8. Oferecimento de treinamento em prol da sustentabilidade

1.3.1.9. Capacitação de fornecedores em prol da sustentabilidade

1.3.1.10. Assinatura do Pacto Global (ONU)

1.3.1.11. Assinatura dos Princípios do Equador

1.3.1.12. Assinatura dos Princípios para Investimentos Responsáveis (PRI)

1.3.1.13. Assinatura dos Compromissos e Demandas para a Construção do Futuro que Queremos (Ethos)

1.3.1.14. Assinatura da Carta de Compromisso de CEOs para a Rio +20 (ONU)

1.3.1.15. Adoção dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio/Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU)

1.3.1.16. Adoção da Agenda 21/Agenda 30 (ONU)

1.3.1.17. Adoção dos Princípios para Educação Empresarial Responsável (ONU)

1.3.1.18. Adesão ao Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global

### 1.3.2. Iniciativas de sustentabilidade ambiental

1.3.2.1. Política ambiental

1.3.2.2. Política de mudanças climáticas

1.3.2.3. Política de ecoeficiência

1.3.2.4. Política de bem-estar animal

- 1.3.2.5. Ações internas contra desperdício de água e energia
- 1.3.2.6. Ações para coleta e destinação de resíduos
- 1.3.2.7. Ações de reciclagem
- 1.3.2.8. Ações para diminuição de emissões de poluentes e gases GEE
- 1.3.2.9. Compensação das emissões de GEE
- 1.3.2.10. Iniciativas de arquitetura verde
- 1.3.2.11. Iniciativas de TI verde
- 1.3.2.12. Utilização de fontes de energia renovável
- 1.3.2.13. Assinatura do Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE)
- 1.3.2.14. Assinatura do CEO Water Mandate (ONU)
- 1.3.2.15. Assinatura do Protocolo Verde
- 1.3.2.16. Assinatura da Contribuição Empresarial para a Promoção da Economia Verde e Inclusiva
- 1.3.2.17. Assinatura do Pacto pela Sustentabilidade (Walmart)
- 1.3.2.18. Assinatura do Pacto para Restauração da Mata Atlântica
- 1.3.2.19. Assinatura do Compromisso com o Capital Natural (Universidade de Cambridge)
- 1.3.2.20. Assinatura da Carta Empresarial pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade (MEBB)
- 1.3.2.21. Assinatura da Carta Aberta ao Brasil sobre Mudança do Clima (Ethos)
- 1.3.2.22. Adoção da Declaração Internacional sobre Produção mais Limpa (ONU)

- 1.3.2.23. Adoção da Declaração de Compromisso sobre Mudanças Climáticas (ONU)
- 1.3.2.24. Adoção dos princípios do Caring for Climate (ONU)
- 1.3.2.25. Participação no GHG Protocol
- 1.3.2.26. Participação no Carbon Disclosure Project (CDP)
- 1.3.2.27. Participação no Water Disclosure Project (CDP)
- 1.3.2.28. Participação no Forest Disclosure Project (CDP)
- 1.3.2.29. Participação no Forest Footprint Disclosure Project
- 1.3.3. Iniciativas de governança corporativa e combate à corrupção
  - 1.3.3.1. Código de conduta
  - 1.3.3.2. Política ou código próprio de governança corporativa
  - 1.3.3.3. Política de compliance
  - 1.3.3.4. Política anticorrupção
  - 1.3.3.5. Política de aplicação de medidas disciplinares
  - 1.3.3.6. Política para gestão de conflito de interesses
  - 1.3.3.7. Política para gestão de riscos
  - 1.3.3.8. Política para distribuição de dividendos
  - 1.3.3.9. Política concorrencial
  - 1.3.3.10. Política para segurança da informação
  - 1.3.3.11. Política de transparência e divulgação de informações relevantes
  - 1.3.3.12. Política de negociação de ações
  - 1.3.3.13. Política para transação de partes relacionadas
  - 1.3.3.14. Política de nomeação ou sucessão de administradores
  - 1.3.3.15. Política de propriedade intelectual

- 1.3.3.16. Política de doações a partidos políticos
- 1.3.3.17. Treinamento relativo ao código de conduta
- 1.3.3.18. Treinamento anticorrupção
- 1.3.3.19. Representação de colaboradores no conselho
- 1.3.3.20. Adesão ao Código de Autorregulação e Boas Práticas das Companhias Abertas (ABRASCA)
- 1.3.3.21. Adesão ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC)
- 1.3.3.22. Assinatura dos Princípios de Wolfsberg
- 1.3.3.23. Assinatura do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção (ETHOS)
- 1.3.3.24. Assinatura da Declaração Chamada à Ação para os Governos no Combate à Corrupção
- 1.3.3.25. Participação no Cadastro Empresa Pró-Ética
- 1.3.4. Iniciativas de gestão de pessoas
  - 1.3.4.1. Política de recursos humanos
  - 1.3.4.2. Política de remuneração
  - 1.3.4.3. Política de retenção de talentos
  - 1.3.4.4. Política de treinamento ou capacitação
  - 1.3.4.5. Política de carreira
  - 1.3.4.6. Política de contratação
  - 1.3.4.7. Política de relações sindicais
  - 1.3.4.8. Política de relações com entidades internas
  - 1.3.4.9. Programa de trainee
  - 1.3.4.10. Programa Jovem Aprendiz



- 1.3.4.11. Programa de integração
- 1.3.4.12. Oferecimento de avaliação de desempenho
- 1.3.4.13. Oferecimento de avaliação de desempenho 360 graus
- 1.3.4.14. Monitoramento do número de avaliados por desempenho
- 1.3.4.15. Monitoramento do número de avaliados por desempenho e cargo
- 1.3.4.16. Oferecimento de plano de desenvolvimento individual (PDI)
- 1.3.4.17. Programa de treinamento para desenvolvimento de lideranças
- 1.3.4.18. Programa de coaching
- 1.3.4.19. Programa de mentoring
- 1.3.4.20. Monitoramento do tempo médio de treinamento
- 1.3.4.21. Monitoramento do número de treinados
- 1.3.4.22. Monitoramento do número de treinados por cargo
- 1.3.4.23. Aplicação de questionário de desligamento

## 2. Iniciativas de sustentabilidade social

### 2.1. Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público externo

- 2.1.1. Iniciativas de comunicação e promoção da sustentabilidade social entre as partes interessadas
  - 2.1.1.1. Política de direitos humanos
  - 2.1.1.2. Política de ajuda humanitária
  - 2.1.1.3. Política de combate ao abuso e à exploração sexual de crianças e adolescentes
  - 2.1.1.4. Política de combate ao trabalho infantil e escravo

2.1.1.5. Instrumentos de engajamento de partes interessadas para com valores da empresa

2.1.1.6. Cláusulas de respeito aos direitos humanos nos contratos com fornecedores ou no código de conduta

2.1.1.7. Fiscalização de fornecedores em temas de direitos humanos

2.1.1.8. Relato de ações tomadas após queixas de violação aos direitos humanos e discriminação

2.1.1.9. Promoção da diversidade ou da equidade de gênero na publicidade

2.1.1.10. Participação em campanhas externas ligadas à equidade de gênero, diversidade ou direitos humanos

2.1.1.11. Participação em comitês externos ligados à equidade de gênero, diversidade ou direitos humanos

#### 2.1.2. Iniciativas gerais de investimento social externo

2.1.2.1. Política de investimento social, fundação, instituto ou OSCIP da companhia

2.1.2.2. Investimento social voltado à educação

2.1.2.3. Investimento social voltado à cultura

2.1.2.4. Investimento social voltado ao esporte

2.1.2.5. Investimento social voltado à sustentabilidade ambiental

2.1.2.6. Investimento social voltado ao aperfeiçoamento da gestão pública

2.1.2.7. Investimento social voltado à capacitação e à profissionalização

2.1.2.8. Investimento social voltado ao exercício da cidadania

2.1.2.9. Investimento social voltado ao empreendedorismo

2.1.2.10. Investimento social voltado à criança e ao adolescente

2.1.2.11. Investimento social voltado ao idoso

2.1.2.12. Investimento social voltado à educação financeira

2.1.2.13. Investimento social voltado à segurança

2.1.2.14. Investimento social voltado à saúde e ao saneamento

2.1.3. Políticas e práticas de investimento social externo em prol da equidade de gênero, da diversidade e dos direitos humanos

2.1.3.1. Investimento social voltado à equidade de gênero

2.1.3.2. Investimento social voltado à equidade racial

2.1.3.3. Investimento social voltado à diversidade sexual

2.1.3.4. Investimento social voltado a PCDs

2.2. Iniciativas de sustentabilidade social voltadas ao público interno

2.2.1. Iniciativas de acultramento interno em prol da sustentabilidade social

2.2.1.1. Menção de temas de discriminação e direitos humanos no código de conduta

2.2.1.2. Treinamento dos colaboradores em libras

2.2.1.3. Treinamento para temas de direitos humanos e diversidade

2.2.1.4. Campanha interna de equidade de gênero ou diversidade

2.2.1.5. Promoção de espaços e eventos sobre equidade de gênero e diversidade

2.2.1.6. Órgão específico para avaliar discriminação de gênero

2.2.1.7. Assinatura da Carta Empresarial pelos Direitos Humanos (ETHOS)

- 2.2.1.8. Assinatura do Pacto contra Exploração Sexual da Criança e do Adolescente nas Rodovias Brasileiras (Na Mão Certa)
- 2.2.1.9. Declaração de Compromisso Corporativo no Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes
- 2.2.1.10. Assinatura do Pacto contra Exploração Sexual da Criança e do Adolescente
- 2.2.1.11. Assinatura do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (ETHOS)
- 2.2.1.12. Assinatura dos Princípios pelo Empoderamento das Mulheres (WEPS)
- 2.2.1.13. Assinatura dos Dez Compromissos da Empresa com os Direitos LGBT
- 2.2.1.14. Adoção dos Princípios Norteadores sobre Direitos Humanos e Empresas (ONU)
- 2.2.1.15. Adesão à Década de Ação pelo Trânsito Seguro (ONU)
- 2.2.1.16. Adesão ao HeforShe (ONU)
- 2.1.1.17. Adesão aos Princípios Voluntários de Segurança e Direitos Humanos (ONU)
- 2.1.1.18. Adesão ao Compromisso das Empresas com a Promoção da Equidade Racial (ETHOS)
- 2.2.2. Iniciativas em prol da qualidade de vida e saúde dos colaboradores
  - 2.2.2.1. Política de saúde e segurança no trabalho
  - 2.2.2.2. Programa de qualidade de vida
  - 2.2.2.3. Pesquisa de clima, satisfação ou engajamento
  - 2.2.2.4. Oferecimento de treinamento sobre segurança no trabalho

- 2.2.2.5. Acompanhamento médico ou oferecimento de plano de saúde
- 2.2.2.6. Programa de saúde para mulheres
- 2.2.2.7. Programa de apoio para gestantes
- 2.2.2.8. Programa para recolocação no mercado em caso de demissão
- 2.2.2.9. Monitoramento da incidência de lesões ou doenças ocupacionais
- 2.2.2.10. Oferecimento de plano de previdência privada da companhia
- 2.2.3. Iniciativas em prol do equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores
  - 2.2.3.1. Teletrabalho
  - 2.2.3.2. Horário de trabalho flexível
  - 2.2.3.3. Jornada de trabalho de 40h
  - 2.2.3.4. Redução temporária de jornada ou abono para lactantes
  - 2.2.3.5. Abono de ausência para vítimas de violência doméstica
  - 2.2.3.6. Licença para cuidar de parente enfermo
  - 2.2.3.7. Extensão da licença maternidade
  - 2.2.3.8. Extensão da licença paternidade
  - 2.2.3.9. Auxílio creche ou creche para filhos de colaboradores
  - 2.2.3.10. Licença adoção
  - 2.2.3.11. Cheque-mãe
  - 2.2.3.12. Espaço para amamentação
  - 2.2.3.13. Licença para acompanhar o filho em visita ao médico
- 2.2.4. Iniciativas de inclusão em prol da diversidade

- 2.2.4.1. Política de diversidade
- 2.2.4.2. Política de equidade de gênero
- 2.2.4.3. Política específica contra assédio e discriminação
- 2.2.4.4. Programa de inclusão para afrodescendentes
- 2.2.4.5. Programa de inclusão para PCDs
- 2.2.4.6. Programa de inclusão para idosos
- 2.2.4.7. Programa de inclusão para detentos ou jovens que cumpriram medidas socioeducativas
- 2.2.4.8. Programa de inclusão para imigrantes
- 2.2.4.9. Reserva de vagas por cor/raça
- 2.2.4.10. Reserva de vagas para PCDs
- 2.2.4.11. Adaptação de uniformes, instalações ou equipamentos às funcionárias
- 2.2.4.12. Iniciativas relativas à acessibilidade
- 2.2.4.13. Plano/seguro extensíveis a casais homoafetivos
- 2.2.4.14. Permissão do uso de nome social
- 2.2.5. Iniciativas de capacitação e ascensão em prol da diversidade
  - 2.2.5.1. Programa de incentivo a lideranças femininas
  - 2.2.5.2. Qualificação específica para PCDs
  - 2.2.5.3. Ações afirmativas por gênero em programas de ascensão
  - 2.2.5.4. Ações afirmativas por raça em programas de ascensão
  - 2.2.5.5. Metas para incluir mulheres em cargos de gestão
  - 2.2.5.6. Metas para incluir afrodescendentes em cargos de gestão
  - 2.2.5.7. Meta de igualdade salarial entre os gêneros na gestão
- 2.2.6. Iniciativas de monitoramento em prol da sustentabilidade social

- 2.2.6.1. Censo dos colaboradores por gênero
- 2.2.6.2. Censo dos colaboradores por cor/raça
- 2.2.6.3. Censo dos colaboradores por faixa etária
- 2.2.6.3. Censo dos colaboradores com deficiência
- 2.2.6.5. Censo de colaboradores por gênero e cor/raça
- 2.2.6.6. Censo de colaboradores por gênero e faixa etária
- 2.2.6.7. Censo de colaboradores com deficiência por gênero
- 2.2.6.8. Censo de colaboradores por gênero ao longo do tempo
- 2.2.6.9. Censo de colaboradores por cor/raça ao longo do tempo
- 2.2.6.10. Censo de colaboradores por faixa etária ao longo do tempo
- 2.2.6.11. Censo de colaboradores com deficiência ao longo do tempo
- 2.2.6.12. Monitoramento das contratações por gênero
- 2.2.6.13. Monitoramento das contratações por faixa etária
- 2.2.6.14. Monitoramento das contratações por região
- 2.2.6.15. Monitoramento dos desligamentos por gênero
- 2.2.6.16. Monitoramento dos desligamentos por faixa etária
- 2.2.6.17. Monitoramento dos desligamentos por região
- 2.2.6.18. Monitoramento de rotatividade por gênero
- 2.2.6.19. Monitoramento de rotatividade por faixa etária
- 2.2.6.20. Monitoramento de rotatividade por região
- 2.2.6.21. Monitoramento de gênero por contrato de trabalho
- 2.2.6.22. Monitoramento de gênero por jornada de trabalho
- 2.2.6.23. Monitoramento de gênero no quadro funcional

- 2.2.6.24. Monitoramento de cor/raça no quadro funcional
- 2.2.6.25. Monitoramento de faixa etária no quadro funcional
- 2.2.6.26. Monitoramento de PCDs no quadro funcional
- 2.2.6.27. Monitoramento de gênero no quadro funcional ao longo do tempo
- 2.2.6.28. Monitoramento de cor/raça no quadro funcional ao longo do tempo
- 2.2.6.29. Monitoramento de faixa etária no quadro funcional ao longo do tempo
- 2.2.6.30. Monitoramento de PCDs no quadro funcional ao longo do tempo
- 2.2.6.31. Monitoramento de gênero e cor/raça no quadro funcional
- 2.2.6.32. Monitoramento de gênero e faixa etária no quadro funcional
- 2.2.6.33. Monitoramento da participação por gênero nos cargos de chefia
- 2.2.6.34. Monitoramento da participação por cor/raça nos cargos de chefia
- 2.2.6.35. Monitoramento da participação por faixa etária nos cargos de chefia
- 2.2.6.36. Monitoramento da participação de PCDs nos cargos de chefia
- 2.2.6.37. Monitoramento do salário médio por gênero
- 2.2.6.38. Monitoramento do número de promoções por gênero
- 2.2.6.39. Monitoramento do tempo de serviço por gênero
- 2.2.6.40. Monitoramento da escolaridade dos colaboradores por gênero



- 2.2.6.41. Monitoramento do tempo médio de treinamento por gênero
- 2.2.6.42. Monitoramento do tempo médio de treinamento por gênero e cargo
- 2.2.6.43. Monitoramento do número de treinados por gênero
- 2.2.6.44. Monitoramento do número de avaliados por desempenho e gênero
- 2.2.6.45. Monitoramento da incidência de lesões ou doenças ocupacionais por gênero
- 2.2.6.46. Monitoramento de queixas de violação aos direitos humanos ou discriminação
- 2.2.6.47. Monitoramento de queixas ao longo do tempo
- 2.2.6.48. Monitoramento relativo à licença maternidade
- 2.2.6.49. Monitoramento relativo à licença paternidade

