

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
PPSIG – PROGRAMA DE DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO
SUSTENTÁVEIS

WAGNER SALLES

RACIONALIDADE COREOGRÁFICA:

Um estudo sobre a noção de Responsabilidade Social Corporativa na Dimensão Social
do ISE-B3

NITERÓI
2021

WAGNER SALLES

RACIONALIDADE COREOGRÁFICA:

Um estudo sobre a noção de Responsabilidade Social Corporativa na Dimensão Social do ISE-B3

Tese apresentada ao PPSIG – Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis, na Universidade Federal Fluminense (UFF) – como exigência final para a obtenção do título de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis.

Orientador: Prof^o Dr. Sérgio Ricardo da Silveira Barros.

Coorientadora: Prof^a Dr^a. Letícia Helena Medeiros Veloso

NITERÓI
2021

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE
Gerada com informações fornecidas pelo autor

S168r Salles, Wagner
Racionalidade Coreográfica : Um estudo sobre a noção de
Responsabilidade Social Corporativa na Dimensão Social do ISE-
B3 / Wagner Salles ; Sérgio Ricardo da Silveira Barros,
orientador ; Letícia Helena Medeiros Veloso, coorientadora.
Niterói, 2021.
142 f. : il.

Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói,
2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPSIG.2021.d.05263897707>

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Desenvolvimento
sustentável. 3. Bolsa de Valores de São Paulo. 4. Direitos
humanos. 5. Produção intelectual. I. Barros, Sérgio Ricardo
da Silveira, orientador. II. Veloso, Letícia Helena Medeiros,
coorientadora. III. Universidade Federal Fluminense. Escola de
Engenharia. IV. Título.

CDD -

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

Wagner Salles

RACIONALIDADE COREOGRÁFICA: Um estudo sobre a noção de Responsabilidade Social Corporativa na Dimensão Social do ISE-B3

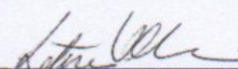
Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Área de Concentração: Sistemas de Gestão da Sustentabilidade. Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Sustentáveis

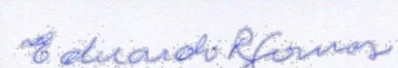
Aprovada em 13 de dezembro de 2021.

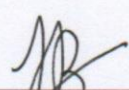
BANCA EXAMINADORA:

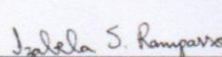
SERGIO RICARDO DA SILVEIRA Assinado de forma digital por
BARROS SERGIO RICARDO DA SILVEIRA
sergiobarros@id.uff.br:808817 BARROS
69720 sergiobarros@id.uff.br:80881769720
Dados: 2021.12.21 12:56:52 -03'00'


Prof. Sergio Ricardo da Silveira Barros, D.Sc.
Orientador
Universidade Federal Fluminense - UFF

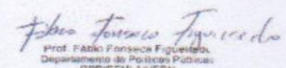

Prof. Leticia Helena Medeiros Veloso, D.Sc.
Coorientadora
Universidade Federal Fluminense - UFF


Prof. Eduardo Rodrigues Gomes, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF


Prof. Jacob Binsztok, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF


Prof. Izabela Simon Rampasso, D.Sc.
Universidad Católica del Norte- UCN/CL


Prof. Lara Denise Góes da Costa, D.Sc.
Escola Superior de Guerra - ESG


Prof. Fábio Fonseca Figueiredo,
Departamento de Políticas Públicas,
OPP/ICG/IA/UFRN
Mestrado 1988/93
Prof. Fábio Fonseca Figueiredo, D.Sc.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte -
UFRN

À Deus, Pai da Vida, ao meu pai, Agamenon E. Salles (in memoriam), à minha mãe, Edite M. Salles, às minhas irmãs, Angélica M. S. de Souza e Sandra M. Salles (in memoriam), e ao meu sobrinho, Phelipe Salles de Lima, dedico este trabalho, pois eles foram e sempre serão o alicerce da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por me conceder tantas bênçãos imerecidas, e por me capacitar a chegar até aqui, onde passei a enxergar que fé e ciência andam mais juntas do que pensamos;

À minha família, pela criação na qual me conduziu e por sustentar este projeto de formação acadêmica com tanta resignação, em muitos momentos renunciando as vontades pessoais a fim de contribuir de alguma forma para que eu chegasse até aqui;

Ao meu orientador, Prof^o Sérgio Barros, por ter assumido meu projeto em um momento de tensão nesta formação e por ter me apoiado nessa caminhada com tamanha disponibilidade e atenção;

À minha coorientadora, Prof^a Letícia Veloso, pela humanidade, empatia e firmeza com que sempre me auxiliou nessa jornada acadêmica e acreditou no meu trabalho;

Aos professores avaliadores, que participaram tanto do exame de qualificação como do exame de defesa, pelas contribuições tão enriquecedoras que foram fundamentais para a validação deste estudo;

Ao meu amigo de turma e xará, Wagner Ramos, que caminhou lado a lado comigo nessa jornada do doutorado, sendo de fundamental apoio para que houvesse fôlego até o final;

Às amigas, Liliam Espinoza e Hellen Costa, que sempre me ofereceram ajudas fundamentais nos processos administrativos do PPSIG, além do apoio e incentivo nos momentos mais críticos;

Aos professores, que compartilharam seus conhecimentos durante esta jornada acadêmica e me proporcionaram insumos essenciais para a elaboração deste estudo;

Ao meu amigo e eterno orientador, Fernando Vieira, que me direcionou na formação do mestrado e sempre acreditou no meu trabalho, oferecendo apoio e estímulo permanente para que eu pudesse dar mais este passo;

À minha amiga, Deise Nunes, que se formou junto comigo no mestrado e que sempre trilhou comigo os desafios acadêmicos compartilhando muitas conquistas que também contribuíram para a chegada até aqui;

A todos(as) os(as) amigos(as), docentes ou não, que sempre me incentivaram e me animaram a permanecer neste caminho até que este dia chegasse;

A minha profunda gratidão, pois ninguém pode chegar a lugar algum sem todos estes elos que proporcionam segurança e força. Vocês foram o terreno fértil para que esse fruto pudesse florescer.

Muito obrigado.

“Onde não se pode criticar, todos os elogios são suspeitos”.

Ayaan Hirsi Ali

RESUMO:

Este estudo parte de um questionamento sobre que racionalidade sustenta as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), à luz da gestão do risco social. O objetivo geral desta pesquisa é avaliar a dinâmica da racionalidade que sustenta a noção de responsabilidade social em empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE-B3). Partindo das bases teóricas da gestão do risco social e dos indicadores de sustentabilidade social, o estudo faz um recorte no setor bancário, analisando quatro empresas que compõem o ISE-B3 nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020, mas que ao mesmo tempo figuram a lista das empresas mais acionadas na justiça do trabalho no Brasil. Usando um método que expressa o índice de compromisso a partir das respostas autodeclaradas das empresas analisadas à dimensão social do ISE-B3, tem-se um mapeamento gráfico cujos resultados apontam que há uma “Racionalidade Coreográfica”, conceito proposto no qual estas empresas avançam para ações políticas de “não-mercado” como forma de gerir o risco social de fatores que se apresentam como ameaça à sua reputação e rentabilidade, incorporando esta estratégia de eficiência empresarial extramuros aos seus modelos de gestão, sem, contudo, haver uma transformação consistente destas estratégias em práticas organizacionais de forma plena.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Gestão do Risco Social; ISE-B3; Racionalidade Coreográfica.

ABSTRACT:

This study starts from a questioning about which rationality underpins Corporate Social Responsibility (CSR) practices, in light of social risk management. The overall objective of this research is to evaluate the dynamics of the rationality that underpins the notion of social responsibility in companies listed on the Corporate Sustainability Index of the São Paulo Stock Exchange (ISE-B3). Starting from the theoretical foundations of social risk management and social sustainability indicators, the study looks into the banking industry, analyzing four companies composing the ISE-B3 in the years 2017, 2018, 2019, and 2020, while also figuring on the list of the most sued companies in Brazilian labor courts. Using a method that expresses the commitment index from the self-reported answers analyzed to the light of ISE-B3's the social dimension, we produced a graphic mapping, whose results point out that there is a "Choreographic Rationality". It's propose a concept in which these companies move towards "non-market" political actions as a way to manage the social risk of factors which present themselves as a threat to their reputation and profitability. These companies incorporate a strategy of efficiency beyond business into their management models, without, however, there being a consistent transformation of these strategies into full organizational practices.

Keywords: *Corporate Social Responsibility; Social Risk Management; ISE-B3; Choreographic Rationality*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico radar dos índices de compromisso declarados por critério ISE.....	60
Figura 2 - Gráfico de médias do IC entre 2017 e 2020	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores de sustentabilidade social sobre trabalho justo	47
Tabela 2 - Índice de compromissos por critério e por empresa (carteira 2017)	60
Tabela 3 - IC das empresas analisadas entre 2017 e 2020.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação do CLPE em relação ao modelo predominante em RSC	35
Quadro 2 - Correlação de fatores de riscos sociais.....	37
Quadro 3 - Taxonomia de riscos sociais.....	38
Quadro 4 - Consequências sofridas pelos riscos sociais.....	39
Quadro 5 - Indicadores de práticas internas de sustentabilidade social	51
Quadro 6 - Indicadores de recursos humanos internos.....	52
Quadro 7 - Indicadores de Sustentabilidade Social na indústria	53
Quadro 8 - Questões mapeadas por indicador/critério (2017).....	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.1.1. Problema.....	13
1.1.2. Objetivo geral	16
1.1.3. Objetivos específicos.....	16
1.1.4. Relevância	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. QUESTÕES PRELIMINARES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	19
2.1.1. O paradoxo do digno	21
2.1.2. O paradoxo da ética	22
2.1.3. O paradoxo do engajamento no trabalho.....	26
2.2. GESTÃO DO RISCO SOCIAL.....	28
2.2.1. Risco Social como adversidade da gestão	30
2.2.2. Gestão do Risco Social vs. Direitos Humanos	32
2.2.3. Gestão do Risco Social: concepção de uma escala para gerenciamento ..	36
2.2.4. Gestão do Risco Social na Cadeia de Suprimentos	37
2.2.5. Risco Social como estratégia.....	40
2.3. INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL (ISS).....	44
2.3.1. ISS como conceito.....	44
2.3.2. ISS como processo orientado	48
2.3.3. ISS na cadeia de suprimentos	50
2.3.4. ISS como desempenho.....	52
3. METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	55
3.1. SOBRE A DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	55
3.2. OS PARÂMETROS DE MAPEAMENTO	56
3.3. SOBRE O ÍNDICE DE COMPROMISSO.....	59
3.4. AJUSTES METODOLÓGICOS	61
3.4.1. Carteiras ISE-B3 2017 a 2020 ajustadas	63
3.4.2. Índice de Compromisso (IC) ajustado.....	64
4. A RACIONALIDADE COREOGRÁFICA	66
4.1. O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL E O <i>PROSUMPTION</i>	66
4.2. SOBRE O CRITÉRIO “POLÍTICA”	68

4.3.	SOBRE O CRITÉRIO “DESEMPENHO”	69
4.4.	SOBRE O CRITÉRIO “CUMPRIMENTO LEGAL”	71
4.5.	ENTRE O “ACEITÁVEL” E O “JUSTO”	73
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
6.	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A – Parâmetros de mapeamento por questão (2017).....	99
	APÊNDICE B – Parâmetros de mapeamento por critério (2017)	103
	APÊNDICE C – Parâmetros de mapeamento por critério (2018)	108
	APÊNDICE D – Parâmetros de mapeamento por critério (2019)	113
	APÊNDICE E – Parâmetros de mapeamento por critério (2020)	118
	APÊNDICE F – Critérios - Scopus (Gestão do Risco Social)	123
	APÊNDICE G – Lista de obras - Scopus (Gestão do Risco Social)	124
	APÊNDICE H – Critérios - Web of Science (Gestão do Risco Social)	129
	APÊNDICE I – Lista de obras - Web of Science (Gestão do Risco Social)	130
	APÊNDICE J – Referencial teórico (Gestão do Risco Social).....	131
	APÊNDICE K – Critérios - Scopus (Indicadores de Sustentabilidade Social)	132
	APÊNDICE L – Lista de obras - Scopus (Indicadores de Sustentabilidade Social)	
	133	
	APÊNDICE M – Referencial teórico (Indicadores de Sustentabilidade Social)...	139

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1.1. Problema

Não é possível afirmar, no limite, que o capitalismo permanece com a mesma configuração desde o seu advento até os dias de hoje. Desde a Revolução Industrial, o capitalismo vem assumindo transformações ao longo do tempo que reorganizaram a economia mundial, os modelos de produção e as relações de trabalho. E esta reestruturação do capital transgride as molduras das relações produtivas e chega às relações sociais por meio, por exemplo, dos novos modelos de contratação da força de trabalho, da implementação e do uso das tecnologias, das transformações nos hábitos de consumo, dentre outros fatores. As definições de Estado, mercado e sociedade já não podem ser consideradas as mesmas. As funções públicas se apresentam sob um novo formato de materialização a partir da atuação de corporações transnacionais, dos conselhos técnicos, das autarquias das organizações não governamentais. A economia “autonomizou-se”, separando-se das ciências sociais (MATHIS e MATHIS, 2012; PIKETTY, 2021).

A essa ideologia que justifica o engajamento no capitalismo pode-se chamar de “espírito do capitalismo” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 39). Esse termo significa “justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 42). E foi este espírito que veio se transformando no decorrer dos anos.

O primeiro espírito é descrito pela pessoa do burguês empreendedor, nos fins do século XIX, em que, possibilitado pelo desenvolvimento dos meios de comunicação e do trabalho assalariado, emancipa-se sobre a crença no progresso, na ciência, nos benefícios da indústria, sem, contudo, se referenciar ainda pelo liberalismo econômico (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

O segundo espírito é descrito pela figura do empresário-diretor (e não proprietário) da organização, entre os anos 1930 e 1960. Aqui a tônica é quanto ao desenvolvimento deslumbrante e agigantado da empresa industrial. A figura do executivo, portanto, torna-se o agente fundamental e instrumental do incremento ilimitado no tamanho da firma, da produção em economia de escala, da padronização, da organização racional do trabalho e das

oportunidades para jovens diplomados, que, encantados e estimulados pelo progresso industrial, veem na firma gigante a possibilidade de alcançar um posto de poder e, assim, mudar o mundo e obter a realização de desejos, usando como instrumento o consumo em massa (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

Já o terceiro espírito emerge na crise do capital, na tensão entre os interesses dos capitalistas e a segurança desejada em meio à concorrência de mercado. Neste sentido,

Nenhum operador do mercado quer ser o primeiro a oferecer “vida digna” àqueles que ele emprega, pois os custos de produção seriam assim aumentados, e ele ficaria em desvantagem perante a concorrência que o opõe a seus pares. Em contrapartida, é interesse da classe capitalista em seu conjunto que as práticas gerais, especialmente em relação aos executivos, possibilitem conservar a adesão daqueles dos quais depende a obtenção do lucro. Pode-se assim pensar que a formação de um terceiro espírito do capitalismo e sua encarnação em dispositivos dependerão em grande medida do interesse apresentado para as multinacionais – hoje dominantes – pela manutenção de uma zona pacificada no centro do sistema-mundo, zona na qual seja possível sustentar um viveiro de executivos, onde eles possam formar-se, criar seus filhos e sentir-se seguros (BOLTANSKI e CHIAPELLO, p. 52).

O que o terceiro espírito provoca, dentre outras questões centrais, é o questionamento sobre como se dá a relação entre os fundamentos de engajamento para o capitalismo e as demandas para uma referência ao bem comum, à justiça e às questões sociais. Em outras palavras, questiona-se, enquanto se extrapolam os limites produtivos para as relações sociais, como a adesão ao novo espírito do capitalismo se relaciona com a questão social, uma vez que o campo empresarial passa a adotar, no terceiro espírito, um tom moral que busca dar sentido ao trabalho na empresa, ainda que em meio à busca pela acumulação do lucro.

Nesta perspectiva, a tônica do bem comum e da justiça social introverte-se na visão de que o engajamento no trabalho, o emprego de assalariados, a promoção da participação descentralizada nas decisões, o fomento aos hábitos de consumo e à ativação da economia, a mobilização geral orientada para a satisfação do cliente, e temas afins, se configuram na produção de sentido da promoção da moral e da responsabilidade social da organização. Assim, tudo o que se refere ao social passa a incorporar o espírito capitalista, constituindo um gerencialismo social, introjetando-se a lógica empresarial para promover o sentido moral, a sustentação da ordem econômica e a legitimação dos atos coerentes com ela. O social, a dignidade e a ética passam a estar subjugados ao triunfo da ordem econômica, sendo subservientes aos tomadores de decisão, sujeitos a um aperto do conjunto de controles gerenciais da sociedade (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009; PICCIOTTO, 2021), o que suscita as discussões de questões éticas para uma “economia com bússola moral” (SEN, DEATON e BESLEY, 2020).

A partir deste cenário, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se mostra como um conceito que vem sofrendo transformações no decorrer dos anos, sobretudo vinculado ao metamorfismo dos modelos de produção e aos eventos de crises econômicas.

Basicamente adotado como atendimento às demandas sociais através da geração de emprego e cumprimento das obrigações legais, prevalecendo ainda o interesse dos acionistas quanto à maximização dos lucros, o conceito de RSC se expandiu para o atendimento de outros grupos de interesse, como sociedade, empregados, governo e ambientalistas, dentre outros que passaram a questionar o papel social das organizações. Assim, a RSC passa a assumir uma postura de compromisso com a melhoria de vida da sociedade, em uma dimensão pós-industrial (TENÓRIO, 2006; DE MASI, 2000; GALBRAITH, 1982; TOFFLER, 1995). Estratégias de apoio a entidades sociais ou de envolvimento direto em ações voltadas para problemas da comunidade onde a empresa se localiza, ou ainda de apoio a organizações ou de envolvimento direto em ações voltadas para causas e demandas sociais específicas com as quais a empresa se identifica de forma mais imediata, foram se tornando o mote da RSC (MÜLLER, 2006).

A fim de mensurar o desempenho corporativo quanto ao atendimento a estas questões, diversos indicadores se propõem a quantificar um determinado número de ações sustentáveis macro (SILVA, FREIRE e SILVA, 2014). E embora ainda haja uma lacuna na interseção entre um sistema de mensuração de desempenho e a sustentabilidade corporativa, considerando ainda que um sistema de mensuração não está limitado a um conjunto de indicadores (MORIOKA *et al.*, 2018), empresas que assumem compromissos com estes tipos de demandas e de ações sustentáveis passam a ser relacionadas em um seletivo grupo, reconhecido por suas práticas de governança corporativa e sustentabilidade baseadas em indicadores de desempenho, como, por exemplo, a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo – ISE-B3.

Nisto, com a conciliação entre o modo de acumulação financeira e as exigências sociais e ambientais (POSTEL e SOBEL, 2010), a RSC assume uma nova forma de gestão do risco social, substituindo o caráter da filantropia por uma articulação de ações que priorizam maximizar os investimentos econômicos e políticos que promovam a redução dos riscos que possam comprometer os negócios (PINTO, 2018; SPENCE, 2010).

Em meio a esta gestão do risco social, constata-se, de forma axiológica, que a natureza de algumas das práticas organizacionais tem resultado em riscos psicossociais no trabalho em nível médio, que demanda intervenções a curto e médio prazo, uma vez que estas práticas se mostram não representar um ambiente saudável de trabalho (SALLES, ACH e SILVA, 2016).

Neste sentido, partindo do pressuposto de que estas práticas gerenciais se revelam potencialmente comuns, recorreu-se ao acervo do Tribunal Superior do Trabalho (TST), onde foi possível observar a indicação dos 20 assuntos mais recorrentes de causas trabalhistas. Em uma categorização preliminar, 80% dos assuntos mais recorrentes podem ser associados a causas envolvendo o que se compreende por sentimento de indignidade, injustiça e desgaste no trabalho.

Além disto, dos maiores litigantes no TST, parte deles são empresas listadas como elegíveis na carteira do ISE-B3. Cabe ressaltar que dentre os critérios de elegibilidade para composição da carteira (ISE, 2015), é exigido que a empresa cumpra critérios relacionados à dimensão social. Dentro desta dimensão, o ISE-B3 exige o cumprimento de um grupo de indicadores que tratam de critérios como política, gestão, desempenho e cumprimento legal. Ainda dentro destes grupos, são exigidos indicadores, tais como qualidade da gestão, princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho (compromisso), respeito à privacidade, diversidade e equidade e afins.

Portanto, o contexto que suscita esta pesquisa traduz um esforço empresarial de engajamento para o trabalho na busca de um tom moral, a fim de cumprir com as devidas mensurações de indicadores quantitativos sobre ações sustentáveis macro, sem, contudo, haver um entendimento efetivo sobre a questão social e suas repercussões no ambiente de trabalho.

Neste sentido, este estudo parte de uma inquietação que indaga que racionalidade sustenta as práticas de RSC e que repercussões incidem sobre as relações de trabalho.

1.1.2. Objetivo geral

Objetiva-se de forma geral avaliar a dinâmica da racionalidade que sustenta a noção de RSC em empresas listadas na carteira ISE-B3.

1.1.3. Objetivos específicos

Este estudo considera como base teórica (I) algumas reflexões acerca da RSC e da gestão do risco social, partindo, em seguida, para (II) um mapeamento dos critérios da dimensão social de empresas pertencentes ao ISE-B3. Por fim, o estudo (III) busca avaliar os compromissos assumidos e as ações autodeclaradas pelas empresas analisadas na dimensão social do questionário ISE-B3.

1.1.4. Relevância

A pesquisa justifica-se na medida em que há um desnivelamento das discussões sociais em relação às discussões econômicas e ambientais no contexto corporativo, conforme apontam diversos estudos que serão citados no decorrer deste trabalho. A questão social tem sido colocada em um plano inferior nos atuais modelos de RSC, em parte devido ao fato de as empresas terem dificuldade em tratar do tema para além das obrigações legais. Seria um desafio moral, e não comercial. Nisto, do ponto de vista teórico, esta tese busca contribuir para a ampliação das discussões interdisciplinares acerca da responsabilidade social e suas repercussões no contexto de trabalho.

Um primeiro destaque se dá quanto à incompatibilidade conceitual entre risco social e risco de direitos humanos. O primeiro busca avaliar os impactos negativos que grupos de pessoas podem provocar no valor do negócio, enquanto o segundo busca avaliar como as operações corporativas podem anular ou restringir os direitos humanos, ainda que não haja uma adversidade potencialmente negativa sobre o valor do negócio.

O estudo desta incompatibilidade se mostra relevante na medida em que os direitos humanos se tornam mecanismos instrumentais de gerenciamento da imagem e maximização do valor do negócio. Evidenciam-se nesta tese paradoxos quanto à dignidade, ética, justiça social e engajamento no trabalho, que dão forma ao conceito de gestão do risco social, modelo que sustenta de forma predominante as ações chamadas de socialmente responsáveis.

Outra contribuição do ponto de vista teórico está sobre o desvelar dos propósitos e da racionalidade que direcionam a definição dos indicadores sociais. A sustentabilidade social ainda é um tema que merece aprofundamento, sobretudo quando a gestão do risco social torna os indicadores em um instrumento de avaliação de performance com ênfase econômica, buscando atrair investidores por meio do gerenciamento da reputação.

O estudo da construção destes indicadores se torna relevante na medida em que avalia as diferentes perspectivas conceituais acerca da sustentabilidade social, bem como as diferenças de prioridades no atendimento a grupos de interesses, além da falta de preparação das empresas em lidar com estas diferenças, conforme será discutido no decorrer desta pesquisa.

Do ponto de vista prático, esta tese tem sua relevância ao investigar o manejo de indicadores sociais para fins diversos aos impactos nos seus públicos-alvo, sobretudo no que se refere ao público interno das empresas.

Esta relevância vai ao encontro das discussões que buscam avaliar como o mercado tem se comportado frente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ou seja, a maneira como as empresas compreendem (e lidam com) a questão social vai determinar o quanto o cenário é favorável ou não ao cumprimento das metas sociais estabelecidas pelos ODS's.

No contexto específico desta tese, referente a empresas do setor bancário, o estudo pode contribuir para uma melhor compreensão dos desafios em tratar a dimensão social da sustentabilidade frente ao interesse em tornar o negócio em um investimento economicamente atrativo. A avaliação de empresas em uma Bolsa de Valores, medida também por meio de indicadores sociais, pode não representar a efetivação das ações que estejam ligadas às demandas sociais. E isto se torna relevante para que novos modelos de RSC sejam construídos buscando uma avaliação mais performativa, isto é, voltadas para os direitos humanos, e não para um risco social ao negócio.

Outra relevância prática deste estudo está na possibilidade de observar eventuais diferenças adotadas nos modelos de RSC frente aos diversos elos dos sistemas de gestão. Em outras palavras, dependendo do processo decisório, os indicadores sociais podem assumir objetivos distintos, tais como avaliar o atendimento a obrigações legais, as fragilidades na cadeia de suprimentos, os aspectos (não) atendidos quanto à diversidade, o uso dos direitos humanos como fator competitivo, dentre outros exemplos.

Outro aspecto relevante desta tese, sob o ponto de vista prático, está sobre a fragilidade dos indicadores sociais no que se refere ao monitoramento do cumprimento dos direitos humanos. Uma vez que o interesse principal é atrair mais investidores, os indicadores se tornam mais políticos, representando o que as empresas dizem que fazem, e não efetivamente aquilo que fazem. Como consequência, os resultados analisados podem contribuir para a observância de hiatos nos mais variados modelos de relatórios e índices de sustentabilidade que não asseguram o cumprimento dos direitos humanos no trabalho, da mesma forma que outros indicadores não foram suficientes para prevenir desastres ambientais em outros contextos, conforme ocorrido recentemente no Brasil.

Assim, espera-se que os resultados e as discussões deste estudo possam estimular reflexões que venham lançar luz àquilo que merece ser aprofundado no que diz respeito à noção de RSC e de sustentabilidade social, uma vez que os conceitos destes termos não possuem consenso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. QUESTÕES PRELIMINARES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Considerando-se o período demarcado entre o início do século XX até a década de 1950, tem-se o chamado período industrial – primeiro momento no qual a transformação do processo produtivo agrícola para uma economia industrial caracterizava uma Responsabilidade Social Corporativa, cujo papel se resumia na geração de empregos e pagamento de impostos, uma vez que predominava o interesse dos acionistas pela maximização dos lucros, sem preocupação com a exploração de recursos e com os impactos desta produção, agora industrial (TENÓRIO, 2006; DE MASI, 2000; GALBRAITH, 1982). Já a partir da década de 1950, cujo período é chamado de pós-industrial, as crises econômicas fazem surgir questionamentos por parte da sociedade quanto ao objetivo de maximizar os lucros frente ao papel social das organizações. Neste sentido, a base do capital passa a ser diluída e a dependência da capacidade de administração para atender aos interesses da sociedade, bem como empregados, acionistas e governo, passa a direcionar os rumos organizacionais. A sociedade passa a priorizar, neste período pós-industrial, o aumento da qualidade de vida, a valorização do ser humano e o respeito ao meio ambiente (TENÓRIO, 2006; TOFFLER, 1995; GALBRAITH, 1982).

Friedman (1970), reproduzindo este pensamento industrial, questiona sobre o que significa implicar aos negócios a responsabilidade social, já que apenas pessoas podem tê-las. Em seu argumento, o autor justifica que empresários e executivos têm responsabilidades na condição de indivíduos, mas que esta discussão é direcionada às empresas, que por sua vez possuem uma única responsabilidade: gerar lucro para os acionistas. Friedman defende que um executivo, além de sua responsabilidade com seus empregadores, pode assumir outras responsabilidades voluntariamente, dedicando sua renda e tempo às causas que julgar relevantes, mas desde que não use o aparato empresarial de seus empregadores para tal fim. Neste sentido, o autor afirma que um executivo corporativo abster-se de aumentar o preço de um produto com vistas a impedir a inflação, ou reduzir a poluição para além do que determina a legislação, ou quaisquer outros objetivos sociais semelhantes, significa usar o dinheiro de outra pessoa – o acionista – para um interesse geral, às custas do lucro corporativo.

Já para Carroll (1999), a década de 1950 marcou o início da chamada “era moderna” da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), sendo o livro de Howard Bowen (1953 – *Social Responsibilities of the Businessman*) o destaque neste período. Carroll menciona ainda

que o tema se desenvolveu consideravelmente a partir de 1960 e que na década de 1970 outras denominações passaram a ser usadas, tais como Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Desempenho Social Corporativo (DSC). Segue o autor mencionando que nos anos 1980 houve mais tentativas de medir e conduzir pesquisas sobre RSE e estruturas temáticas alternativas, mas foi a partir de 1990 que houve uma transição mais significativa para outros temas, tais como Teoria dos *Stakeholders*, Ética nos Negócios, além do Desempenho Social Corporativo e da Cidadania Corporativa. E foi neste período que se intensificou a tendência em operacionalizar o conceito de RSE junto a outros modelos e temas consistentes com esta ênfase.

Diante do terceiro espírito do capitalismo, o conceito de responsabilidade social parece não fazer sentido, uma vez que as organizações, dentro da lógica capitalista, já cumprem com o seu papel social. A produção de sentido moral, para os executivos, está posta quando se expande esta lógica para as relações sociais, através, por exemplo, do conceito de meritocracia, administração por objetivos e descentralização. Assim, as decisões passam a ser tomadas perto daqueles que são por elas envolvidos. Esta flexibilidade proporciona agora ao executivo a sensação de cumprimento de dever com base no maior ou menor sucesso de sua atividade, agora mais autônoma. Quanto maior o sucesso de sua realização (que envolve a empresa e seus diversos grupos de interesse beneficiados por seus resultados produtivos), maior o sentido de dever cumprido e maior o seu grau de controle de recursos e direcionamento das decisões, assim como maior a motivação da força de trabalho. Tudo já está inserido na lógica empresarial e, por isso, não faria sentido nenhuma outra perspectiva de responsabilidade social (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

A associação entre a empresa e o social, dentro do espírito capitalista, faz nascer a visão de que a questão social está diretamente vinculada à racionalidade do trabalho, e não às demandas sociais. Como exemplo, toma-se o conceito de trabalho decente, quando enfatiza as condições de direitos assegurados, tendendo a uma ótica instrumental de que as diretrizes para a organização racional do trabalho garantem a responsabilidade social, e não os impactos por ela produzidos.

Constituído sobre a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) e sobre o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (PIDESC), o conceito de trabalho decente, da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2008), tem como seus pilares: a) respeito às normas internacionais do trabalho, em especial aos princípios e direitos fundamentais do trabalho (liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; eliminação de todas as formas de trabalho forçado; abolição efetiva do

trabalho infantil; eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação); b) promoção do emprego de qualidade; c) extensão da proteção social; e d) diálogo social. Seria a “judicialização do trabalho” que garantiria a responsabilidade social na lógica capitalista. Se a empresa cumpre as regras pré-estabelecidas, seu papel social está cumprido. O direito ao trabalho, assim, cabe na lógica empresarial como o principal fator de responsabilidade social.

A perspectiva crítica aqui repousa sobre a percepção de que, no decorrer dos anos, em meio ao terceiro espírito capitalista, a noção de reafirmação da dignidade humana foi aos poucos se transformando na noção de direito ao trabalho, paradoxalmente realçando a geração de emprego, a ativação da economia e as condições de um trabalho decente, enquanto se distancia da noção de questão social, de trabalho digno e de ética. Um exemplo objetivo para ilustrar esse paradoxo seria a visão de que é suficiente ao trabalhador ter o direito ao salário, ao mesmo tempo em que se ignora o enfraquecimento das condições salariais a que este trabalhador está submetido.

Neste sentido, convém pormenorizar estes paradoxos destas questões preliminares da RSC.

2.1.1. O paradoxo do digno

Considerando a questão social para além do vínculo empregatício, nota-se a necessidade de uma ponte entre capital e trabalho, observando as nuances que o sistema econômico provoca, sobretudo frente ao enfraquecimento salarial, o trabalho informal, e elementos afins. A noção de responsabilidade social se mostra maior do que o engajamento no trabalho, do emprego de assalariados. Ela se expande para a noção de dignidade humana.

A noção de dignidade difere da noção de cidadania. A cidadania está atrelada a uma ideia jurídico-política, a um Estado ou a uma Constituição; por estar especificada em uma lei, ela, portanto, pode ser reconhecida, protegida ou promovida. Já a dignidade está voltada para uma ideia universal, que não está vinculada a uma lógica jurídico-política; ela é a representação de um direito natural, pois refere-se à pessoa humana, independente da visão de Estado (ROSENFELD e PAULI, 2012; BENEVIDES, 1997[?]). Por outro lado, a dignidade pode ser um conceito determinado pela história e pelo trabalho de interpretação, sendo permanentemente (re)construído (GOSDAL, 2006), perspectiva esta que pode gerar um “risco de um viés utilitarista do conceito de dignidade, que o inseriria em um raciocínio

instrumental, perfeitamente adaptável à realidade do mercado e do modo de produção capitalista” (ROSENFELD e PAULI, 2012, p. 322).

Um consenso que pode haver nesta discussão repousa na concepção

de que o homem, como ser, não pode jamais ser considerado um meio para se alcançar um determinado fim, uma vez que ele já é um fim em si mesmo. Para Kant (2005), a dignidade se origina da autonomia ética do ser humano. A autonomia da vontade, como faculdade de autodeterminação e de ação em conformidade com certas leis, é um atributo que se encontra apenas nos seres racionais. Como um fim em si mesmo, o homem não pode ser usado como meio para atingir metas heterodoxas e fins estabelecidos para outros, não podendo, pois, ser coisificado ou instrumentalizado (ROSENFELD e PAULI, 2012, p. 323).

Esta concepção lança luz aos questionamentos que surgem na aproximação dos conceitos de dignidade e trabalho. Ora, se o ser humano não pode ser usado como meio para alcançar determinados fins, indaga-se qual seria o seu papel dentro da noção de trabalho na lógica capitalista, sobretudo diante do que se entende como exigências de um trabalho decente.

É possível compreender-se que o salário-mínimo, que constitui a remuneração de boa parte da população do país, garante as condições mínimas para uma vida saudável? Ou o conceito refere-se a um dever-ser abstrato, não à realidade concreta? E a possibilidade de pagamento do adicional de insalubridade em razão da existência de condições insalubres de trabalho? Não seria o caso de se proibir, então, qualquer trabalho em condições insalubres? Ou de se obrigar à melhoria das condições de trabalho, com a adoção de medidas de proteção coletiva dos trabalhadores, mesmo que tornando mais elevados os custos de produção? (GOSDAL, 2006, p. 98)

Com o questionamento sobre como definir o que é digno, entende-se que este conceito de dignidade no trabalho é uma categoria aberta, devendo ser criticada constantemente para ser reconstruída de forma que sua incidência sobre o trabalho aponte para um sentido moral para além de limites jurídico-políticos, bem como para além de limites econômico-produtivos.

2.1.2. O paradoxo da ética

A noção de ética (sob o ponto de vista da justificação moral) tem sido classificada em uma perspectiva “procedimental”, isto é, de acordo com uma estrutura com ênfase nos princípios que regulam o consenso. Seria uma ética pautada sobre a justificação moral do que é “certo” ou “errado”, ancorada no âmbito das convenções sociais. Aquilo que causa estranheza muitas vezes se limita a uma reação exclamativa, sem necessariamente causar indignação. Uma vez o espírito capitalista expandindo-se para as relações sociais, as

convenções sociais produzem uma outra concepção de ética que pode não chegar a provocar a indignação, que seria a reação motriz para promover as mudanças necessárias (FORTES e REGO, 2018).

Deste modo, sobre a ética empresarial,

De que se trata? Também neste caso, trata-se muito mais de discursos do que de comportamentos. Ouço muito dizer, aqui e ali, leio na imprensa, tanto profissional como para o grande público, observações como estas: “A ética (subentendido, nesse contexto, a ética empresarial) melhora o clima interno da empresa, logo a produtividade”; “A ética melhora a imagem da empresa, logo as vendas”; “A ética melhora a qualidade da produção ou do serviço, logo, de novo, as vendas”... Resumindo, a ética é eficiente, a ética vende (COMTE-SPONVILLE, 2011, p. 42)!

Em outras palavras, a noção de ética na lógica empresarial passa a provocar sentimentos convencionais que se expressam, por exemplo, como “é assim mesmo...”. Passa-se, assim, a um estado de negação da realidade, a fim de fortalecer as crenças sobre o modelo capitalista de tal maneira que justifiquem e legitimem os modos de ação, neutralizando, ao mesmo tempo, a questão social em sua essência.

Diante do confronto entre a produção de sentido da responsabilidade social na lógica empresarial e os questionamentos sobre a noção de questão social, de dignidade e de ética, o caminho assumido pelas empresas foi a visão de que é preciso fazer “algo além”; é preciso “estender a mão” para além dos propósitos empresariais, de forma a compensar aquilo que o sistema capitalista não dá conta por si só.

Esta perspectiva de “algo além” foi compreendida, ao longo dos anos, como um desafio voluntário e benevolente, no qual as empresas passaram a assumir um posicionamento de compensação, de acordo com sua visão de mundo e até “onde a mão pode alcançar”.

Neste sentido, convém esclarecer que existem algumas formas de atuação social por parte das empresas. A RSC é uma delas, dentre outras como a Filantropia Empresarial e a Cidadania Empresarial.

A guisa de diferenciação, trata-se como Filantropia Empresarial a ação social cuja natureza é assistencialista. É uma ação baseada na solidariedade, predominantemente temporária, e está baseada na noção de que o ato de cada integrante da sociedade que se preocupa com o bem-estar do seu próximo é fator determinante na qualidade de vida desta mesma sociedade. Assim, a Filantropia Empresarial se expressa sob a forma de doação ou caridade, como um ato voluntário, circunstancial e que se esgota em si mesmo (TENÓRIO, 2006).

Quanto à Cidadania Empresarial, trata-se de um conceito considerado como extensão da Filantropia Empresarial, mas também ao mesmo tempo sendo tratado como uma transição à ideia de responsabilidade social. É o envolvimento da empresa nas ações comunitárias de relevância por meio de parcerias com associações, que se expressa na relação de direitos e deveres entre a empresa e os seus agentes comunitários, participando das decisões e ações relativas ao espaço público (TENÓRIO, 2006; FISCHER e SCHOMMER, 2000).

Por fim, a RSC pode se dividir entre duas dimensões macro, conforme comentado anteriormente: (I) aquela em que significa o cumprimento das obrigações legais, e o comprometimento com o desenvolvimento econômico, sendo esta uma dimensão mais industrial, e (II) aquela em que incorpora em sua cultura os valores necessários de tal maneira a administrar os interesses dos diversos agentes que se relacionam com o negócio, assumindo, assim, um compromisso com a melhoria de vida da sociedade, em uma dimensão pós-industrial (TENÓRIO, 2006).

Com base na segunda dimensão, as empresas passaram a constituir ou apoiar organizações autônomas para atender aos interesses da sociedade civil. Com isto, o empresariado pode se apresentar como parte integrante do chamado terceiro setor e, assim, passa a ter legitimidade ao tratar das questões sociais, o que suscita o questionamento quanto ao envolvimento do empresariado com a questão social, se é bondade ou interesse (MÜLLER, 2006).

Mas o que há de inovador na forma com que as empresas estão atuando no campo da ação social é o fato de elas estarem disputando a hegemonia nesse espaço social através da proposição de novos conceitos e modelos para a ação social que são formulados a partir de sua própria perspectiva. E é por isso que para se entender todas as implicações da ação empresarial voltada para as questões sociais, além de mapear e mensurar as ações das empresas, é necessário buscar identificar e compreender quais os sentidos que a noção de social adquire ao ser definida e disseminada a partir do campo empresarial (MÜLLER, 2006, p. 6).

Para as empresas, a noção de social passa a assumir uma noção estratégica baseada em resultados, o que acaba por corroborar a neutralidade da dimensão social em sua essência. Algumas ações do empresariado se mostram mais comuns ao tratarem de temas sociais, todos tendendo à perspectiva utilitarista, estratégica, assistencialista e/ou de compensação (MÜLLER, 2006), como, por exemplo:

- Ações voltadas para o bem-estar de funcionários e seus dependentes: com relação a essas práticas, as empresas dão ênfase às ações que extrapolam aquelas que são exigidas pela legislação;
- Apoio a entidades sociais ou envolvimento direto em ações voltadas para problemas da comunidade onde a empresa se localiza, ou com problemas de comunidades com as quais os funcionários das empresas se identificam (desenvolvimento local, apoio a ações comunitárias);
- Apoio a organizações ou envolvimento direto em ações voltadas para causas e demandas sociais específicas com as quais a empresa se identifica de forma mais imediata (da doação financeira ou material à transferência de *know-how* administrativo; da promoção de campanhas educativas ou informativas ao envolvimento de funcionários em programas de trabalho voluntário);
- Financiamento de programas e projetos sociais que, em função de seu caráter inovador, desempenho e potencial de replicação, servem de modelo para ações em outros contextos sociais e institucionais, incluindo as políticas públicas. Esse tipo de ação é o principal objetivo das organizações empresariais classificadas como *grantmakers*, isto é, doadoras de recursos para financiar a ação social. O GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) é uma das entidades que defendem essa forma de atuação.

Sobre este cenário interacional entre empresas e organizações autônomas para atender aos interesses da sociedade civil,

A relação ONGs-Mercado poderia ser entendida por uma perspectiva simplista de que as ONGs não possuem demasiado problema ideológico em receber ou não recursos privados, porque, em tese, o Mercado ali está para gerar lucro e a ele não competem as responsabilidades públicas/sociais que cabem ao primeiro setor, ainda que tais recursos privados gerem renúncias fiscais. Por uma questão prático-racional, as entidades podem decidir se querem ou não receber tais recursos. Podem elencar preceitos éticos que exigem como ponto de decisão para receberem estes subsídios. Ainda assim, não seria tão fácil a questão: ONGs da área da saúde podem recusar-se, por códigos éticos, a receber fomentos de empresas de cigarros, mas com isso ficam sem condições de seguirem suas atividades, dilema que se coloca como uma tomada de decisão delicada, não tão distinta das ONGs que recusam recursos estatais. (...) A maior dificuldade ao nos depararmos com quadros assim é separar quais são as necessidades práticas das ONGs quando elas precisam tomar decisões frente a contextos que envolvem os conteúdos de suas missões numa racionalidade não totalmente instrumental e que, nisso, envolvem questões éticas mais profundas. Da mesma forma que o Estado pode ser “atacado” por financiar instituições a fazerem seu serviço, as empresas também criam institutos sociais que são apoiados em si, mas onde há uma separação entre o que é a marca e o que é o instituto social,

embora, seguramente, esse segundo carregue o nome e a publicidade do primeiro (MELO, 2016, p. 93).

O que as diferentes percepções do conceito de responsabilidade social nos mostram é que, diante do terceiro espírito do capitalismo, tal qual aqui posto, a lógica empresarial não dá conta da noção ampla de questão social, de dignidade e de ética. Frente a esta tensão, o empresariado passou a assumir uma postura político-estratégica, na noção de que envolver-se com a questão social é compensar a sua atuação de maneira seletiva a alguma demanda com a qual a empresa se identifica ou alcança. Emerge, portanto, a gestão do risco social.

2.1.3. O paradoxo do engajamento no trabalho

Para que as estratégias empresariais se sustentem, de modo que não haja recursos argumentativos que permitam críticas ou denúncias concretas, é preciso que haja dentro da perspectiva interna a promoção de uma adesão, de motivos pessoais de engajamento que pareçam atraentes, estimulantes, que proporcionem sentido e possibilidades de autorrealização, bem como espaços de liberdade de ação.

Não se pode afirmar que este ou aquele assalariado se alegre realmente com o fato de que seu trabalho sirva para aumentar o PIB da nação, possibilite a melhoria no bem-estar dos consumidores ou faça parte de um sistema que dá espaço indubitável à liberdade de empreender, vender e comprar; isto porque, no mínimo, ele a muito custo estabelece relações entre esses benefícios gerais e as condições de vida e trabalho, dele e dos que lhe são próximos. A não ser que ele tenha enriquecido diretamente tirando partido das possibilidades da livre empresa – o que só é reservado a uma minoria – ou que, graças ao trabalho livremente escolhido, tenha alcançado uma posição financeira suficiente para aproveitar plenamente as possibilidades de consumo oferecidas pelo capitalismo, faltam muitas mediações para que a proposta de engajamento possa alimentar sua imaginação e encarnar-se nos feitos e atos da vida cotidiana (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 46).

Surge a necessidade de engajamento no modelo de gestão estratégica que busca conciliar a acumulação de lucro com as exigências sociais, isto é, uma necessidade de produzir sentido ao trabalho que é realizado na empresa e que se aproxime ao máximo da noção de justiça social.

A gestão empresarial, assim, não pode mais se deter nos estímulos econômicos. Antes, deve se apresentar como um modelo atraente, estimulante, inovador ou meritório. Deve se respaldar em estratégias que não apenas considerem a autonomia e as aspirações pessoais, como também vincular estas aspirações a uma visão para o bem comum. A descentralização, a meritocracia e a administração por objetivos se mostram instrumentos eficazes para engajar

as motivações pessoais às políticas empresariais. Os modelos em projetos, assentados na configuração em rede, diluem a percepção hierárquica e promovem uma organização do trabalho em equipe, orientada para uma mobilização geral de acordo com a visão dos seus líderes. E é através desta visão de liderança que a cultura e os valores organizacionais transmitem um imaginário de “compartilhar um sonho”, meio pelo qual se conquista e se canaliza as motivações individuais, de modo voluntário, para o bem comum e para as transformações na sociedade. A nova gestão estratégica empresarial, sustentada na gestão do risco social, necessita de dispositivos acionados por comportamentos de pessoas que expressem um alto nível de preocupação ética (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

O entendimento sobre o que é ético demarca a tensão entre o engajamento no trabalho e as demandas sociais. Cabe aqui resgatar o que sublinham Fortes e Rego (2018), quando discutido anteriormente o paradoxo da ética, quanto ao uso “procedimental” do conceito, no qual as convenções sociais tendem a produzir uma outra concepção de ética que pode não chegar a provocar a indignação, que seria a reação motriz para promover as mudanças necessárias.

O engajamento no trabalho se mostra, deste modo, como instrumento fundamental de elo entre o eixo político e o eixo da gestão, na medida em que os modelos empresariais se baseiam no investimento dos projetos de voluntariado, ancorados na “solidariedade” (TENÓRIO, 2006), predominantemente temporária, circunstancial e que se esgota em si mesma, na noção de que o ato de cada integrante da sociedade que se preocupa com o bem-estar do seu próximo é fator determinante na qualidade de vida desta mesma sociedade.

O discurso organizacional para o engajamento no trabalho passa a adotar um tom menos econômico e mais político, induzindo atitudes dos trabalhadores que enfrentem com maior resignação as inconsistências e desigualdades do sistema dominante, por meio de um imaginário coletivo compartilhado e dos vínculos grupais estabelecidos (FARIA, 2013; DEJOURS, 1999; ANZIEU, 1993; ENRIQUEZ, 1974). Neste sentido, o discurso organizacional se sustenta nas intervenções extramuros para engajar sutilmente as pessoas em técnicas de produção com maior intensidade e/ou maior extensão do trabalho, enquanto se almeja a expansão da produção e do controle territorial.

Cabe destacar que dentre as práticas organizacionais de engajamento pode-se constituir o chamado assédio organizacional, de forma mais ou menos explícita.

Este tipo de assédio geralmente aparece com estratégias de gestão abusivas, as quais evidenciam a formulação de processos e políticas organizacionais e não necessariamente a simples existência de um agressor personalizado, embora

geralmente se faça identificável. [...] No assédio organizacional o alvo é generalizado e atinge diretamente a maioria ou toda a equipe de trabalho [...] (SOBOLL, 2017, p. 15).

O engajamento no trabalho pode se tornar, deste modo, um instrumento para produzir sentido e estabelecer padrões de conduta, e um meio para aliviar a tensão estabelecida com a sociedade, ainda que as condições de trabalho sejam precárias.

2.2. GESTÃO DO RISCO SOCIAL

A partir das duas dimensões temporais macro que foram levantadas acerca do conceito de RSC (industrial e pós-industrial), e embora a segunda dimensão esboce uma melhor tratativa da questão social em relação à primeira, é possível afirmar que a administração dos diversos interesses relacionados ao negócio não significa, necessariamente, uma melhoria na qualidade de vida da sociedade.

A partir dos anos 2000, passam a se intensificar as chamadas estratégias de gestão do risco social, demarcadas pelo período de expansão de fronteiras (referente ao chamado *boom de commodities*), estratégias estas que representam sobretudo o avanço sobre o controle territorial (PINTO, 2018; ALMEIDA *et al.*, 2010; SANTOS e MILANEZ, 2014). A ação estratégica sobre o social se torna o resultado de uma preocupação com os conflitos decorrentes deste período de expansão, particularmente considerando os impactos sobre a reputação e a rentabilidade das empresas. A RSC assume a nova forma da gestão do risco social, substituindo o caráter da filantropia por uma articulação de ações que priorizam maximizar os investimentos econômicos e políticos que promovam a redução dos riscos que possam comprometer os negócios (PINTO, 2018; SPENCE, 2010).

Este contexto de expansão, no que se enfatiza hoje por globalização, acabou por gerar um efeito duplo sobre as organizações.

Se, por um lado, possibilitou a conquista de mercados e eficiência comercial, por outro, expôs as empresas a maiores riscos, tornando-as mais vulneráveis às repercussões mundiais de suas práticas. Em outras palavras, as grandes empresas estariam mais sujeitas a pressões por razões de ordem ambiental, social e trabalhista do que antes (PINTO, 2018, p. 134).

Enquanto as discussões no seio da expansão do capital salientam o livre-mercado e suas virtudes, surge um movimento para uma nova perspectiva estratégica no sentido inverso, que desloca a capacidade da administração empresarial do eixo comercial para o eixo político.

Emerge uma perspectiva da eficiência empresarial extramuros, uma estratégia de não-mercado que busca antecipar os riscos ao negócio (ACSELRAD, 2018).

Como a história da gestão empresarial representa um aperfeiçoamento dos meios de dominação daquilo que se passa dentro e fora da empresa, as estratégias de gestão do risco social – ora chamadas de estratégias de RSC – passam a significar uma articulação entre um sistema de governo político e um sistema de governo gestor (ACSELRAD, 2018; BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009; BRULOIS e VIERS, 2011). Isto é, os modelos de gestão, além de se concentrarem nos aspectos comerciais, passam a incorporar estratégias como meio de intervenção no ambiente externo, entendendo que “a gestão da incerteza é uma das motivações básicas para que determinadas grandes empresas procurem expandir o raio de ação de suas estratégias para territórios extramuros, tomando por objeto os modos de ser de indivíduos e coletivos aí instalados” (ACSELRAD, 2018, p. 35).

Deste modo, a RSC, por meio da gestão do risco social, busca uma conciliação entre o modo de acumulação financeira e as exigências sociais e ambientais (POSTEL e SOBEL, 2010). Os programas que envolvem a questão social se tornam, através do discurso organizacional, uma espécie de inovação empresarial que se empenha em identificar vulnerabilidades ocultas na gestão e que previna os riscos sociais, como uma articulação de informações através dos atores potencialmente críticos que possa promover a riqueza e a competitividade (ACSELRAD, 2018).

A gestão empresarial não se aplicará, assim, apenas aos recursos humanos contratados, mas também a segmentos sociais situados extramuros das empresas, procurando visualizá-los, analisar suas performances, orientar suas condutas e recompensar certos comportamentos em detrimento de outros (ACSELRAD, 2018, p. 47).

Nesta perspectiva, os indicadores empresariais de responsabilidade social, como o ISE-B3 e o balanço social, são

relevantes para explicar o aumento do retorno das ações dos investidores no mercado de capitais brasileiro. Isso implica que, além das informações contábeis fundamentais, como o lucro líquido, valor de mercado e o retorno das ações, as evidenciações efetuadas pelas empresas por meio do Balanço Social na forma do IBASE, bem como sua participação no índice ISE, também necessitam ser considerados pelos analistas de mercado, visto o impacto positivo no retorno das ações. (...) As práticas de RSC podem ser utilizadas pelos gestores para o atingimento de metas, refletindo assim, em aumentos dos retornos aos acionistas no mercado de ações (DEGENHART, MAZZUCO e KLANN, 2017, p. 166).

A noção de ética fica subjugada à noção de valor econômico quando se trata de transações comerciais, de contratos mutuamente vantajosos. Sen (1999) salienta que em nenhum momento Adam Smith “atribuiu um papel geralmente superior à busca do auto-interesse em nenhuma de suas obras” (p. 40-41) e que “a defesa do comportamento auto-interessado aparece em contextos específicos, particularmente relacionados a várias barreiras burocráticas da época e a outras restrições a transações econômicas que dificultavam o comércio e atrapalhavam a produção” (p. 41).

O autor lembra ainda que

Outras partes dos escritos de Smith sobre economia e sociedade, que contêm observações sobre a miséria, a necessidade de simpatia e o papel das considerações éticas no comportamento humano, particularmente o uso de normas de conduta, foram relegadas a um relativo esquecimento à medida que essas próprias considerações caíram em desuso na economia (SEN, 1999, p. 44).

Nesta ótica, a noção de social e de responsabilização que as empresas assumem atualmente carece de uma revisão com base nos próprios fundamentos da economia. A questão social foi reduzida aos poucos a uma gestão social, com um arsenal estratégico voltado para a delegação de responsabilidade de compensação, pautada ainda pelo auto-interesse empresarial da organização vinculante.

Assim, optou-se por levantar estudos a respeito da gestão do risco social e das escalas para o gerenciamento de riscos sociais, a fim de esclarecer a fundamentação teórica poderia subsidiar esta investigação.

2.2.1. Risco Social como adversidade da gestão

Sanabria-Rangel (2019) argumenta que, ao longo dos anos, a técnica e a ciência configuraram uma alternativa válida para a evolução, a civilização e a busca pela emancipação do “espírito humano” de forma a conhecer o mundo reflexivamente e iluminar a “verdade”. Contudo, a consequência deste desenvolvimento levou a uma ausência de consciência moral e humana, perdendo o significado real desses avanços e gerando uma visão equivocada de progresso. Ao associar o campo econômico à tecnociência, novas ideias e novos indicadores tornaram a empresa como uma configuração favorita de progresso e de organização social. Deste modo, a administração se tornou um mecanismo tecno-científico, gerando riscos para a humanidade e para o planeta.

Isso ocorre, segundo o autor, a partir do momento em que o conhecimento gerado pela ciência é condicionado ao atendimento a interesses privados, excluindo as necessidades e objetivos da sociedade em geral. Esse problema é agravado pela ausência de uma orientação ética dos métodos usados para produzir o resultado esperado, deixando-se de lado os impactos gerados na sociedade e no planeta.

Desse modo, se for considerado que a tecnociência se caracteriza por priorizar os interesses econômico-empresariais privados, sobre os sociais, e pela racionalidade teleológica, que não avalia os meios utilizados para obter os resultados, pode-se afirmar que a administração tornou-se não apenas mais um instrumento tecnocientífico, mas pode ter sido instituída como o principal mecanismo tecnocientífico moderno (SANABRIA-RANGEL, 2019, p. 35, tradução minha).

Sanabria-Rangel (2019) destaca ainda que, como ocorre com qualquer mecanismo tecno-científico, a atenção sobre a administração não está nos resultados que teria que gerar a nível político, social, econômico, cultural e ambiental. O campo da gestão, na realidade, chama a atenção pela sua capacidade de converter conhecimento em ações e bens concretos de multiplicação do capital.

Por isso, a gestão nunca é julgada pelos impactos desastrosos que pode ter gerado no meio ambiente (poluição), nas relações de produção (impersonalização) ou na própria condição humana (reificação), entre outros aspectos, nem pelos grandes benefícios que dela podem derivar: desenvolvimento tecnológico, geração de bens sofisticados, crescimento da renda per capita, etc., mas é avaliada exclusivamente com base no alcance dos resultados esperados (utilidade – normalmente econômica e privada) (SANABRIA-RANGEL, 2019, p. 36, tradução minha).

O autor cita como exemplo a noção tradicional de inovação, que está sempre se referindo aos processos criativos aplicáveis à empresa, ou processos que sejam comercializáveis, evidenciando uma forte relação entre ciência e prosperidade econômica. Na mesma linha, outro exemplo citado é a *startup*, que explora o conhecimento tecno-científico para maximizar os benefícios econômicos como nunca visto antes. E com base nessas referências, o mecanismo tecno-científico da gestão é usado nas decisões governamentais, fundindo-se com o Estado a fim de gerar negócios mais aprimorados, produtos novos e melhores, serviços, processos etc., sempre buscando atender aos interesses privados das empresas.

Deste modo, Sanabria-Rangel (2019) chama atenção para o uso prudente e reflexivo da tecnociência, de tal maneira que se permita transformações favoráveis às condições humanas, sociais e ecológicas, destacando a necessidade de pesquisas e práticas diferentes das

atuais e que enfrentem o dilema do avanço do conhecimento sem colocar em risco a sobrevivência das pessoas no local de trabalho, bem como das demais formas de vida no planeta.

Para tanto, o autor argumenta que as organizações necessitam de uma nova compreensão do ser humano para além de uma dimensão física ou biológica, isto é, uma nova compreensão bioética; que os riscos sociais, inclusive aqueles associados ao trabalho (tratados pelo mecanismo tecno-científico da gestão como forma de melhorar o clima organizacional e a adesão para o trabalho), não sejam exclusivamente vistos como meios reducionistas de evitar riscos financeiros à empresa.

2.2.2. Gestão do Risco Social vs. Direitos Humanos

Partindo da consideração de que risco é uma vulnerabilidade que pode causar impactos adversos, o risco social, segundo Fasterling (2017), seria definido como a alavancagem real e potencial que pessoas ou grupos de pessoas com uma percepção negativa da atividade corporativa têm sobre o valor (financeiro) do negócio, sendo, portanto, um determinante das exposições a riscos para a empresa. A razão de ser de um gerenciamento de risco social seria o dever de gestores em cumprirem responsabilidades para com as partes interessadas que têm um interesse legítimo na perenidade e rentabilidade da empresa. Desde então, a gestão de negócios reconhece a importância do gerenciamento de riscos sociais.

O autor destaca ainda que um exemplo desta demanda normativa é o setor extrativo, no qual as atividades tendem a impactar as comunidades localizadas nas proximidades das operações da empresa. O objetivo do gerenciamento de risco social nesses casos é garantir a aceitação ou aprovação pelas comunidades locais e partes interessadas das operações ou projetos de uma empresa em uma determinada área. Assim, o objetivo de gerenciar o risco social é facilitar a atividade comercial, especialmente quando e onde ela pode ser percebida como socialmente controversa.

Já quanto ao risco de direitos humanos, Fasterling (2017) afirma que pode ser definido como um potencial impacto adverso de uma empresa, ou seja, ocorre quando uma ação remove ou reduz a capacidade de um indivíduo usufruir de seus direitos humanos. Neste caso, a avaliação do risco não apenas exige uma análise de possíveis danos, mas também um julgamento sobre se o dano é qualificado como violação de direitos humanos.

De acordo com o autor, o risco de direitos humanos determina exposições para pessoas que não têm necessariamente nenhuma participação nos negócios. Neste sentido, a razão de

ser da gestão de riscos de direitos humanos não é cumprir responsabilidades devidas a pessoas que têm interesse no sucesso da empresa, mas cumprir responsabilidades para com as pessoas cujos direitos humanos podem ficar expostos devido ao contexto das atividades corporativas.

Fasterling (2017) realça ainda uma possível contradição existente no gerenciamento de riscos de direitos humanos praticado pela *due diligence*¹ em relação ao gerenciamento de riscos sociais.

Para o autor, entendendo por riscos de direitos humanos os impactos negativos causados pelas atividades corporativas sobre os direitos humanos (Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Negócios e Direitos Humanos – *UN Guiding Principles on Business and Human Rights, UNGPs*), isso pode ser comparado ao risco social na medida em que a percepção negativa dos grupos de interesse causa impactos sobre o valor da empresa.

No entanto, Fasterling (2017) argumenta que há uma incompatibilidade conceitual entre ambas as noções de risco, uma vez que o gerenciamento de riscos sociais e a *due diligence* em direitos humanos variam a cada etapa do processo de gerenciamento de riscos. Neste caso, esta incompatibilidade seria resolvida a partir do momento em que a empresa tornasse as metas de direitos humanos em um patamar corporativo, vinculado à (e determinante para a) estratégia corporativa.

Neste sentido, o autor argumenta que as empresas não conseguem, num mesmo processo coerente, lidar, tanto no sentido de “gerir”, quanto no de proteger/prevenir/reparar, com riscos sociais e riscos relacionados aos direitos humanos, nem mesmo naqueles casos em que tais riscos estejam convergindo.

Deste modo, Fasterling (2017) defende que o requisito de *due diligence* para os direitos humanos da ONU não pode ser compatível com a noção de gerenciamento de risco social, uma vez que cada etapa do processo de gerenciamento de riscos (identificação, avaliação e redução) se volta para impactos mensuráveis sobre o valor do negócio, enquanto os impactos de violações de direitos humanos podem representar custos ainda não contabilizados. Para o autor, quanto mais tivermos certeza empírica sobre discrepâncias entre risco social e risco de direitos humanos, menos atraente será o projeto corporativo.

Neste caso, tratar do risco social e de direitos humanos em um mesmo processo depende de pesquisas que possam convergir para a avaliação e mensuração dos impactos

¹ *Due Diligence* é uma tecnologia empresarial moderna de auditoria, que ajuda a identificar os riscos do negócio e a tomar decisões sobre como melhorar os processos de negócios (ANTONOVA, 2020).

destes riscos sobre o negócio, inclusive quanto ao gerenciamento de questões ausentes de obrigações legais.

Se as empresas administrarem o risco de direitos humanos para servir ao objetivo de respeitar os direitos humanos e não abordar possíveis repercussões de violações de direitos humanos no valor da corporação, elas efetivamente alterarão o objetivo corporativo ou, pelo menos, o único objetivo de maximizar o valor dentro dos limites de um respeito adequado pelos direitos humanos. A maximização do valor ficaria sujeita à responsabilidade de respeitar os direitos humanos, e não vice-versa (FASTERLING, 2017, p. 246, tradução minha).

A consideração subjacente aqui quanto ao respeito dos direitos humanos seria moral, e não comercial. Nesse sentido, uma justificativa moral de respeitar os direitos humanos para a responsabilidade corporativa pode ser mais robusta do que uma baseada na maximização de valor.

O estudo de Rodhouse e Vanclay (2016) corrobora este tema sobre os princípios básicos dos direitos humanos a partir da adoção do conceito de Consentimento Livre, Prévio e Esclarecido (CLPE) por multinacionais no setor extrativo quanto aos direitos de povos indígenas.

Os autores esclarecem que as empresas líderes estão ajustando suas estruturas de RSC e de desempenho social para incluir uma abordagem baseada em direitos humanos quanto ao envolvimento com as comunidades indígenas. Embora a RSC seja aplicada principalmente pelas empresas para reduzir o risco associado à oposição social e danos à reputação, o CLPE é um mecanismo para garantir o respeito pelos direitos indígenas relacionados à terra, uso de recursos e autodeterminação.

O conceito de CLPE seria descrito da seguinte forma:

Consentimento – significa que as comunidades têm uma escolha real, que podem dizer “sim” se houver um bom fluxo de benefícios e oportunidades de desenvolvimento para elas, ou podem dizer “não” se não estiverem satisfeitas com o negócio, e que existe um amplo consentimento da comunidade como um todo e não apenas um pequeno grupo de elite dentro da comunidade.

Livre – significa que não deve haver coerção, intimidação ou manipulação por empresas ou governos, e que se uma comunidade disser “não”, não deve haver retaliação;

Prévio – significa que o consentimento deve ser buscado e recebido antes do início de qualquer atividade na terra da comunidade e que seja fornecido tempo suficiente para uma consideração adequada por qualquer comunidade afetada;

Esclarecido – significa que os desenvolvedores do projeto divulgam completamente seus planos no idioma aceitável para as comunidades afetadas e que cada comunidade possui informações suficientes para ter uma compreensão razoável do que esses planos provavelmente significarão para eles, incluindo o impacto social que eles experimentarão (RODHOUSE e VANCLAY, 2016, p. 788, tradução minha).

No tocante à diferenciação entre a RSC e a CLPE, os autores apresentam um quadro, baseado na aplicação do setor extrativo sobre o território indígena (Quadro 1).

Quadro 1 - Comparação do CLPE em relação ao modelo predominante em RSC

QUESTÃO	RSC	CLPE
<i>Fundamentos teóricos e normativos</i>		
Perspectiva de desenvolvimento	Visão econômica do desenvolvimento	Abordagem de desenvolvimento baseada em direitos humanos
Envolvimento do Estado	Interferência mínima	Regulação
Caráter de implementação	Voluntário através de orientação	Mandatário através de padrões e leis
Metas/Objetivos	Incremento de performance e vantagem competitiva	Defender e respeitar direitos indígenas
Abordagem	Instrumentalista	Participativa
Atores	Acionistas, <i>stakeholders</i> e sociedade civil	Detentores de direito, comunidades indígenas e sociedade civil
Tipo de relacionamento	Mútuo de longo prazo	Igualitária de longo prazo
<i>Implicações para o envolvimento da comunidade</i>		
Comunicação	Comunicação unidirecional, bidirecional simétrica ou assimétrica	Comunicação simétrica bidirecional inclusiva
Mecanismos de influência na comunidade	Consulta e envolvimento	Oportunidade de se envolver; co-aprendizagem; capacidade de reter o consentimento
Tipo de engajamento	Engajamento transacional, transitório ou transformacional de <i>stakeholders</i>	Engajamento baseado em direitos
Priorização de atores	Priorização baseada nos interesses, necessidades ou poder dos <i>stakeholders</i>	Autoridade para participar de discussões sobre o CLPE vinculadas ao reconhecimento dos direitos sobre o território
Resultados	Riscos e custos de reputação reduzidos associados à menor oposição da sociedade; e aumento da licença social (local) para operar	Consentimento formal da comunidade (ou veto); acordos mutuamente benéficos

Fonte: RODHOUSE e VANCLAY (2016, p. 790, tradução minha)

A partir deste quadro, Rodhouse e Vanclay (2016) destacam que, embora as empresas estejam ajustando suas estratégias de RSC, inserindo o CLPE em seus documentos de orientação e padrões de desempenho, é preciso ainda discutir melhor sobre até que ponto o CLPE poderia ser trazido para dentro do quadro dominante de RSC, uma vez que as diferenças conceituais entre os dois processos não se mostram totalmente compatíveis por terem se desenvolvido de modo desconectado e independente.

No entanto, para os autores, essa incompatibilidade não significa que as experiências não possam ser compartilhadas ou comparadas. Ao contrário, o modelo dominante de RSC pode ser enriquecido com mais pesquisas que possam estudar a possibilidade de um CLPE, aplicando aspectos do conceito nas estratégias de envolvimento corporativo.

2.2.3. Gestão do Risco Social: concepção de uma escala para gerenciamento

Segundo Maciel, Pardini e Monteiro (2019), no ambiente de negócios o risco social surge da mesma forma que outro risco qualquer, que é quando o comportamento ou as ações corporativas criam vulnerabilidades. O risco social aumenta quando uma parte interessada, com forte poder influente em questões sociais, pressiona a organização. Assim, desenvolver a capacidade de ouvir as perspectivas das partes interessadas sobre questões sociais é uma necessidade competitiva e um fator de gerenciamento de riscos que tende a ser integrado à estratégia corporativa.

Os autores esclarecem que o risco social expressa a percepção de fatores externos que resultem em impacto negativo na imagem e na reputação das empresas. Do ponto de vista organizacional, o risco social é equivalente à demanda por obter o consentimento da sociedade para o desempenho da organização em uma dada localidade, dando legitimidade ao compartilhamento de recursos humanos e ambientais em suas operações.

Em seus estudos em uma empresa no setor de mineração brasileiro, Maciel, Pardini e Monteiro (2019) afirmam que a questão social é impactada por diferentes variações de riscos. Através da aplicação de uma escala para gerenciamento do risco social, o estudo revelou que os riscos internos e os riscos externos (Quadro 2) possuem impactos semelhantes e relativa importância nos riscos estratégicos gerais dos negócios no setor.

Quadro 2 - Correlação de fatores de riscos sociais

CATEGORIA	TIPO DE RISCOS	
Riscos Internos	Política da Empresa	
	Operacionais	
	Recursos Humanos	
	Perda de Ativos	
	Atitudes	
Riscos Externos	Tangíveis	Liquidez
		Crédito
		Perda de Ativos
		Tecnológico
	Intangíveis	Estratégico
		Social
		Mercado
	Legal/Regulatório	
	Ambiental	

Fonte: Adaptado de Maciel, Pardini e Monteiro (2019, p. 1003)

Maciel, Pardini e Monteiro (2019) afirmam que o modelo validado de gerenciamento de risco social partiu da premissa de que o gerenciamento social eficaz permite à empresa se destacar, na perspectiva de seus *stakeholders*, por sua credibilidade como fonte de referência da capacidade de gerenciamento social e gerar valor para todos os *stakeholders*. Especificamente, para os acionistas, o modelo implicava que a empresa era uma fonte segura de investimento e, para o mercado em geral, pode ser reconhecida como uma organização financeiramente saudável.

Assim, para os autores, o modelo teórico permitiu a validação de cinco variáveis do ambiente interno, com indicadores que mostram a importância da adoção de políticas e estrutura de negócios das operações implantadas, e com recursos humanos e sistemas de prevenção de acidentes para proteger a área social de atuação da indústria. O mesmo pode ser dito para a busca de manutenção positiva da imagem organizacional e do gerenciamento da qualidade, voltados para os interesses das partes interessadas externas.

2.2.4. Gestão do Risco Social na Cadeia de Suprimentos

Cunha, Ceryno e Leiras (2019) destacam que, em geral, os estudos clássicos que abordam os riscos sobre a cadeia de suprimentos tratam mais das interrupções em relação ao

fluxo de materiais, recursos ou informações entre as organizações da cadeia, focando na prevenção de custos financeiros que podem ser causados por estas interrupções. Este foco no desempenho financeiro não considera, nesta visão clássica, a questão social. Caso a cadeia de suprimentos envolva algum risco social, isso não é considerado na gestão deste fluxo e a empresa pode manter suas atividades sem interrupções. No entanto, a partir do momento em que estas informações quanto aos riscos sociais chegam à mídia, a empresa passa a não somente ter perdas financeiras, como também abalos de reputação.

Foi a partir do surgimento do *Triple Bottom Line*² que a questão social passou a ter mais atenção. Atendendo a pressões de consumidores, organizações não-governamentais, comunidades locais, sociedade, mídia e governos, sobretudo com obrigações legais, a questão social foi incorporada aos objetivos estratégicos na gestão da cadeia de suprimentos, como forma de antecipar os riscos sociais e minimizar seus efeitos para a reputação e desempenho financeiro.

Neste sentido, as autoras procederam com um levantamento bibliométrico que indicou 24 riscos sociais identificados nas literaturas (Quadro 3).

Quadro 3 - Taxonomia de riscos sociais

CATEGORIA	RISCO SOCIAL
Direitos Humanos	Trabalho forçado
	Trabalho infantil
	Discriminação e assédio
	Liberdade de movimento
Práticas e condições de trabalho decentes	Saúde e segurança no trabalho
	Salários baixos ou injustos
	Trabalho extra
	Acesso à água potável
	Liberdade de associação coletiva
	Acesso a saneamento básico
	Compensação injusta
	Equipamentos inadequados
	Afastamento
Práticas de jornada dupla	
Sociedade	Realocação de povos indígenas

² *Triple Bottom Line* é um conceito que se baseia em um tripé sobre o qual uma organização deve atuar de forma responsável na busca de um desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente (ELKINGTON, 1994).

	Exposição de comunidades próximas da atividade
	Falta de ética ou transparência
	Indisponibilidade de relações públicas
	Expropriação
	Geração de desemprego
	Impactos na agricultura local
	Realocações irracionais
	Igualdade perante a lei
	Demolições ilegais

Fonte: Adaptado de Cunha, Ceryno e Leiras (2019, p. 1106)

As autoras levantaram, ainda, 13 consequências que estes riscos podem gerar para a gestão da cadeia de suprimentos e para a empresa como um todo (Quadro 4).

Quadro 4 - Consequências sofridas pelos riscos sociais

CATEGORIA	CONSEQUÊNCIA
Reputação	Prejuízo à imagem organizacional
	Perda de confiança institucional
Finanças	Redução de lucro
Operações	Risco de parada operacional
	Cancelamento ou adiamento de projetos
	Interrupção do processo de planejamento estratégico
	Necessidade de capacitação gerencial
Relacionamentos	Conflito entre interesses acionistas
	Enfraquecimento da relação com outros membros da cadeia de suprimentos
Populacional	Boicote de consumidores
	Enfrentamento de reivindicações individuais ou coletivas
Legal	Indenizações judiciais
	Perda de licença de operações

Fonte: Adaptado de Cunha, Ceryno e Leiras (2019, p. 1107)

Assim, o que Cunha, Ceryno e Leiras (2019) enfatizam é que as categorias dos riscos sociais – que passaram a compor a gestão da cadeia de suprimentos – se mostram como parte de uma estrutura voltada a um diferencial competitivo, na busca por atender grupos de interesse com foco em prevenção de consequências sobre o desempenho corporativo. Dada uma situação de risco social presente na cadeia de suprimentos, haverá reação imediata dos grupos de interesse, cujas consequências serão sentidas na empresa.

2.2.5. Risco Social como estratégia

Vykopalová (2016), comentando sobre a exclusão social, destaca que se trata de um conceito abrangente. A exclusão econômica é amplamente percebida como desemprego de longa duração, baixa renda e pobreza de renda, enquanto a exclusão social representa um colapso do lar tradicional, isolamento, falta de moradia, crime e outras manifestações de patologia social.

O aspecto comunitário da exclusão é representado por um ambiente devastado, falta de serviços e redes de suporte; a exclusão individual pode ser vista por incapacidade ou doença física ou mental, falta de educação e habilidades, perda de autoconfiança e auto-estima. A exclusão de grupo é vista como a concentração dessas características, levando à exclusão de certos grupos sociais. O aspecto espacial da exclusão social é especialmente importante em termos de política social, onde a concentração de indivíduos e grupos sociais excluídos socialmente em um espaço limitado traz consigo maiores riscos sociais na forma de crime, alto desemprego, moradias de baixa qualidade, acesso precário ao transporte etc., o que, por sua vez, aumenta o risco de aumentar a exclusão social desses grupos sociais (VYKOPALOVÁ, 2016, p. 124, tradução minha).

Em certos aspectos, a exclusão social pode ser vista como uma deficiência, mas em alguns casos pode ser vista como um ato intencional a fim de respeitar as tradições e estilo de vida. Contudo, as questões globais que lidam com as consequências e causas da exclusão social e da pobreza estão relacionadas à exclusão social involuntária, onde são mais frequentemente citadas como a razão da falta de educação, baixa qualificação, desemprego etc.

Para lidar com estas questões, Vykopalová (2016) esclarece que o Banco Mundial criou em 1990 uma estrutura conceitual para o gerenciamento do risco social. Comentando as ações de combate à pobreza na União Europeia, a autora esclarece que a gestão de riscos sociais parece necessariamente um trabalho estatal, em termos de burocracia e legislações nas políticas nacionais, bem como um trabalho de várias organizações sem fins lucrativos focadas no trabalho social e assistência social. Neste sentido, são desenvolvidas atividades no campo dos programas de educação e treinamento que visam elevar os níveis educacionais e alcançar um mercado de trabalho ideal como estratégia de combate à pobreza.

Por outro lado, Sener (2015) desenvolveu um estudo analítico sobre um projeto do Banco Mundial na Turquia, voltado para o gerenciamento de riscos sociais quanto à pobreza. O estudo se concentrou nos detalhes da implementação do projeto, refletindo as perspectivas e opiniões dos diferentes grupos envolvidos no processo.

Foram levadas em conta as mudanças nas estruturas institucionais, relações de poder, lutas, conflitos e dinâmicas emergentes, a fim de mostrar as lacunas entre o que foi planejado e o que ocorreu como resultado do impacto dos processos e da dinâmica local e os limites das intervenções de instituições financeiras internacionais como o Banco Mundial. O que se evidenciou foi que essas intervenções, quando combinadas às condições locais, produzem resultados inesperados e as instituições, subjetividades e processos resultantes podem ser e, de fato, são diferentes do que um projeto neoliberal implicaria.

O autor esclarece que o projeto para mitigação dos riscos sociais do Banco Mundial foi desenvolvido e implementado logo após uma grave crise econômica na Turquia para evitar possíveis situações de risco ou, em outras palavras, a possibilidade de manifestações em larga escala e o aumento de atividades criminosas. No entanto, os resultados práticos se mostraram caóticos quando a intenção de colocar o projeto em prática – de distribuir dinheiro o mais rápido possível – foi combinada com a mentalidade padrão do projeto – o pensamento de curto prazo e os rígidos prazos do Banco –, o que impactou na vida de muitas pessoas em todo o país sem ter muito impacto permanente positivo, uma vez que o dinheiro do empréstimo dentro dos prazos estabelecidos levou à execução de uma variedade de atividades não relacionadas no âmbito do projeto.

Sener (2015) aponta ainda que a realização acelerada por meio de uma Unidade de Coordenação do Projeto – vinculada aos direcionamentos de procedimentos e princípios do Banco Mundial – criou tensões e problemas entre as instituições locais de implementação e as instituições estatais. De acordo com o autor, ao examinar os projetos do Banco Mundial, se torna mais proveitoso considerar em que mudanças sociais mais amplas esses projetos contribuíram, em vez de se concentrar em criar ou não as mudanças que os consultores do Banco alegaram que fariam. No entanto, é igualmente importante ir além da descrição dessas consequências e responder à pergunta de por que essas consequências são importantes.

O que Sener (2015) destaca, em conclusão, é que as ações do projeto de gerenciamento de risco social do Banco Mundial foram representadas de maneira muito positiva na mídia, segundo as intenções que foram desenvolvidas no projeto. Por isso, a imagem do Banco Mundial pode ser positiva, uma vez concentrando o olhar para as apresentações das ações do projeto. Por outro lado,

se considerarmos as milhões de pessoas que realmente estiveram envolvidas no projeto, seja como implementadores ou destinatários, a resposta será mais complicada. Certamente pode haver alguns entre os beneficiários que expressam gratidão ao Banco Mundial, pois há dinheiro adicional entrando em suas famílias graças a este projeto. No entanto, para muitos outros, trata-se de dinheiro

proveniente de uma fonte que eles não identificam ou dinheiro que recebem irregularmente após passar por um processo oneroso. Não apenas para esses destinatários, mas também para os implementadores locais do projeto e para as autoridades estaduais que trabalham em agências estatais relacionadas, esse projeto certamente não criou uma imagem positiva do Banco Mundial. Isso sem dúvida terá consequências negativas para a implementação de outros projetos do Banco Mundial na Turquia no futuro (SENER, 2015, p. 772, tradução minha).

O autor aponta ainda que a apresentação internacional do projeto é retratada como uma conquista do Banco Mundial, uma vez que é o Banco a única fonte de informação sobre a implementação do projeto e, por isso, sua versão da história se torna verdade. Não existe um canal que forneça informações sobre as experiências, reclamações e problemas dos implementadores locais ou das pessoas que receberam ajuda. Portanto, apesar de todos os problemas e insatisfações, graças ao próprio retrato do Banco Mundial, esse projeto também contribuiu para a imagem do Banco como uma instituição de desenvolvimento que obtém sucesso na luta contra a pobreza.

Já Schmid (2006) discute que tratar de gestão do risco social se tornou uma estratégia menos perturbadora do que tratar de pobreza, doença ou desemprego, uma vez que uma “boa gestão” pode tornar os riscos sociais menos ameaçadores do que o risco de seleção de um investimento financeiro.

O autor argumenta que a gestão do risco social se coloca como uma “oportunidade moral”, trazendo um novo equilíbrio entre solidariedade e responsabilidade individual. Ou seja, por meio de estratégias institucionalizadas, a percepção de risco diminui por meio de conceitos como o de mercado de trabalho de transição, pelo qual se busca combinar flexibilidade e segurança estabelecendo “pontes” em momentos profissionais críticos dos indivíduos, como, por exemplo, entre educação e trabalho, vínculos formais e trabalho autônomo, desemprego e emprego, trabalho remunerado e não remunerado ou incapacidade e aposentadoria. A gestão do risco social seria, neste sentido, uma estratégia baseada não apenas na percepção de perigo (dano), mas um conceito que traz consigo ganhos e oportunidades (risco). Arriscar seria, então, uma escolha consciente.

Schmid (2006) esclarece esta perspectiva apontando que a sociedade moderna tem sido caracterizada pela conversão do perigo em risco. Segundo o autor, a gestão do risco social seria uma estratégia que transforma os perigos da globalização ou da transformação tecnológica em riscos do mercado de trabalho, que devem ser tratados por empregadores e funcionários a fim de preveni-los ou mitigá-los.

Redefinir o perigo como um risco social não significa nada mais, mas também nada menos, do que desafiar a (antiga) divisão de trabalho estabelecida na gestão de risco entre indivíduos, famílias, empresas e o Estado. O resultado de tal desafio pode ser que os indivíduos suportem, poderiam ou mesmo deveriam assumir mais riscos. No entanto, o resultado também pode ser que o surgimento de novos riscos requeira novas formas de solidariedade ou sistemas de seguro coletivo (SCHMID, 2006, p. 4, tradução minha).

Nesta perspectiva, Schmid (2006, p. 21-23) argumenta que, dependendo da forma como o risco social se apresenta no mercado de trabalho, ele pode assumir quatro estratégias:

- **Responsabilidade individual** – aplica-se aos casos em que os riscos são predominantemente o resultado de decisões pessoais e podem ser amplamente cobertos por esquemas de seguros privados ou auto-organizados (ex.: poupança);
- **Solidariedade** – diz respeito aos casos em que os riscos são realmente acionados por decisões ou predisposições individuais, mas a capacidade de fazer provisão é baixa ou a perda/danos sofridos pelo indivíduo afetado são tão grandes que é necessária assistência pública (ex.: renda básica);
- **Solidariedade individual** – diz respeito aos casos em que os riscos são externamente causados, isto é, estão fora da esfera de influência das pessoas afetadas, mas seus efeitos podem ser mitigados ou mesmo eliminados por indivíduos auto-organizados ou esforços coletivos (ex.: busca por capacitação individual);
- **Solidariedade coletiva** – abrange os casos em que os riscos têm uma causa externa e suas consequências não podem ser tratadas por indivíduos agindo sozinhos ou mesmo coletivamente. Quando o desemprego, por exemplo, dá origem a mais desemprego através de efeitos em cadeia (ex.: seguro-desemprego ou serviço público de emprego).

O argumento do autor destaca uma divisão das responsabilidades para gerenciar o risco social, tratado, portanto, como uma estratégia a fim de que o mercado de trabalho proporcione a segurança necessária para uma mobilidade voluntária.

Por fim, há uma outra concepção estratégica da gestão do risco social, criticada por Pupavac (2001), que é a chamada governança terapêutica. O termo tem origem a partir do modelo de ação de Estados sobre indivíduos que sofreram danos traumáticos gerados por contextos de guerra. A autora critica os modelos de intervenção psicossocial impostos a estes indivíduos, profissionalizando o tratamento dos traumas e imputando, assim, uma incapacidade a eles.

Pupavac (2001) argumenta que a gestão do risco social se mostra como uma estratégia de controle psíquico dos indivíduos, que se restringe à saúde mental, enquanto deveria adotar uma perspectiva mais ampla, no sentido de um estado de bem-estar social. Por essa estratégia, a autora afirma que a governança terapêutica condiciona os indivíduos a vítimas, retirando deles seus direitos políticos. Seria pela governança terapêutica que a gestão do risco social se torna uma estratégia de reduzir o indivíduo à sua condição de autoestima, criando um mecanismo de dependência de quem supre suas necessidades e negando as suas capacidades morais, regulando sua vida e suas emoções.

2.3. INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL (ISS)

2.3.1. ISS como conceito

Ajmal *et al.* (2018) afirmam que, diante dos desafios de integrar a sustentabilidade em suas funções principais, as empresas em geral acabam valorizando mais os aspectos econômicos e ambientais e negligenciando a dimensão social. Quanto mais as organizações vão se comprometendo com a sustentabilidade, mais há uma preocupação crescente em relação à incorporação da sustentabilidade social em todas as operações comerciais.

Os autores afirmam que algumas organizações usam indicadores preexistentes para demonstrar o valor e o impacto da sustentabilidade, enquanto outras vão além da mensuração dos impactos, construindo seu próprio sistema de indicadores. No entanto, os autores citam que seus esforços geralmente não são cumpridos pela imprecisão da noção, pelas diferenças de prioridades de seus *stakeholders* e pela falta de uma compreensão adequada e consistente dessa noção. As diferenças de prioridades geram conflitos sobre os objetivos de negócios, e as organizações podem não estar preparadas para lidar com essas diferenças. Além disso, muitas vezes eles não têm entendimento e experiência para conhecer o processo de integração da sustentabilidade social.

Como forma de destacar o desempenho organizacional em sustentabilidade, diversos índices, classificações e prêmios foram criados. E as organizações que desejam destacar suas contribuições e informar seus *stakeholders* sobre suas atividades e o progresso em direção a este tema estão divulgando e desenvolvendo relatórios corporativos sustentáveis, mas, ainda assim, o foco está na dimensão ambiental e econômica. A dimensão social, segundo Ajmal *et al.* (2018), não causa um impacto claro e visível nos relatórios de sustentabilidade de forma consistente.

Buscando reunir elementos para determinar uma estrutura amplamente aceitável de indicadores de sustentabilidade social a serem conceituados e integrados ao mundo dos negócios, os autores propõem, a partir de uma revisão de literatura, uma perspectiva dos indicadores sociais de origem interna e externa associados à estratégia organizacional. Neste sentido, argumentam que

Para que a estrutura seja eficaz, as organizações precisam executar uma análise abrangente de suas estratégias de negócios e iniciativas de sustentabilidade para determinar o nível atual de realização de cada uma das áreas de sustentabilidade social. Quando o fizerem, será fácil determinar qual indicador está na zona verde e quais estão nas zonas amarela e vermelha. Depois, fica mais fácil identificar áreas de melhoria na estratégia de negócios e gerar os recursos necessários para atender aos principais indicadores de prioridade. Alterar ou ajustar uma estratégia de negócios é uma parte essencial de todo o processo, para garantir que a sustentabilidade social esteja no coração dos negócios e não apenas deixada de lado (AJMAL *et al.*, 2018, p. 336, tradução minha).

Assim, os autores afirmam que a classificação de indicadores em três zonas – verde, amarelo e vermelho – seria um apoio para que gestores definam prioridades nas áreas de sustentabilidade social nas quais devem se concentrar. Deste modo, seria possível alocar mais recursos e esforços para os indicadores da zona vermelha, enquanto se monitora os indicadores na zona verde, a fim de garantir que eles não caiam na zona abaixo. Além disso, o uso de cores é uma maneira fácil de comunicar as prioridades pela visualização.

Já Hale *et al.* (2019) – partindo da premissa de que os indicadores de sustentabilidade são usados para garantir que as indústrias estejam se comportando com responsabilidade – defendem a representação da sustentabilidade social por meio de indicadores adotando uma orientação performativa em relação a eles. Deste modo, seria possível trabalhar para determinar indicadores como agentes, menos focados nas práticas que devem representar e mais em seu impacto potencial nos públicos-alvo.

Os autores argumentam que uma abordagem performativa leva a uma orientação mais real em relação às causas e condições que moldam os resultados. Ao desenvolver indicadores para examinar processos e potenciais sociais reais, é necessário um certo grau de antecipação para ajudar a detectar o que pode estar subjacente e/ou adjacente, mas ainda constitutivo de uma rede específica.

Citando outros estudos, Hale *et al.* (2019) esclarecem que os indicadores de sustentabilidade social foram organizados em três orientações gerais:

(1) ponte instrumentalista da sustentabilidade preocupada com a mudança de comportamento para alcançar objetivos ambientais biofísicos, (2) sustentabilidade

da manutenção, que se dedica à preservação de padrões socioculturais e práticas quando cercadas por mudanças sociais e econômicas; e (3) valorizar a sustentabilidade do desenvolvimento, que visa abordar a pobreza e a desigualdade, atendendo a questões de injustiça (Hale *et al.*, 2019, p. 48, tradução minha)

Os autores ponderam que cada uma destas orientações é passível de crítica. No entanto, consideram que a sustentabilidade do desenvolvimento – com foco na justiça e na equidade – é uma condição prévia necessária para uma manutenção equânime e para a ponte entre os resultados da sustentabilidade social.

Por outro lado, os autores destacam ainda que áreas do conhecimento que valorizam resultados observáveis, robustos e publicáveis, bem como os setores que buscam garantias rapidamente comunicáveis e resultados comercializáveis, podem achar desafiadoras as abordagens orientadas ao processo e à justiça. Deste modo, esses tipos de abordagens (que se tornam práticas políticas) podem ser discutidas para simplesmente medir o aceitável e, em muitos casos, o "aceitável" anula o "social".

Aplicando a discussão ao setor agrícola, destacam que

Por exemplo, práticas específicas de agricultores individuais frequentemente se tornam o foco, tornando o social como algo que deve ser governado – o papel dos indicadores de sustentabilidade social é mudar a prática de cima para baixo ou mitigar os riscos. Outros, como aqueles listados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (...), são amplamente apresentados como uma lista de objetivos alcançados por meio de garantias binárias claras: os trabalhadores estão sendo escravizados ou não. Não existe uma escala gradiente que apoie os graus em que as indústrias estão facilitando a liberdade e o bem-estar de todos os envolvidos na produção além de, por exemplo, simplesmente exigir que os trabalhadores possam negociar coletivamente e ganhar o salário mínimo. Isso resulta em indicadores que não conseguem lidar com as condições e os relacionamentos que moldam a vida na fazenda. Tais forças incluem objetivos coletivos, valores e processos sociais que contribuem para resultados desiguais, do racismo ao sexismo, xenofobia, classismo e outros processos sociais que limitam a igualdade e a justiça (Hale *et al.*, 2019, p. 48, tradução minha).

Neste sentido, Hale *et al.* (2019) fornecem exemplos de indicadores de sustentabilidade social que estimulam uma leitura de performance voltados para o impacto potencial neste setor agrícola estudado por eles (Tabela 1). Voltados para a questão prática do trabalho, parte do objetivo era determinar se as pessoas viam o trabalho como um problema, quem elas consideravam responsáveis pelas práticas de exploração e como eram as práticas de exploração na indústria.

Tabela 1 - Indicadores de sustentabilidade social sobre trabalho justo

Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente):					
Minha remuneração é justa	1	2	3	4	5
Minha casa é boa	1	2	3	4	5
Estou seguro no trabalho	1	2	3	4	5
Estou aprendendo novas habilidades	1	2	3	4	5
Sei quem é meu representante de funcionários	1	2	3	4	5
Homens e mulheres são tratados com equidade no trabalho	1	2	3	4	5
Tenho tempo para conversar com meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Se eu tiver uma boa ideia sobre uma maneira melhor de concluir minhas tarefas de trabalho, posso conversar com meu gerente sobre isso	1	2	3	4	5
Tenho acesso a uma boa comida	1	2	3	4	5
O empregador ajuda as famílias a obter o que precisam (ex.: escola para crianças)	1	2	3	4	5
Posso obter uma promoção	1	2	3	4	5
Recebi treinamento adequado para o meu trabalho	1	2	3	4	5
Meu trabalho está me ajudando a alcançar as coisas que quero na minha vida	1	2	3	4	5

Fonte: Hale *et al.* (2019, p. 54)

Em relação à aplicabilidade destes indicadores de desempenho os autores comentam que

De acordo com um informante-chave que estava bem incorporado à gestão do trabalho, existem empregadores que exerceram práticas trabalhistas no setor que seriam consideradas injustas e inaceitáveis. Essas práticas incluem remuneração incorreta, condições de vida inadequadas e falta de contratos formais. Quando foi reconhecido, as justificativas dos agricultores para a exploração existente às vezes eram destinadas a grupos culturais específicos (por exemplo, eles têm uma cultura diferente onde isso é normal, referente a imigrantes asiáticos) e refletem narrativas neocoloniais (por exemplo, estamos ajudando os de países mais pobres). Outras vezes, o ônus da exploração recaiu sobre os empreiteiros por serem geralmente menos honestos e mais lucrativos, sem considerar o papel dos agricultores nesse relacionamento. O setor também foi algumas vezes implicado ao ser descrito como não tomar uma ação sobre o problema, embora existam processos do setor e do governo para resolver o problema. Usando exemplos de medidas de desenvolvimento e sustentabilidade social performativa, orientando nossa mentalidade ou solicitando feedback dos produtores, fomos capazes de aprender sobre esses valores e práticas e planejar o desempenho futuro da pesquisa. Também fomos capazes de apresentar preocupações de desenvolvimento e desempenho, particularmente aquelas que enfatizavam preocupações relacionais e institucionais (Hale *et al.*, 2019, p. 54, tradução minha).

Como um dos destaques conclusivos, os autores afirmam que esses indicadores ajudaram na reflexão e na ação junto às partes envolvidas no processo do negócio, bem como se mostraram como agentes que apontam para decisões mais diversas e equânimes para fins do desenvolvimento da sustentabilidade social.

2.3.2. ISS como processo orientado

Hutchins *et al.* (2019) propõem um conjunto de indicadores de sustentabilidade social como um processo orientado para grupos específicos com os quais a empresa interage. Em um estudo realizado sobre uma empresa nos Estados Unidos, os autores se inspiram na hierarquia das necessidades de Maslow³ para criar uma estrutura de indicadores que podem ser usados para avaliar o desempenho social de uma empresa comercial.

Para tanto, partindo do pressuposto de que uma empresa influencia a vida das pessoas com as quais interage e, da mesma forma, influencia outras organizações e grupos de partes interessadas, o estudo dos autores considerou os seguintes grupos de interesse:

Funcionários e indivíduos que fornecem suas habilidades e trabalho ao negócio, geralmente em troca de um salário monetário;
 Acionistas/Proprietários e indivíduos, grupos ou organizações com investimento financeiro nos negócios;
 Fornecedores e indivíduos, grupos ou organizações que fornecem bens e serviços à empresa;
 Clientes e indivíduos, grupos ou organizações que compram produtos e/ou serviços de uma empresa;
 Comunidade e indivíduos com interesses comuns dentro de um limite regional geopolítico no qual a empresa opera;
 Indivíduos públicos e não incluídos em outros grupos ou entidades sociais, bem como em órgãos governamentais estaduais, nacionais e internacionais (HUTCHINS *et al.*, 2019, p. 689, tradução minha).

A partir desta matriz, Hutchins *et al.* (2019) afirmam que, para uma empresa avaliar o desempenho social, são necessárias medidas para avaliar quão bem ou mal a empresa está atendendo às várias necessidades dos grupos/entidades sociais. Portanto, são necessários indicadores que correspondam a cada combinação de entidade social e nível de necessidade.

Como resultado, os autores argumentam que a partir da combinação de entidade social (grupo de interesse) e nível de necessidade, as empresas deverão selecionar os indicadores que parecerem mais adequados, considerando seus produtos/serviços, participação no mercado e relacionamentos com as entidades sociais. Uma vez a empresa identificando os indicadores que apontem para necessidades básicas não atendidas sobre um determinado grupo de interesse, esta deve ser a prioridade quanto à sustentabilidade social a ser praticada.

³ Abraham Maslow foi um psicólogo norte-americano que desenvolveu uma teoria motivacional pela qual afirma que um indivíduo busca satisfazer suas necessidades básicas obedecendo a uma ordem específica: fisiológicas, segurança, afeto, estima e autorrealização.

À medida que a organização amadurece e começa a atender às necessidades de ordem inferior, ela pode considerar atender às necessidades subsequentes de ordem superior, como na hierarquia de Maslow. Os indicadores que uma empresa escolhe usar podem ser incorporados às ferramentas de tomada de decisão.

Já Wolbring e Rybchinski (2013) discutem a necessidade de uma maior visibilidade das pessoas com deficiência na literatura acadêmica de sustentabilidade social e de se averiguar o impacto e as promessas dos indicadores de sustentabilidade social. No estudo realizado, afirmam que dos 5.165 artigos acadêmicos investigados, apenas 26 tinham conteúdo relacionado a pessoas com deficiência e sustentabilidade social.

Os autores destacam ainda que os indicadores de sustentabilidade social evidenciados em 1.909 artigos acadêmicos com a frase "sustentabilidade social" no resumo focavam principalmente em produtos, mas não refletiam as metas descritas em aspectos como necessidades básicas, construção de capital social, justiça e afins.

Analisando as três abordagens quanto a "sustentabilidade do desenvolvimento", "sustentabilidade da ponte" e "sustentabilidade da manutenção", Wolbring e Rybchinski (2013) argumentam o seguinte:

- **Sustentabilidade do desenvolvimento:** trata de necessidades básicas, cujos indicadores devem medir e avaliar a posição de cada um deles em relação a uma meta a respeito destas necessidades básicas. Do ponto de vista dos estudos sobre deficiência, a maioria das metas vinculadas aos indicadores é irrelevante para o objetivo de melhorar a situação de vida das pessoas com deficiência, com a ressalva de que, se as pessoas com deficiência forem consumidores de um determinado produto, a questão da usabilidade e acessibilidade pode surgir.
- **Sustentabilidade de ponte:** entende a necessidade de conectar o comportamento humano à preservação do meio ambiente, como o desenvolvimento de uma relação ecossocial entre os seres humanos e seu meio ambiente. Mas as pessoas com deficiência são consideradas dentro de uma estrutura médica e de modo invisível dentro do campo da ecossaúde. As pessoas com deficiência têm algo de positivo a contribuir com esta abordagem, por meio da lente das habilidades intrínsecas.
- **Sustentabilidade da manutenção:** refere-se à preservação de características socioculturais diante da mudança e à maneira pelas quais as pessoas aceitam ou resistem a essas mudanças. Ligado a esse entendimento de manutenção está quem tem o poder de sustentar suas características e quem não o tem. Mas não houve

engajamento para se analisar os conflitos sobre expectativa de capacidade entre pessoas com e sem deficiência. Em relação, por exemplo, à capacidade de competir e à capacidade de consumir, será que ambas estão na mesma mesa de negociação? Parece que, na verdade, a manutenção de características não se estabelece sobre os mais vulneráveis, tendo estes que se adaptar mais.

Com base nestas apurações, os autores sustentam que as pessoas com deficiência são invisíveis para os quesitos de sustentabilidade social. No que se refere aos indicadores, as pessoas com deficiência são abordadas apenas sobre o acesso a alguns serviços (como transporte e lazer, por exemplo), enquanto deveriam ser consideradas através do tratamento de dados mais úteis no conceito de sustentabilidade social.

2.3.3. ISS na cadeia de suprimentos

Popovic *et al.* (2017; 2018) afirmam que a sustentabilidade social ainda carece de informações e de indicadores para a avaliação social. Para tanto, em dois estudos distintos, os autores apresentaram um conjunto de indicadores voltados para questões de responsabilidade da sociedade e do produto (2017) e para questões relacionadas às práticas trabalhistas, trabalho decente e direitos humanos (2018).

Quanto às questões de práticas trabalhistas, trabalho decente e direitos humanos, Popovic *et al.* (2018) propõem um conjunto de indicadores de sustentabilidade social segmentados em nove categorias, quais sejam: (I) benefícios e características do emprego, (II) práticas e relações de emprego, (III) práticas e incidentes de saúde e segurança, (IV) treinamento, educação e habilidades pessoais, (V) diversidade e igualdade de oportunidades, (VI) bem-estar do empregado, (VII) inovação e competitividade, (VIII) implementação e integração dos direitos humanos e (IX) prática básica de direitos humanos.

A partir desta estrutura de indicadores, os autores afirmam, primeiramente, que estes itens já são abordados implicitamente pelas empresas em seus relatórios de sustentabilidade. Em segundo, afirmam que estes indicadores podem ser usados em quaisquer níveis da cadeia de suprimentos, o que fornece uma maneira de se acompanhar o progresso por diferentes entidades. No entanto, embora haja indicadores gerais aplicáveis, independentemente do tipo de produto ou serviço, também existem outros tipos de indicadores mais adequados para avaliar a sustentabilidade social em determinados níveis da cadeia de suprimentos ou tipos de indústria.

Em outro estudo, Kumar e Ramesh (2020) discutem a aplicação dos indicadores de sustentabilidade social como ferramenta de gerenciamento da cadeia suprimentos, investigando a importância destes indicadores no setor indiano de transporte de carga.

Os autores citam que questões de saúde e de segurança social da cadeia de suprimentos devem ser abordadas para melhorar o desempenho sustentável, e que as práticas de sustentabilidade social precisam de comprometimento e apoio da alta gerência. E os principais desafios enfrentados por economias emergentes estão relacionados às medidas de saúde e segurança dos trabalhadores, trabalho infantil e forçado, condições do local de trabalho e problemas de equidade, tais como discriminação de gênero, salários desiguais, diversidade da força de trabalho e nível de educação.

A estrutura proposta pelos autores considera quatro dimensões da sustentabilidade social: (I) Práticas internas de sustentabilidade social; (II) Práticas externas de sustentabilidade social; (III) Participação dos *stakeholders* na sustentabilidade; e (IV) Desempenho macrossocial. Estas dimensões formam, ao todo, 25 indicadores, cuja importância varia de acordo com a perspectiva de cada empresa.

Quanto à dimensão das práticas de sustentabilidade social interna, os indicadores propostos pelos autores são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Indicadores de práticas internas de sustentabilidade social

DIMENSÃO	INDICADORES
Práticas internas de sustentabilidade social	Oportunidade de trabalho igual para todos
	Avaliação regular dos salários e benefícios dos trabalhadores
	Práticas de saúde e segurança
	Seguro saúde para trabalhadores
	Reivindicação por morte/lesão do trabalhador
	Restrições de horários de condução noturna
	Certificação de segurança e saúde ocupacional

Fonte: Adaptado de Kumar e Ramesh (2020, p. 6)

A partir dos métodos de aplicação e validação dos indicadores no estudo realizado, Kumar e Ramesh (2020) afirmam que a contribuição para o programa comunitário de saúde e educação é o indicador mais valioso, seguido pela prevenção do trabalho infantil e forçado. A estrutura, assim, fornece uma percepção diferenciada dos indicadores de sustentabilidade social e apresenta implicações gerenciais para melhorá-la no setor de transporte de

mercadorias, podendo ser tratada como uma referência para a indústria de transporte de mercadorias de outras nações em desenvolvimento.

2.3.4. ISS como desempenho

Rajak e Vinodh (2015), estudando uma fábrica indiana de componentes automotivos, sustentam um conjunto de indicadores que formam uma abordagem sistemática para medir e analisar o desempenho da sustentabilidade social.

O modelo proposto pelos autores considera quatro facilitadores, que são as principais dimensões da sustentabilidade social: (I) Recursos Humanos Internos, (II) População Externa, (III) Participação de *Stakeholders* e (IV) Desempenho Social Macro. Estes quatro facilitadores são formados por 20 critérios, que por sua vez são divididos em 60 atributos.

No que se refere à dimensão dos Recursos Humanos Internos, os critérios e atributos propostos pelos autores são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Indicadores de recursos humanos internos

FACILITADOR	CRITÉRIO	ATRIBUTO
Recursos Humanos Internos	Oportunidades de trabalho	Promover um ambiente de trabalho desafiador para desenvolver uma força de trabalho diversificada
		Capacidade de contratar mão de obra local
		Equidade de gênero
	Compensação de emprego	Avaliação de salários
		Provisão de aposentadoria
		Igualdade salarial
	Práticas de saúde e segurança	Condições de trabalho e impacto do trabalho na saúde a longo prazo
		Garantia de um local de trabalho seguro, limpo e sem lesões
		Iluminação do local de trabalho e níveis de ruído
	Pesquisa e desenvolvimento	Valor do trabalho, autonomia, crescimento e desenvolvimento pessoal
		Crescimento de habilidades e conhecimento
		Aprendizagem, desenvolvimento e melhoria contínua

Fonte: Adaptado de Rajak e Vinodh (2015, p. 1188)

A partir destes atributos, chamados de Índice de Sustentabilidade Social, Rajak e Vinodh (2015) afirmam que a abordagem pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, a

fim de identificar os atributos com desempenho mais fraco e propor ações de melhoria para a sustentabilidade social.

Já para Husgafvel *et al.* (2015), o desenvolvimento industrial sustentável requer uma abordagem abrangente em relação à sustentabilidade, pois a integração do conceito de sustentabilidade ao processo de tomada de decisão das empresas permite que o setor supere os desafios atuais e emergentes de sustentabilidade no ambiente operacional. Para os autores, a indústria pode enfrentar seus desafios de sustentabilidade no nível da planta através da aplicação de um índice de sustentabilidade equilibrado, englobando indicadores ambientais, econômicos e sociais com aspectos legais, como parte de cada conjunto de indicadores.

Quanto aos indicadores sociais, os autores reforçam o argumento de que os aspectos sociais e seus impactos também se tornaram uma importante área de foco no contexto da avaliação do ciclo de vida da produção, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões no nível gerencial, por exemplo, sobre práticas comerciais socialmente responsáveis. Aduzem ainda que as empresas prospectivas devem se concentrar no desempenho sustentável a longo prazo, com ênfase especial no uso sustentável de recursos e no gerenciamento proativo de impactos sociais para reduzir riscos e custos. Para tanto, é proposto um conjunto de indicadores de sustentabilidade social formado por nove índices (Quadro 7).

Quadro 7 - Indicadores de Sustentabilidade Social na indústria

INDICADOR	DESCRIÇÃO
Localização	Questões locais como estabilidade política e ausência de violência, eficácia do governo e qualidade regulatória, estado de direito e controle da corrupção.
Cadeia de Suprimentos	Questões sobre os fornecedores como responsabilidade social da empresa, direitos humanos dos funcionários, questões contratuais, saúde, segurança, educação e treinamento.
Inovação Social	Questões associadas a investimentos sociais ou questões sociais, bem como parcerias e engajamento, além de medir se os funcionários estão cientes de seus direitos e benefícios e se podem participar fazendo iniciativas e sugestões.
Práticas Trabalhistas	Questões referentes ao cumprimento de normas e de práticas como horas extras, contratos de trabalho, seguros de acidentes, direito a férias periódicas com remuneração, baixa por doença com salário, licença parental, liberdade de associação e negociação coletiva.
Monitoramento	Questões quanto ao desenvolvimento de carreira, representação de gêneros e de faixas etárias, equidade de benefícios, quantidade de greves, obrigatoriedade (ou não) de horas extras e suas devidas remunerações.
Treinamento e Educação	Questões sobre o gerenciamento de habilidades e desenvolvimento de competências, bem como atividades anuais e horas dedicadas aos treinamentos e assinatura do código de conduta sobre carreira.

Relatórios	Questões de responsabilidade social em comunidades locais, que abrangem políticas, normas, plano de comunicação de riscos e política de comunicação proativa de mudanças.
Saúde e Segurança	Questões acerca do serviço de saúde ocupacional, monitoramento da segurança no trabalho, discriminação, proteção de dados pessoais, funcionários menores de idade e subcontratados.
Aspectos Legais	Questões a respeito de contrato de trabalho e sindicatos, emprego e salário, horas e afastamentos, empregados, jovens empregados e responsabilidade civil.

Fonte: Adaptado de Husgafvel *et al.* (2015, p. 16)

Os autores indicam que este conjunto de indicadores, aplicados a um projeto piloto na fábrica de Ruukki Lappohja (Finlândia), revelou que o desempenho da sustentabilidade social no nível da planta pode ser medido e vinculado ao gerenciamento geral da sustentabilidade social no nível corporativo. A implementação do piloto indicou muitos pontos fortes, mas também áreas que exigem maior foco e esforços de desenvolvimento, tais como:

- **Saúde e Segurança Ocupacional:** Nenhum monitoramento e relatório sobre (I) segurança na cadeia de suprimentos, cobrindo fornecedores e contratados no local, e (II) desempenho da fábrica em relação ao desempenho do setor nesse campo.
- **Treinamento e Educação:** Nenhum empregado assinou o código de conduta que trata dos princípios e valores referentes ao gerenciamento de carreira.
- **Práticas Trabalhistas:** O período de estágio e o aviso prévio podem ser mais longos.
- **Cadeia de Suprimentos:** Falta de auditoria de gerenciamento de risco social cobrindo toda a cadeia de suprimentos, pois não há informações sobre se os fornecedores comunicam requisitos de responsabilidade social aos trabalhadores e sub-fornecedores.

No entanto, Husgafvel *et al.* (2014) destacam, ainda, que nenhum índice pode fornecer uma imagem completa. Na melhor das hipóteses, é apenas uma ferramenta que fornece informações apontadas para a tomada de decisões.

3. METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

3.1. SOBRE A DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo foi realizado, em seu ponto de partida, tendo como base dois relatórios distintos: (I) a 13ª carteira ISE-B3, publicada em 23 de novembro de 2017, e (II) a lista dos maiores litigantes no TST, publicada em 30 de novembro de 2018. Os períodos distintos se explicam pela consideração de que as ações praticadas pelas empresas durante o ano de 2017 repercutem de forma razoável no número de acionamentos judiciais no decorrer do ano seguinte, 2018. Deste modo, a carteira ISE-B3 corresponde ao ponto analisado referente às práticas organizacionais, enquanto a lista dos maiores litigantes no TST corresponde ao contraponto referente aos impactos destas práticas. Cabe ressaltar que este recorte dá à pesquisa um caráter de limitação temporal.

O recorte inicial para as análises contemplou as empresas da carteira ISE-B3 que também figuravam a lista dos 20 maiores litigantes no TST, correspondendo, assim, ao total de 5 empresas pertencentes a ambas as bases de análise, sendo 4 pertencentes ao setor bancário e 1 pertencente ao setor de telefonia. Ao ampliar-se a consulta para além dos 20 maiores litigantes, será possível encontrar 13 empresas da carteira ISE-B3 até a 191ª posição do TST. As 5 empresas citadas são aquelas que possuem a maior proporção de acionamentos judiciais no polo passivo (no qual a empresa é a ré) em relação ao total de funcionários (segundo a média estimada entre os anos de 2017 e 2018), correspondendo a uma faixa entre 2,8% e 4,8%. Todas as demais empresas que figuram ambas as listas possuem uma proporção de acionamentos judiciais em relação ao total de funcionários abaixo de 2,5%. Esses índices não seguem a uma lógica linear de correlação positiva, ou seja, não significa que quanto maior o número de funcionários, maior é a proporção de acionamentos judiciais no TST. Isso reforça a opção pela delimitação da pesquisa nestas empresas em destaque.

No entanto, considerando a incidência no mesmo setor econômico de 4 destas 5 empresas, optou-se por analisar somente as empresas pertencentes ao setor bancário, de modo que as análises pudessem transcorrer sobre ações convergentes para contextos similares. Pelo exposto, o estudo delimitou-se em estudar 4 empresas do setor bancário, pertencentes à 13ª carteira ISE-B3 e que constituem a lista dos 20 maiores litigantes do TST. Cabe destacar que, considerando um princípio ético, ainda que seja possível identificar as 4 empresas do setor bancário através dos relatórios informados, optou-se nesta pesquisa por preservar a identificação nominal destas empresas, adotando-se uma nomenclatura genérica expressa por

BAN1, BAN2, BAN3 e BAN4. Tal iniciativa se deu a fim de evitar quaisquer juízos de valores, análises tendenciosas ou repercussões parciais sobre as respectivas imagens dos bancos, já que este não é um dos objetivos do estudo.

Uma vez que o objetivo central da pesquisa se concentra em torno da noção de questão social, o estudo limitou-se à dimensão social do questionário ISE-B3, formada por 4 critérios, cujos 12 indicadores são compostos por 81 questões objetivas.

Estes critérios nos quais se dividem a dimensão social são apresentados e nominados pelo ISE-B3 como Política, Gestão, Desempenho e Cumprimento Legal. Segundo esclarece a comissão de coordenação do ISE-B3, em contato realizado por e-mail com o autor deste estudo, esta estrutura é implementada desde 2005 e busca analisar um mesmo assunto/tema em diferentes perspectivas, como por exemplo, “quais as políticas da empresa que contemplam aquele tema; quais ações da empresa que se referem a esse tema (gestão); como as políticas estão colocadas em prática; como a empresa monitora o resultado dessas ações; quais aspectos referentes à legislação/normas se aplicam àquele tema”.

Assim, pode-se considerar que “Política” é um critério em que predominam as ações voltadas para fora da empresa, envolvendo causas e demandas sociais específicas; “Gestão” é um critério em que se fragmenta ao máximo as práticas esperadas para consolidação dos compromissos políticos assumidos, visando a uma coordenação interna das ações; “Desempenho” é um critério em que são abordados procedimentos internos, normativas e práticas organizacionais cotidianas de monitoramento de resultados que devem direcionar e endossar o cumprimento das estratégias assumidas nos critérios anteriores; e “Cumprimento legal” é um critério que se volta para a repercussão legal de seus compromissos assumidos.

3.2. OS PARÂMETROS DE MAPEAMENTO

Como forma de possibilitar o mapeamento dos compromissos, foram selecionadas 40 questões (Quadro 8) da carteira ISE-B3 de 2017 que representam alternativas de ação sobre relações sociais e relações de trabalho – critérios qualitativos estabelecidos para a triagem. Isto é, as questões que constituíram o recorte das análises representam uma gama de alternativas sobre a questão social, sobre as quais cada empresa se autodeclarou comprometida de forma total, parcial ou não comprometida.

Quadro 8 - Questões mapeadas por indicador/critério (2017)

CRITÉRIO ISE	INDICADOR	SÍNTESE DO TÍTULO	QUESTÕES
CRITÉRIO I (POLÍTICA)	IND 1	Compromisso com relações de trabalho	SOC 1, SOC 1.4
	IND 2	Compromisso com a comunidade	SOC 2, SOC 2.1, SOC 3, SOC 3.1
CRITÉRIO II (GESTÃO)	IND 4	Aplicação dos compromissos com as relações de trabalho	SOC 7, SOC 8, SOC 9, SOC 10, SOC 11, SOC 12, SOC 13
	IND 5	Relação com a comunidade	SOC 14.2, SOC 15, SOC 15.1, SOC 15.2, SOC 15.3, SOC 15.4.1, SOC 16, SOC 17
CRITÉRIO III (DESEMPENHO)	IND 7	Diversidade e equidade	SOC 20, SOC 21, SOC 22, SOC 23, SOC 25, SOC 26, SOC 27, SOC 29, SOC 31, SOC 32, SOC 33, SOC 34
	IND 8	Gestão de fornecedores	SOC 35
CRITÉRIO IV (CUMPRIMENTO LEGAL)	IND 10	Público interno	SOC 39, SOC 40
	IND 12	Sociedade	SOC 42, SOC 43, SOC 44, SOC 45

Os parâmetros de mapeamento para cada questão foram estabelecidos levando em conta o teor do enunciado e as alternativas dadas, de forma que as respostas fossem computadas observando-se as seguintes possibilidades:

I. Resposta única: Quando as alternativas possibilitam apenas uma única resposta. Em geral, são questões cujas alternativas traduzem opções como “sim” ou “não”, “tem” ou “não tem”, e afins. Cabe ressaltar que as opções que expressam o compromisso declarado pela empresa ora correspondem ao “sim”, ora correspondem ao “não”, sempre de acordo com o teor do enunciado. Como exemplo, consideremos a seguinte questão:

“A companhia oferece mecanismos formais de denúncia aos funcionários diretos e trabalhadores terceirizados?”. As opções dadas são:

- a) *Sim*
- b) *Não*

Portanto, a ação que corresponde ao compromisso esperado está associada à resposta “sim” (1 ação esperada). Caso a empresa tenha respondido “sim”, computa-se um compromisso assumido (1 compromisso sobre 1 ação esperada). Caso tenha respondido “não”, computa-se nenhum compromisso assumido (0 compromisso sobre 1 ação esperada).

II. Resposta única com variações: Nas questões em que há variações de níveis de resposta, como por exemplo “sim, parcialmente” e “sim, totalmente”, e afins, o mapeamento não

considerou as variações, entendendo que “sim” já traduz o compromisso declarado, não importando se foi parcial ou total. Como exemplo, consideremos a seguinte questão:

“Em relação à diferença de proporção entre cargos de gerência ocupados por homens e mulheres, a companhia:”. As opções dadas são:

- a) *Tem como meta de médio prazo (3 anos) reduzir tal diferença de proporção, para um valor inferior a 0,9 ou superior a 1,1, para ambos os gêneros*
- b) *Tem como meta de médio prazo (3 anos) reduzir tal diferença de proporção a um valor entre 0,9 e 1,1, para ambos os gêneros*
- c) *Não apresenta metas, pois a diferença de proporção já se encontra num valor entre 0,9 e 1,1, para ambos os gêneros*
- d) *Não estabelece metas*

Portanto, a ação que corresponde ao compromisso esperado está associada à resposta “tem meta”, neste caso não importando a variação (1 ação esperada). Caso a empresa tenha respondido “tem meta”, não importando a sua variação, computa-se um compromisso assumido (1 compromisso sobre 1 ação esperada). Caso tenha respondido “não estabelece metas”, computa-se nenhum compromisso assumido (0 compromisso sobre 1 ação esperada). Neste caso específico do exemplo, caso a empresa tivesse indicado que não possui meta por já se encontrar no índice desejado pela questão, o critério de mapeamento considera que há uma meta, que é a de manutenção do índice, embora a redação da opção registre o termo “não apresenta metas”. Computar-se-ia, portanto, um compromisso assumido (1 compromisso sobre 1 ação esperada).

III. Respostas múltiplas: Quando as alternativas possibilitam a autodeclaração de quantas respostas forem cabíveis. São questões nas quais as empresas podem declarar ter assumido o compromisso com todas as alternativas, parte delas ou nenhuma delas. Como exemplo, consideremos a seguinte questão:

“O compromisso com a valorização da diversidade em matéria de emprego e ocupação abrange as atividades de:”. As opções dadas são:

- a) *Seleção e contratação*
- b) *Promoção*
- c) *Acesso a treinamento*
- d) *Sensibilização dos funcionários diretos e trabalhadores terceirizados para o tema*
- e) *Nenhuma das anteriores*

Portanto, as ações que correspondem ao compromisso esperado estão associadas às opções “a”, “b”, “c” e “d” (4 ações esperadas). Caso a empresa tenha respondido, hipoteticamente, as letras “a” e “c”, computa-se dois compromissos assumidos (2 compromissos sobre 4 ações esperadas), e assim procedendo de acordo com as respostas que podem variar de 1 a 4 compromissos assumidos. Caso a empresa tenha respondido a letra “e”, computa-se nenhum compromisso assumido (0 compromisso sobre 4 ações esperadas).

No apêndice A é possível observar os detalhamentos sobre qual a questão selecionada para análise, qual foi o tema/enunciado tratado, o parâmetro para mapeamento das respostas que traduzem o compromisso assumido e o número de alternativas que expressam as ações esperadas para cada questão.

3.3. SOBRE O ÍNDICE DE COMPROMISSO

Tendo em vista estes parâmetros de mapeamento, o estudo analisou o relatório de respostas do questionário ISE-B3 na dimensão social, por questão e por empresa, e procedeu com um índice de proporção de compromisso, em percentual, considerando a relação entre o somatório das respostas e o somatório das ações esperadas em todas as questões, para cada critério. O índice de proporção de compromisso foi calculado da seguinte forma:

$$IC = \frac{\sum_{rSOC=1}^n rSOC}{\sum_{aSOC=1}^n aSOC} \times 100$$

Onde:

IC = Índice de Compromisso no critério mapeado;

$\sum_{rSOC=1}^n rSOC$ = Somatório do número de respostas da dimensão social, autodeclaradas em todas as questões selecionadas do respectivo critério mapeado;

$\sum_{aSOC=1}^n aSOC$ = Somatório do número de ações desejáveis da dimensão social, apresentadas em todas as questões selecionadas do respectivo critério mapeado.

Deste modo, o índice de compromisso traduz que, dentre todas as alternativas de ações desejáveis para cada critério, cada empresa autodeclarou em suas respostas um compromisso total ou parcial, expresso por um percentual, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Índice de compromissos por critério e por empresa (carteira 2017)

CRITÉRIO EMPRESA	BAN1	BAN2	BAN3	BAN4
POLÍTICA	100%	95%	100%	85%
CUMPRIMENTO LEGAL	83%	67%	83%	67%
GESTÃO	88%	80%	98%	90%
DESEMPENHO	71%	67%	67%	62%

A partir da Tabela 2, os índices de cada empresa foram consolidados em um gráfico radar, posicionando cada critério do questionário em um extremo, a fim de mapear e observar o comportamento de cada empresa (Figura 1).

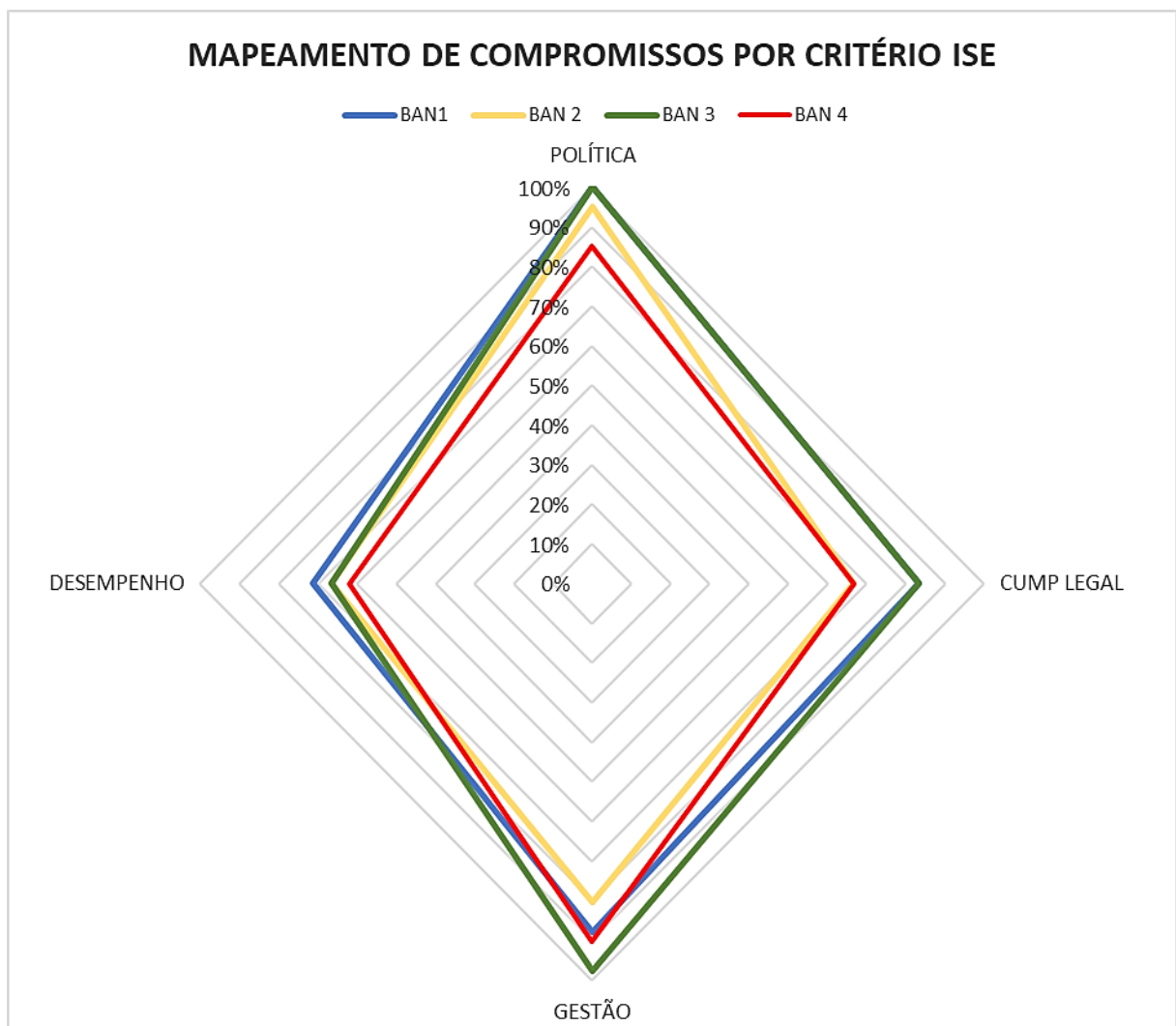


Figura 1 - Gráfico radar dos índices de compromisso declarados por critério ISE

O mapeamento consolidado na Figura 1 apresenta um comportamento no qual é possível observar um paradoxo entre dois critérios que, em tese, deveriam ser equivalentes, que são o critério “política” e o critério “desempenho”. Nota-se que há maior compromisso assumido com ações de relacionamento com os atores externos à empresa, que envolvem causas e demandas sociais específicas, e um menor compromisso assumido com práticas organizacionais cotidianas que deveriam direcionar e endossar o cumprimento dos compromissos políticos. Nota-se ainda que o critério “gestão” acompanha os movimentos do critério “política”, traduzindo os compromissos políticos em um planejamento tático que possa tangibilizar aquilo que as empresas se propõem a fazer. O critério “cumprimento legal” se mostra com a maior variação de compromissos, que serão melhor analisados e explicados mais à frente.

Emerge, assim, a constatação de uma racionalidade cujos movimentos se traduzem como uma trilha ou um roteiro pré-determinado – como uma coreografia – no qual as empresas inclinam-se para a financeirização das intenções sociais, e não propriamente para os impactos das ações, o que torna estes movimentos mais estéticos do que efetivos. Por isso propõem-se aqui o conceito de “Racionalidade Coreográfica”.

Contudo, considerando que essa análise corresponde a um recorte temporal nas respostas de 2017 da carteira ISE-B3, torna-se necessário avaliar se os mesmos movimentos podem ser mapeados no panorama dos anos seguintes. E nesta intenção de se ampliar a avaliação temporal da racionalidade coreográfica, é preciso considerar ainda que o questionário ISE-B3 sofre revisões a cada ano, quando questões podem ser excluídas, alteradas e/ou incluídas. Assim, é necessário um ajuste metodológico que considere as alterações anuais da dimensão social do ISE-B3.

3.4. AJUSTES METODOLÓGICOS

Além dos dados analisados anteriormente sobre a carteira 2017 da dimensão social do ISE-B3, os ajustes metodológicos considerarão a partir daqui os dados das carteiras de 2018, 2019 e 2020, que é o ciclo temporal possível de analisar no momento em que este estudo está sendo realizado.

Antes de serem apresentados os detalhamentos de cada período, antecipa-se aqui uma ponderação que contempla o panorama geral destas carteiras. As revisões anuais feitas no

questionário da dimensão social provocam mudanças significativas na maneira de organizar as questões e seus respectivos temas. Isto leva a três observações:

- I. O total de questões analisadas em cada ano não é o mesmo, tendo em vista as alterações realizadas no exercício de cada período (inclusão e/ou exclusão de questões e de alternativas para respostas);
- II. Uma mesma numeração das questões em cada ano (ou códigos de indicadores) não significa necessariamente que o seu conteúdo também é mesmo, dadas as mudanças que podem ocorrer na ordem, na abordagem e/ou nas alternativas do questionário. No entanto, cada conjunto de questões analisadas por ano manterá o critério aplicado anteriormente, isto é, as questões que constituíram o recorte das análises representam uma gama de alternativas sobre a questão social (relações com a comunidade e relações de trabalho), sobre as quais cada empresa se autodeclarou comprometida de forma total, parcial ou não comprometida;
- III. Considerando-se as duas observações anteriores, há de se ponderar que os resultados anuais isolados podem eventualmente gerar interpretações equivocadas ou tendenciosas. Por isso, o mapeamento a fim de avaliar a dinâmica da racionalidade que sustenta a noção de RSC destas empresas do setor bancário cuidará do conjunto total dos resultados, isto é, levará em conta a média aritmética dos dados coletados no período temporal dos quatro anos.

Ainda no que diz respeito à revisão anual do questionário, notou-se que houve uma mudança significativa nas questões do critério “desempenho”, sendo algumas excluídas a partir de 2018 e outras que passaram para o critério “gestão” a partir de 2019. Neste sentido, dada a proximidade conceitual entre estes dois critérios – levando em conta as definições do próprio ISE-B3 –, dada a migração das questões entre eles e dada a necessidade de manter os parâmetros de análise no conjunto temporal analisado, esta pesquisa passou a adotar uma fusão entre os critérios “gestão” e “desempenho”, passando a considerar três no total, da seguinte forma:

- **Política:** critério em que predominam compromissos discursivos envolvendo causas e demandas sociais específicas. Aqui foram alocadas as questões que tratam de compromissos públicos sobre relações de trabalho e sobre relações com a comunidade;

- **Desempenho:** critério em que são convertidos os compromissos discursivos em práticas, procedimentos internos, normativas e monitoramento de resultados que devem direcionar e endossar o cumprimento das estratégias assumidas no critério “política”. Aqui foram alocadas questões que tratam das práticas e de desempenho organizacional;
- **Cumprimento legal:** critério que se volta para a repercussão legal de seus compromissos assumidos. Aqui foram alocadas questões que tratam do cumprimento de legislações referentes às relações de trabalho.

E, nisto, a classificação de cada questão nos ajustes metodológicos precisou obedecer ao teor dos enunciados e não mais à alocação original dos critérios rígidos do questionário. Em outras palavras, as questões foram consideradas como pertencentes aos critérios “política”, “desempenho” e “cumprimento legal” de acordo com o tema e as indagações dos enunciados, independentemente da alocação original no questionário. Como exemplo, uma questão que originalmente no questionário pertencia ao critério “desempenho”, mas que tratava de atendimento às normatizações de acessibilidade, passou a ser considerada como “cumprimento legal”, e não “desempenho”.

Assim, o detalhamento de cada período, incluindo o ano de 2017 anteriormente analisado, mediante os devidos ajustes metodológicos, se apresenta da forma a seguir.

3.4.1. Carteiras ISE-B3 2017 a 2020 ajustadas

Como forma de possibilitar o mapeamento dos compromissos de acordo com os parâmetros estabelecidos e considerando os ajustes metodológicos, foram selecionadas 44 questões da carteira ISE-B3 2017, 41 questões da carteira ISE-B3 2018, 42 questões da carteira ISE-B3 2019 e 38 questões da carteira ISE-B3 2020 (Apêndices B a E). Isto é, as questões que constituíram o recorte das análises representam uma gama de alternativas sobre relações com a comunidade e relações de trabalho, sobre as quais cada empresa se autodeclarou comprometida de forma total, parcial ou não comprometida.

3.4.2. Índice de Compromisso (IC) ajustado

Com base nos ajustes metodológicos aplicados ao mapeamento das questões da dimensão social do ISE-B3 no período temporal dos anos 2017, 2018, 2019 e 2020, o IC voltou a ser calculado mediante os mesmos parâmetros, a saber:

$$IC = \frac{\sum_{rSOC=1}^n rSOC}{\sum_{aSOC=1}^n aSOC} \times 100$$

Onde:

IC = Índice de Compromisso no critério mapeado;

$\sum_{rSOC=1}^n rSOC$ = Somatório do número de respostas da dimensão social, autodeclaradas em todas as questões selecionadas do respectivo critério mapeado;

$\sum_{aSOC=1}^n aSOC$ = Somatório do número de ações desejáveis da dimensão social, apresentadas em todas as questões selecionadas do respectivo critério mapeado.

Assim, foi possível compor um panorama dos compromissos assumidos pelas empresas BAN1, BAN2, BAN3 e BAN4 nos critérios “política”, “desempenho” e “cumprimento legal” (Tabela 3).

Tabela 3 - IC das empresas analisadas entre 2017 e 2020

	IC - POLÍTICA	IC - DESEMPENHO	IC - CUMP. LEGAL
BAN1/2017	97,73%	75,00%	87,50%
BAN2/2017	72,73%	77,50%	75,00%
BAN3/2017	97,73%	82,50%	87,50%
BAN4/2017	77,27%	82,50%	62,50%
BAN1/2018	100,00%	71,74%	87,50%
BAN2/2018	70,83%	76,09%	75,00%
BAN3/2018	87,50%	80,43%	75,00%
BAN4/2018	77,08%	73,91%	75,00%
BAN1/2019	97,92%	71,74%	88,89%
BAN2/2019	79,17%	82,61%	77,78%
BAN3/2019	93,75%	80,43%	88,89%
BAN4/2019	70,83%	78,26%	77,78%
BAN1/2020	95,83%	69,23%	87,50%
BAN2/2020	77,08%	84,62%	62,50%

BAN3/2020	97,92%	76,92%	87,50%
BAN42020	70,83%	79,49%	75,00%
MÉDIA	85,26%	77,69%	79,43%
DESV. PAD.	11,33%	4,36%	8,59%

A partir da Tabela 3, as médias das empresas nos critérios foram consolidadas em um novo gráfico radar, a fim de mapear e observar o comportamento deste setor no período temporal analisado (Figura 2).

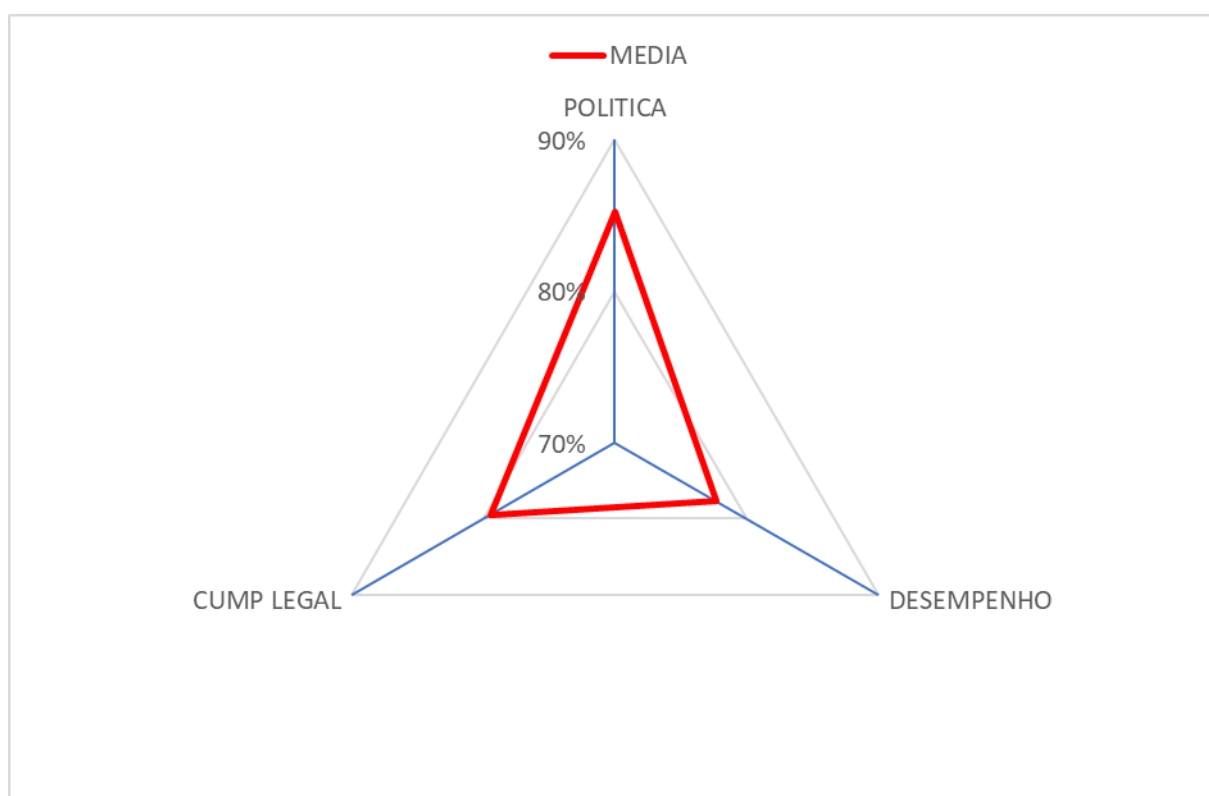


Figura 2 - Gráfico de médias do IC entre 2017 e 2020

Embora os percentuais possam representar níveis altos de compromisso com as questões sociais em suas diferentes faces, nota-se que o investimento nos compromissos políticos (85,26%) é maior do que nos compromissos legais (79,43%) e de desempenho (77,69%), sendo este último o critério que possui o menor IC das empresas analisadas dentro do período estudado e que trata da conversão prática dos compromissos assumidos quanto às relações de trabalho.

4. A RACIONALIDADE COREOGRÁFICA

Os compromissos consolidados das quatro empresas analisadas, embora não sejam idênticos, são análogos. São de função semelhante, mas de origem diferente; são propósitos similares, mas de corporações distintas. Com base nesta dinâmica, é ratificada a proposição do conceito de “Racionalidade Coreográfica”, isto é, um modo harmônico de tomar decisões por organizações diferentes nas quais as motivações humanas importam menos do que as motivações legais e políticas. É um princípio utilitarista tal qual já defendia Friedman (1953). É uma racionalidade que coloca em evidência o dilema da gestão do risco social, em que importam mais as ações que possam maximizar os investimentos políticos promotores da redução dos riscos sociais que venham a comprometer os negócios (PINTO, 2018; SPENCE, 2010).

Partindo de uma breve contextualização sobre o setor bancário brasileiro, algumas observações se fazem necessárias a partir da interpretação dos dados apresentados na Tabela 3, conforme discutido a seguir.

4.1. O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL E O *PROSUMPTION*

O processo de concentração de capital no setor bancário brasileiro se intensificou a partir de 1970, com a sua gradual desregulamentação/liberalização que passou a fazer deste setor o protagonista das mudanças organizacionais que emergiam daquele período. A partir de 1990, o setor bancário passou a vivenciar uma aceleração das transformações tecnológicas e do controle estrangeiro (MACIEL *et al.*, 2021; CAMARGO, 2009; BITTENCOURT *et al.*, 2015; PIVA, AMORIM e TERRA, 2015). Com isso, houve uma “nova estrutura dos padrões de concorrência do mercado brasileiro, intensificando o processo de fusões e incorporações e levando ao aumento da centralização bancária e da desnacionalização do setor” (MACIEL *et al.*, 2021, p. 136).

Desde então, os processos de fusão e de incorporação resultantes deste contexto reduziram milhares de postos de trabalho, assim como o nível salarial dos trabalhadores deste setor. Como exemplo, na fusão entre Itaú e Unibanco, houve uma redução de mais de 6,3 mil postos de trabalho. No geral, no primeiro trimestre de 2017, trabalhadores no setor bancário com média salarial de R\$ 6.799,00 eram desligados e outros eram contratados para os mesmos postos com média salarial de R\$ 4.298,00, o que representa uma diminuição de renda na casa de 37%. Por outro lado, entre 2008 e 2017, os quatro maiores bancos brasileiros [que

são os mesmos analisados nesta tese] tiveram um considerável aumento na receita da prestação de serviços e na intermediação financeira (MACIEL *et al.*, 2021, p. 138).

Diante do contexto de transformação tecnológica e aumento da centralização do sistema financeiro, prevalece o conceito de *prosumption*, que representará um desafio relevante para a sustentabilidade social no setor bancário.

Prosumption é um termo inicialmente tratado como uma forma de empoderamento do consumidor, que emerge da reestruturação do capital. Apresentado pela primeira vez pelo sociólogo Alvin Tofler, o *prosumption* é um fenômeno que confunde os limites entre trabalho e consumo, promovendo, sobretudo, o trabalho abstrato pleno (FONTENELLE, 2015; TOFFLER, 1980; OLIVEIRA, 2003).

Este fenômeno passou a ser mais discutido a partir do início do século XXI, com a intensificação da tecnologia digital, sobretudo pela internet. E isso alterou o pensamento tradicional econômico de que o produtor gera o valor e o consumidor realiza o valor. No *prosumption*, essencialmente no setor de serviços, o consumidor assume um papel de cocriação da produção do valor, ao mesmo tempo em que o realiza. Ou seja, o consumidor, por meio das tecnologias digitais, passa a produzir diversas etapas do próprio serviço do qual pretende usufruir e que outrora era produzido por um grupo de trabalhadores. Esta nova dinâmica acelera o consumo, garantindo que a venda se concretize antes mesmo da produção, uma vez que os acessos digitais por meio da internet descentralizam os mercados de trabalho.

E, neste sentido, o *prosumption* não impacta somente um novo perfil de consumo, mas também um novo perfil de trabalhador, que deixa de ser força de trabalho e passa a ser o próprio capital: o capital humano (LÓPEZ-RUIZ, 2007).

Em termos mais práticos, o *prosumption* representa uma redução de custos para as empresas de serviços e uma “aquisição de força de trabalho” sem pagamento. Ou seja, o consumidor que passa a produzir as etapas do seu próprio serviço pela internet representa a redução da força de trabalho paga que realizava tais atividades anteriormente, além de não representar nenhum custo laboral para a empresa a fim de que o serviço seja gerado. É o consumidor que trabalha (RITZER e JURGENSON, 2010). O que a empresa passa a valorizar, neste contexto, é o poder de sua marca, a sua reputação, como vantagem competitiva para atrair mais consumidores e maiores investimentos.

Especificamente no setor bancário, o *prosumption* promoveu uma transformação dos meios de trabalho. Ao longo do tempo, os gastos com instalações/recursos físicos e com pessoal foram desacelerando, enquanto o investimento em *softwares* e telecomunicações foi no sentido oposto. Como exemplo, o atendimento físico das agências foi sendo reduzido ao

longo do tempo, havendo a transferência deste serviço para os canais virtuais, em grande medida repassando para o próprio consumidor a operação destas atividades (*prosumption*), promovendo o que veio a se chamar de *mobile bank* e de *internet banking* (MACIEL *et al.*, 2021). Com isto, as atividades que agora passam para a operação pelo próprio consumidor representam a redução dos postos de trabalho e intensificação das atividades para as funções que permanecem. Um novo perfil de trabalhador multifuncional, engajado e que gere valor é demandado.

Neste sentido, a reorganização do capital no setor bancário representa consequências em termos de redução dos postos de trabalho, intensificação das demandas de trabalho, redução de custos na geração de valor e maximização do valor do negócio pelo aumento do consumo e gerenciamento da imagem corporativa, o que coloca em segundo plano a questão social. Isso significa que o contexto do setor bancário no Brasil tende a promover um aspecto político, focando em aspectos de desempenho que somente gerem algum risco eventual de impacto negativo no valor do negócio.

Por isso as análises a seguir seguirão na busca por explorar estes desafios quanto à sustentabilidade social no setor bancário, a partir desta reorganização do capital descrita até aqui.

4.2. SOBRE O CRITÉRIO “POLÍTICA”

Este critério apresenta a maior média de IC (85,26%) e o maior desvio-padrão (11,33%). Isso significa que há um maior envolvimento das empresas analisadas com compromissos políticos sobre os problemas da sociedade e os problemas dos grupos sociais com os quais a empresa se identifica, no sentido do que argumenta Müller (2006).

Como exemplo, há uma adesão política total com temas tais como:

- erradicação do trabalho infantil, erradicação do trabalho forçado ou compulsório, combate à prática de discriminação em todas as suas formas, valorização da diversidade, prevenção do assédio moral e do assédio sexual, respeito à livre associação sindical e direito à negociação coletiva;
- compromisso formal com o respeito aos direitos humanos reconhecidos pelas Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil, referentes às relações de trabalho;
- política corporativa que contemple o tema de relacionamento com a comunidade local;

- divulgação pública das diretrizes desta política de relacionamento com a comunidade local;
- investimento social privado.

O maior índice de variação neste critério pode ser explicado por dois motivos: (1) a desigualdade nas formas de assunção dos compromissos políticos, isto é, enquanto há uma uniformidade sobre “com o que” se comprometem, há uma flutuação sobre “por meio de que” se comprometem (e há de se considerar ainda as eventuais pressões sociais que estas empresas sofreram ao longo do tempo, fazendo-as optar por uma ou outra estratégia política na medida em que essas pressões representassem maiores adversidades a cada negócio); e (2) a transformação de questões de gestão e de desempenho em questões políticas, incrementando o número e a variedade de temas neste critério ao longo do período estudado, conforme será detalhado um pouco mais à frente.

Diante destes resultados, o critério “política” exemplifica os argumentos de Pinto (2018), Spence (2010), Acsehrad (2018), Müller (2006) e Fasterling (2017) quanto à articulação de ações que promovam a redução dos impactos que percepções negativas podem proporcionar ao valor do negócio, consolidando uma perspectiva estratégica de “não-mercado”, de eficiência empresarial extramuros, perspectiva esta que mira as pressões de natureza social e trabalhista quanto ao resguardo dos impactos sobre a reputação e rentabilidade do negócio.

4.3. SOBRE O CRITÉRIO “DESEMPENHO”

Este critério apresenta a menor média de IC (77,69%) e o menor desvio-padrão (4,36%). Isso significa que o movimento das empresas analisadas está mais orientado para causas políticas extra-muros do que para a efetivação das suas práticas sobre as necessidades das pessoas que compõem o seu público interno.

Como exemplo, temas sobre os quais há os menores índices de compromisso são:

- ações afirmativas para incluir no quadro de funcionários diferentes grupos minorizados;
- medidas adotadas visando diminuir a desigualdade salarial entre funcionários;

- práticas presentes nos processos e procedimentos para fazer respeitar os acordos e as negociações coletivas firmadas com organizações legitimamente representativas dos trabalhadores;
- medidas adotadas visando implementar um modelo de licença parental, incluindo o benefício para casais homoafetivos e famílias monoparentais;
- medidas adotadas visando respeitar a diversidade em termos de orientação sexual e identidade de gênero;
- monitoramento e melhoria contínua em aspectos relacionados à qualidade de vida e que impactam a motivação e o desempenho de funcionários;
- práticas adotadas visando maximizar o benefício social dos contratos de aprendizagem;
- estabelecimento de metas para reduzir a diferença na proporção de gênero e de cor entre cargos de gestão ocupados.

O menor índice de desvio-padrão neste critério indica que as lacunas de efetivação destes temas são o movimento mais harmônico entre as empresas analisadas, isto é, não houve mudança significativa no padrão de performance nestas ações ao longo do período analisado. O que houve foi uma perda de monitoramento de determinados indicadores sociais, transformando-os de indicadores de desempenho em indicadores políticos.

Como exemplo, no questionário de 2017 constavam questões acerca das metas que as empresas definiram para reduzir a diferença na proporção de ocupação de cargos gerenciais em relação à gênero e à cor. Eram questões de desempenho, já que traduziam em ações práticas o discurso político de combate à desigualdade e à discriminação. Naquele período, as quatro empresas afirmaram que não possuíam metas para essa redução. De 2018 em diante, essas questões foram excluídas e o questionário passou a não indagar mais a respeito de metas neste sentido.

Um menor IC nestes temas de desempenho exemplifica os argumentos de Hale *et al.* (2019), no sentido de que os indicadores sociais deveriam adotar uma abordagem mais performativa, representando os impactos reais e potenciais no público-alvo. Corrobora ainda a visão dos autores de que as áreas do conhecimento que dão mais valor aos resultados publicáveis e comercializáveis podem julgar desafiadoras as abordagens de performance orientadas à justiça social.

Também é possível identificar por meio desse menor IC os argumentos de Hutchins *et al.* (2019), no sentido de que, para uma empresa avaliar o desempenho social, se faz necessário adotar medidas de avaliação sobre o atendimento da empresa às várias necessidades dos grupos sociais. E uma vez a empresa identificando os indicadores que apontem para necessidades básicas não atendidas sobre um determinado grupo de interesse, esta deve ser a prioridade quanto à sustentabilidade social a ser praticada. No entanto, dada a “Racionalidade Coreográfica” proposta neste estudo, na qual o critério desempenho é o que representa o maior movimento harmônico por parte das empresas no período analisado e com menor percentual de compromisso, estes indicadores sociais carecem de práticas mais efetivas.

Outro destaque a se considerar é quanto ao pleno compromisso com o oferecimento de canais formais de denúncia para funcionários e com o incentivo ao voluntariado por meio de programa estruturado. Em 2017, 2018 e 2019, as quatro empresas manifestaram compromisso pleno com estes temas. Em 2020 estas questões foram excluídas da elaboração do questionário.

Frente aos temas listados anteriormente, os quais têm os menores IC por parte destas empresas, a presença dos temas de voluntariado e de canais de denúncia, bem como o fato de haver compromissos plenos com eles, evidencia que estes ISS na verdade adotam um discurso organizacional de engajamento por meio de um tom mais político, de um imaginário coletivo compartilhado (FARIA, 2013; SOBOLL, 2017; DEJOURS, 1999; ANZIEU, 1993; ENRIQUEZ, 1974), promovendo motivações pessoais que pareçam mais atraentes e possibilidades de autorrealização e de liberdade de ação (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Se tornam, assim, representações sociais que produzem uma concepção de ética que não chega a promover a indignação e as mudanças necessárias (FORTES e REGO, 2018).

4.4. SOBRE O CRITÉRIO “CUMPRIMENTO LEGAL”

Este critério possui um IC mediano (79,43%), não tão correspondente ao IC do critério político, mas pouco maior que o IC do critério de desempenho. Isso significa que as empresas cumprem obrigações legais na medida em que se tornam potenciais riscos ao negócio, ainda com um viés de maior importância do que as questões humanas. É um cenário que vai ao encontro do argumento de Fasterling (2017), no sentido de que as decisões sobre o social

buscam facilitar a atividade comercial, sobretudo no que diz respeito àquilo em que a organização pode ser percebida como socialmente controversa.

As empresas manifestam compromissos ora plenos, ora parciais, em temas como adequação da infraestrutura de acordo com as normas de acessibilidade às pessoas com deficiência (esta questão foi excluída do questionário em 2020), atendimento à legislação relativa à contratação de pessoas com deficiência e atendimento à legislação relativa à contratação de jovens aprendizes. Essa variação de cumprimento às obrigações legais explica o percentual de 8,59% de desvio-padrão.

Torna-se observável a crítica levantada por Wolbring e Rybchinski (2013), no sentido de que as pessoas com deficiência não são consideradas de forma suficiente no conceito de sustentabilidade social. Por outro lado, cabe ressaltar que as empresas enfrentam algumas dificuldades estruturais quanto à acessibilidade urbana para que esse público possa se deslocar até a empresa, bem como a necessidade de qualificação que existe para determinadas funções. Essa ponderação merece ser aprofundada por outros estudos, buscando observar os níveis de responsabilidade empresarial e governamental na consideração das pessoas com deficiência nos indicadores de sustentabilidade social.

Outro destaque que merece ser feito é quanto ao surgimento de uma questão, a partir de 2019, que indaga as empresas quanto à existência de processos judiciais e/ou administrativos envolvendo acidentes socioambientais. Em 2019, as quatro empresas analisadas afirmaram que não havia acionamentos neste sentido. Contudo, em 2020, uma das empresas (BAN2) afirmou que havia processos judiciais e administrativos sobre este tema, embora tenha afirmado, junto com as demais três empresas, que as operações da companhia não implicam em impactos socioambientais significativos negativos sobre a comunidade local.

Ainda quanto às indagações sobre processos judiciais e/ou administrativos, as quatro empresas afirmaram, em todos os períodos analisados, que havia acionamentos tanto judiciais como administrativos decorrentes de práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos. Embora as empresas não necessariamente sejam responsabilizadas nestes acionamentos, estes dados corroboram a dificuldade que as corporações enfrentam na identificação de problemas sociais na cadeia de suprimentos, bem como reforçam a necessidade de se adotar indicadores que monitorem de maneira performativa as questões de trabalho decente e direitos humanos (POPOVIC *et al.*, 2018; CUNHA, CERYNO e LEIRAS, 2019).

4.5. ENTRE O “ACEITÁVEL” E O “JUSTO”

A “Racionalidade Coreográfica” é baseada no dilema do risco social. Está pautada nos movimentos harmônicos que as organizações manifestam buscando ampliar seus espaços de domínio por meio do compromisso político sobre a questão social, enquanto manifestam, na sequência, compromissos efetivos somente naquilo que pode acarretar alguma adversidade negativa sobre o valor do negócio.

Fica em destaque o caráter de maximização do valor econômico frente ao caráter moral. Enquanto o objetivo de gerenciar o risco social é facilitar a atividade comercial, o risco de direitos humanos demanda um gerenciamento de questões ausentes de obrigações legais, para além da mensuração do impacto sobre o valor comercial.

Os direitos humanos voltados às práticas e condições de trabalho se mostram como instrumentos de mensuração de percepção de fatores externos, na busca de um diferencial competitivo e da representação de uma fonte segura de investimento. As fragilidades evidenciadas nestes direitos só obtêm atenção na medida em que representem vulnerabilidades quanto à garantia da aceitação ou aprovação das operações de uma empresa pelas partes interessadas, com potencial risco negativo sobre o valor do negócio.

Embora haja propostas mais performativas no mercado, voltadas para a percepção do impacto da atividade corporativa no público-alvo, no que diz respeito aos direitos humanos (ética e qualificação da vida) é significativo o dilema na gestão do risco social, dada a incompatibilidade conceitual na incorporação destas propostas no atual modelo de RSC. Ou seja, este dilema tem uma relação direta com um questionamento: risco para quem?

O caminho para a resposta depende de duas perspectivas: se os direitos humanos são tratados como meio de gerenciar o risco ao negócio (o humano como meio de produção e fator competitivo) ou se são tratados como garantia de direito à vida (o humano como bem comum).

Ao que parece, no *modus operandi* da gestão do risco social há uma “crescente implicação da vida natural do homem nos mecanismos e nos cálculos de poder”, apropriando-se aqui do pensamento de Agamben (2007, p. 125). Os direitos humanos reduzidos ao caráter de risco social resultam, nos valendo de outra expressão do mesmo autor, em uma “vida que não merece viver” (p. 143).

A partir do momento em que certos danos são provocados à vida, mas que não representem danos ao valor do negócio, a vida assume uma indignidade “aceitável”. Se os danos à vida representarem remoção ou redução da capacidade de um indivíduo usufruir de

seus direitos humanos, mesmo que não representem danos ao negócio, a vida assume uma representação de (in)justiça. No entanto, conforme afirmam Fortes e Rego (2018, p. 24), o justo depende ainda da crença compartilhada do “bem”. E se é pressuposto a implicação da vida natural aos mecanismos de poder, então, nas palavras de Tugendhat, citadas por Fortes e Rego (2018, p. 25), a “justiça seria o conceito contrário a poder”.

Quanto à racionalidade, convém trazer à luz a advertência que Weber enfatiza, no sentido de que o que é racional para um pode, ao ser observado por outro, ser irracional (2001, p. 20-21). Diante das múltiplas interpretações do conceito de racionalidade, importa destacar Brubaker (1984), também citado em Sell (2012), que lista diversas conotações em Weber para este conceito, tais como: deliberado, sistemático, calculável, pessoal, instrumental, exato, quantitativo, regido por regras, previsível, metódico, proposital, sóbrio, meticuloso, eficaz, inteligível e consistente.

De acordo com Brubaker, a calculabilidade do capitalismo expõe que as transações de mercado são determinadas exclusivamente pela busca proposital de interesses; o mercado é determinado pela busca deliberada e calculista de autointeresse, totalmente livre de sentimentos morais.

O autor destaca ainda, em suas interpretações da ótica weberiana, que o cálculo monetário ao qual o mercado está subjugado pressupõe o tratamento do trabalhador puramente como um meio, como um instrumento calculável como quaisquer outros meios de produção. E essa calculabilidade, continua o autor, envolve duas análises: (I) o desempenho dos meios de produção (humanos e não-humanos) é calculável; e (II) o ambiente jurídico-administrativo também é calculável, na medida em que as ações que afetem a conduta econômica podem ser previstas com certa segurança. Nisto, o empresário pode ter a certeza do desempenho dos fatores de produção na medida em que os controla. Neste sentido, a atividade econômica, na medida em que depende da centralização do controle dos meios de produção, orienta o processo de racionalidade.

Em outras sistematizações, destacam-se no mesmo sentido as interpretações de Habermas (1987) e de Levine (1981), no que diz respeito à racionalidade como abordagem prática e abordagem objetiva, respectivamente. Ponto comum entre eles é o aspecto da racionalidade instrumental, definida como a adoção metódica de determinados meios na busca de fins dados.

Diante dos dados apresentados nesta pesquisa, a tese aqui proposta da “Racionalidade Coreográfica” se apoia nestas abordagens e pressupostos do conceito de racionalidade.

Tendo como base que a avaliação do comportamento socialmente responsável destas empresas no ISE-B3 busca atender a um objetivo de composição de uma carteira seleta, diferenciada, a fim de captar maiores e melhores investimentos econômicos, torna-se natural, à luz das interpretações apresentadas sobre a racionalidade, que os meios de se praticar esta avaliação se conformem com esses interesses econômicos. Sendo as empresas analisadas pertencentes ao mercado financeiro, esta racionalidade torna-se ainda mais consistente.

Como foi dito anteriormente, embora não se classifique um percentual de compromisso na casa dos 77% como “baixo” (Tabela 3), o *gap* entre os compromissos políticos e os compromissos de desempenho se destaca na medida em que “o que se diz” anda sempre um passo à frente do que “o que se faz”. As revisões anuais do questionário que transformam questões de desempenho em questões políticas reforçam esta tese da racionalidade.

A centralização do controle sobre aquilo que é social contempla um espaço de domínio por meio do discurso, que é sempre calculado na margem daquilo que pode afetar a conduta econômica do negócio. Do contrário, haveria maior investimento no controle social, isto é, com indicadores voltados para a mensuração das ações e repercussões no público-alvo. Ou seja, se não é o social que está no controle dos indicadores sociais, quem determina aquilo que pode ou não pode, que é aceitável ou não?

Frente a este questionamento, evoca-se aqui as contribuições de Comte-Sponville (2011) no que se refere à ordem jurídico-política do capitalismo, que seria a responsável por limitar a ordem técnico-científica, onde a economia e a gestão, por exemplo, estariam entregues aos seus próprios interesses.

Nas palavras do autor, há o que ele chama de *espectro do canalha legalista*, que seria uma razão individual da ordem jurídico-política. Ou seja, como a lei determina o que é objetivo, e não subjetivo, um indivíduo perfeitamente legalista, que se propõe a sempre cumprir unicamente o que a lei impõe, poderia, ainda assim, ser um indivíduo mentiroso e egoísta, por exemplo, uma vez que a lei, objetivamente, não veda a mentira e nem o egoísmo. Nesta ótica, Comte-Sponville define que um indivíduo pode ser, ao mesmo tempo, intransigente de toda a legalidade, cientificamente competente, tecnicamente eficiente, mas mau.

A tese da “Racionalidade Coreográfica” não se pauta no juízo de valor da maldade sublinhada por Comte-Sponville, mas, sim, na lógica da ordem jurídico-política. É a racionalidade que se mostra engajada com normativas e legislações, sem, contudo, haver garantias de que isso cumpra a demanda moral dos seus atos. É a racionalidade que sabe

permear pela ordem jurídico-política na medida em que esta possa prever a aceitabilidade das operações da empresa.

No mapeamento apresentado neste estudo, fica em evidência os maiores compromissos nas dimensões políticas e jurídicas, enquanto a dimensão de desempenho aponta para lacunas que expõem determinadas omissões. E a omissão só é limitada pela ordem jurídico-política na medida em que venha causar danos ou prejuízos no valor do negócio. Deste modo, a “Racionalidade Coreográfica” se sustenta naquilo que é “aceitável”.

Os indicadores sociais (ou ISS, conforme tratado anteriormente) se tornam marcadores instrumentais para dar visibilidade àquilo que é possível dentro da ordem jurídico-política, e não para aferir aquilo que é justo na dimensão social da sustentabilidade. Nesta ótica, a indagação feita anteriormente sobre “Risco para quem?” pode ser respondida, à luz desta racionalidade, como sendo uma avaliação pautada no risco ao negócio, e não no risco ao humano. A sustentabilidade social assume um significado de preservar as operações corporativas na medida daquilo que é aceitável à ordem jurídico-política tendo o humano como meio essencial de produção. O desempenho na sustentabilidade social deixa em segundo plano aquilo que é justo a fim de destacar aquilo que é aceitável para a manutenção do negócio. Nesta ótica, não importa quão alto seja o desempenho social representado pelos indicadores, pois este desempenho estará sempre “a reboque” da previsibilidade que o seu não atendimento possa causar no valor do negócio.

Nesta perspectiva, resgata-se aqui o paradoxo da ética, nas palavras ainda de Comte-Sponville (2011, p. 42), quando exclama que “a ética vende!”. E, para que a ética venda, é preciso que ela seja mensurável.

Scully e Meyerson (1993), ao estudarem casos de programas de ética em duas empresas, relatam que gestores da primeira empresa usaram uma definição mais restrita de ética, com foco em conformidade com as regras, enquanto os gerentes da segunda empresa ofereceram uma ampla definição de ética, com foco em valores corporativos abrangentes, como justiça e respeito. De acordo com as autoras, essas diferentes definições carregam em si dois desafios peculiares: aqueles que usam uma definição mais restrita têm que justificar essa definição e sua exclusão de questões que podem parecer pertinentes à ética; aqueles que usam uma definição ampla podem gerar altas expectativas de que a empresa cumpra seus valores adotados.

Scully e Meyerson esclarecem que a empresa que adotou uma definição mais restrita de ética enfatizava repetidamente ao longo do tempo que a organização tinha uma longa tradição de integridade, discurso adotado como resposta a pressões externas para aplacar o

poder público e outros grupos de interesse durante um período de publicidade negativa das operações do negócio. Já na empresa que adotou uma definição mais ampla de ética, os funcionários encontraram uma forma de argumentar e reivindicar mudanças organizacionais que não estavam contempladas por normativas ou contratos de trabalho, o que potencialmente gerou uma percepção de uma empresa mais justa.

No entanto, as autoras argumentam que não necessariamente os casos das empresas analisadas podem ser classificados, respectivamente, como “lei sem justiça” e “lei com justiça”. Para além dessa dicotomia, estes casos apontam que existem inúmeras e maleáveis definições de ética e que os gerentes de topo – ou a chamada cúpula estratégica – são sensíveis a inúmeras impressões potenciais de seus programas quando eles definem ética. Em seus argumentos, as autoras exemplificam o uso de canais de denúncia pelos funcionários: se recebe muitos acionamentos, pode significar que é um canal confiável e acessível para os funcionários; se recebe poucos acionamentos, pode significar que não há problemas a serem relatados.

Esta contribuição de Scully e Meyerson, mediante ao exemplo do canal de denúncia disponível aos funcionários, esclarece melhor o que significa a exclamação de Comte-Sponville sobre “a ética vende!”, pois, seja por uma ótica ou por outra, a presença do canal de denúncia favorece a imagem organizacional. Neste sentido, não é a qualidade prática do indicador que o torna relevante, mas, sim, apenas a sua presença. Se há o canal de denúncia, então a empresa é ética, e essa ética é boa para a reputação e conseqüente valor do negócio. Por isso, resgatando mais uma vez o argumento de Hale *et al.* (2019), as áreas do conhecimento que dão mais valor aos resultados publicáveis e comercializáveis podem julgar desafiadoras as abordagens de performance orientadas à justiça social.

Em um período próximo ao estudo de Scully e Meyerson, Greenberg (1990) discutiu a justiça organizacional como um processo de gerenciamento de impressões. Em seu estudo, o autor coloca em evidência o “parecer justo” frente ao “ser justo”. O princípio fundamental do gerenciamento de impressão para a justiça organizacional explicitamente reconheceria que a justiça está nos olhos de quem vê. O gerenciamento de impressão para a justiça organizacional conceberia a justiça como um rótulo para um conjunto de atribuições relacionadas a padrões adequados de conduta que melhoram a autoimagem e/ou a imagem social projetada de alguém.

O autor esclarece que uma das estratégias usadas para este gerenciamento de impressões é a chamada “explicação ideológica”, isto é, as pessoas tentam justificar ações inaceitáveis fazendo com que outros acreditem que o futuro tem resultados mais favoráveis e

que esses resultados são necessários para atingir objetivos superiores. Essas crenças facilitam a percepção de justiça de resultados inaceitáveis.

Tal estratégia pode ser discutida diante dos dados do estudo de Arribas *et al.* (2019), quanto à “inclusão de empresas socialmente irresponsáveis em índices de ações sustentáveis”. Os autores resgatam o fato de que no início dos anos 2000 os estudos indagavam se “ética” e “responsabilidade social” de fato representavam ações socialmente responsáveis. Pouco depois, o foco mudou e a questão a ser respondida passou a ser se o investimento em empresas éticas ou socialmente responsáveis valia a pena. É uma das críticas que repousa sobre esta indagação é quanto à falta de transparência e padronização nos índices de sustentabilidade, uma vez que as informações são em sua maioria fornecidas diretamente pelas empresas examinadas.

Nisto, Arribas *et al.* (2019) partem das conclusões dos estudos de Xiao, Faff e Gharghori (2017), Reddy *et al.* (2017), Muñoz (2014), Van Duuren, Plantinga e Scholtens (2016), Ibikunle e Steffen (2017), Revelli e Viviani (2015), Renneboog, Ter Horst e Zhang (2011) e Humphrey e Warren (2016), sobre a ausência de diferença significativa em relação ao desempenho econômico de portfólios sustentáveis frente aos convencionais, para investigar o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI World Index) e concluírem que há ali a presença de empresas envolvidas em escândalos e comportamento antiético. Os autores concluíram ainda que, como resultado do processo seletivo, empresas de áreas geográficas específicas ou setores específicos da indústria têm maior probabilidade de serem incluídas no índice, mesmo no caso de realização de atividades socialmente irresponsáveis. Há um viés significativo de seleção do setor geográfico e industrial, que pode ser explicado pela lógica da necessidade de diversificar corretamente o índice e estar em linha com a teoria clássica de gestão de carteiras. É uma constatação que se aproxima muito da “explicação ideológica” comentada por Greenberg (1990), um meio para gerenciar impressões.

O propósito do gerenciamento de impressões para a justiça social, a partir de uma ética que vende, é criar uma reputação. E reputação, de acordo com Stansfield (2006), é um conceito amorfo, intangível, difícil de medir.

Em se tratando especificamente de instituições financeiras, o autor evidencia que o conceito de reputação carrega consigo múltiplos componentes, tais como: desempenho financeiro e solidez, confiança e segurança do cliente, atendimento ao cliente, responsabilidade social corporativa, práticas de governança corporativa, ética corporativa, práticas de divulgação corporativa, relações com autoridades regulatórias e conformidade em um sentido amplo.

Stansfield aduz que a reputação em organizações financeiras demanda um equilíbrio entre duas frentes, que são (1) a promoção gerenciada da reputação e (2) a gestão do lado negativo – ou risco – da reputação.

Para o autor, a promoção gerenciada da reputação conta com múltiplos meios apoiados em três pilares: (1) atividades promocionais, como publicidade tradicional, filantropia corporativa, iniciativas de responsabilidade social e afins; (2) melhorias de processos de negócio, como desenvolvimento de produtos, proposta de valor agregado ao produto/serviço e afins; e (3) iniciativas de nível corporativo, como boas práticas de governança, políticas de conformidade, ética e afins. Os objetivos das atividades promocionais são frequentemente os mesmos, que são promover os produtos e serviços da instituição para consumidores em potencial em seus mercados-alvo, para conscientizar o público em geral sobre a instituição, seus negócios e produtos (ou seja, reconhecimento da marca), para aumentar o conhecimento sobre a instituição na comunidade de investidores como um potencial investimento de longo prazo e, de forma mais geral, para criar uma percepção positiva e distinta da instituição na mente do público.

Já em relação à gestão do risco, Stansfield esclarece que o foco está sempre em (1) identificar e abordar com celeridade a questão que pode dar origem ao risco e (2) conter os danos à reputação decorrente do risco efetivo. Para tanto, embora não se consiga tangibilizar os potenciais prejuízos financeiros causados ao negócio, a gestão do risco à reputação lança mão de uma série de indicadores que possam monitorar e identificar as potenciais origens que possam provocar adversidades e, conseqüentemente, os danos à reputação. Nisto estão incluídos os indicadores para gestão do risco social, que buscam antecipar esses potenciais danos à reputação e possibilitam também a antecipação de ações que possam aplacar a combustão destes riscos. Exemplo disso são as ações políticas que buscam uma conciliação entre o modo de acumulação financeira e as exigências sociais (POSTEL e SOBEL, 2010), como forma de antecipação ao risco. É a reputação pautada no gerenciamento de impressões a partir de uma racionalidade instrumental.

A tese da “Racionalidade Coreográfica”, diante desses pressupostos apresentados, coloca em evidência, além do “Risco para quem?”, a indagação do “Aceitável para quem?”. A quais interesses as revisões nos indicadores sociais buscam atender? Quem define o que é aceitável e o que não é aceitável?

Considerando que “a história da distribuição da riqueza sempre foi profundamente política, (...) moldada pela forma como os atores econômicos, sociais e políticos veem o que é justo e o que não é, bem como pelo poder relativo desses atores e pelas escolhas coletivas

resultantes” (PIKETTY, 2015, p. 142), os movimentos harmônicos captados nas empresas analisadas nesta tese tensionam ainda mais as indagações feitas acima.

Em apropriação da premissa de Piketty, a “Racionalidade Coreográfica” toma a forma daquilo que é aceitável para o poder relativo dos atores envolvidos; e, pelo que foi identificado, a proporção do poder social nesta relação é o menos influente.

Segundo os dados apresentados e comentados na seção 4.2 (sobre o critério “Desempenho”), há um perceptível isocronismo na incompatibilidade entre os interesses econômicos e os interesses sociais que resultam, por exemplo, nas lacunas sobre medidas visando diminuir a desigualdade salarial entre os funcionários, ou nas lacunas práticas para fazer respeitar os acordos e as negociações coletivas firmadas com organizações legitimamente representativas dos trabalhadores, ou ainda nas lacunas de monitoramento e melhoria contínua em aspectos relacionados à qualidade de vida e que impactam a motivação e o desempenho de funcionários, dentre outros já comentados.

Aquilo que é aceitável na “Racionalidade Coreográfica” repousa sobre ausências toleradas, embora mensuradas, que se sustentam na expectativa permanente de alcançar objetivos ditos superiores. E, no que se refere aos “superiores”, vincula-se a relação de poder. Não obstante, torna-se aceitável o compromisso político, que amplia o espaço de domínio corporativo na medida em que o engajamento para tratar das lacunas sociais se torna economicamente mais atrativo e aplacável do que a efetiva eliminação destas lacunas.

Parte da noção do que é aceitável é inerente à própria dinâmica do capitalismo, na qual todo processo de avaliação resulta, em alguma medida, no desencantamento. Em outras palavras, a narrativa da avaliação – considerando intrinsecamente o estabelecimento de indicadores – traz consigo uma certa hipérbole da capacidade de medida em relação ao resultado da própria medida. Ainda que o social não demonstre um bom “resultado”, importa que o social esteja sendo medido; afinal, a máxima preconiza que só é possível gerenciar aquilo que se pode medir. Se há uma forma de medir, então é “aceitável”, mesmo que não seja “justo”. Por isso, aquilo que é aceitável se sustenta mais sobre o fato de “o que estamos medindo” do que sobre “o que estamos fazendo com o que estamos medindo”. Assim, o humano se torna calculável. É como o exemplo dado por Scully e Meyerson (1993), quanto à presença de um canal de denúncia aos funcionários. A presença do indicador se resume a calcular aquilo que é aceitável, e não o impacto de sua utilidade.

Isso pode explicar, por exemplo, a revisão de indicadores ora de desempenho em indicadores políticos, pois os movimentos harmônicos desta racionalidade valorizam mais o engajamento na mensuração daquilo que é economicamente atrativo (politicamente aceitável)

do que na responsabilização pelo impacto no público-alvo (socialmente justo). Usando os mesmos exemplos comentados há pouco, há funções semelhantes e propósitos similares entre o posicionamento político quanto ao combate à prática de discriminação em todas as suas formas e, ao mesmo tempo, as lacunas de desempenho sobre medidas adotadas visando diminuir a desigualdade salarial entre funcionários; entre o respeito à livre associação sindical e direito à negociação coletiva e, ao mesmo tempo, a ausência de práticas para fazer respeitar os acordos e as negociações coletivas firmadas com organizações legitimamente representativas dos trabalhadores; entre a política corporativa que contemple o tema de relacionamento com a comunidade local e, ao mesmo tempo, o hiato no monitoramento e na melhoria contínua em aspectos relacionados à qualidade de vida e que impactam a motivação e o desempenho de funcionários. É como uma coreografia.

Mas não é somente nas lacunas do desempenho social que repousa a crítica àquilo que é aceitável. O lado dito como positivo do desempenho social, em que são conhecidos os compromissos assumidos, também revela uma sincronicidade.

Dentre os temas que possuem um IC pleno no critério “Desempenho”, e que resultaram na performance deste critério na Tabela 3, estão (1) a promoção do engajamento do público interno no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de ocupação e emprego, (2) o oferecimento de mecanismos formais de denúncia e (3) o incentivo a programas de voluntariado, incluindo etapas de monitoramento e avaliação, respeitando as aptidões e desejos do funcionário.

Há de se resgatar que, conforme foi tratado no referencial teórico deste estudo, a necessidade do engajamento se mostra como uma necessidade de produzir sentido ao trabalho que é realizado na empresa e que se aproxime ao máximo da noção de justiça social, não apenas tratando das aspirações pessoais, mas vinculando estas aspirações a uma visão para o bem comum, conforme os argumentos de Boltanski e Chiapello (2009).

Mantendo o raciocínio dos temas dados como exemplos nesta seção, há uma sincronicidade em assumir compromissos formais com o combate à prática de discriminação em todas as suas formas, bem como com o engajamento do público interno neste combate, mas ao mesmo tempo havendo um hiato nas medidas adotadas visando diminuir a desigualdade salarial entre funcionários; em assumir compromissos formais com uma política corporativa que contemple o tema de relacionamento com a comunidade local, bem como em incentivar o voluntariado respeitando as aptidões e desejos do funcionário, mas ao mesmo tempo havendo um hiato no monitoramento e na melhoria contínua em aspectos relacionados à qualidade de vida e que impactam a motivação e o desempenho de funcionários. Pela tese da

“Racionalidade Coreográfica” aqui proposta, essas relações não são fruto de uma coincidência.

Os movimentos harmônicos aqui apresentados promovem uma mobilização que se esforça em transmitir um “imaginário comum” para o “bem comum”, ainda que o público-alvo – neste caso os trabalhadores – precise se resignar quanto às inconsistências e desigualdades enfrentadas ou vivenciadas (FARIA, 2013; DEJOURS, 1999; ANZIEU, 1993; ENRIQUEZ, 1974). É uma ética procedimental, conforme tratam Fortes e Rego (2018), que não chega a provocar indignação. É uma “ética que vende” (COMTE-SPONVILLE, 2011) por meio do discurso organizacional ancorado na solidariedade (TENÓRIO, 2006).

Essas leituras revelam que, mesmo que os indicadores sociais apresentem um resultado tido como “satisfatório”, com um “aceitável” IC de 77% (Tabela 3), não significa que seja justo. E isso se explica na medida em que esses indicadores sociais são majoritariamente voltados para um engajamento baseado em atendimento de interesses relativos, e não nos efetivos impactos no público-alvo ao qual se referem.

Tal evidência encontra respaldo no estudo de Rodhouse e Vanclay (2016) quando discutem o uso do Consentimento Livre, Prévio e Esclarecido (CLPE) para monitorar os impactos no público-alvo atingido pelas operações corporativas. Ao comparar o atual modelo de RSC com o modelo baseado em CLPE, os autores destacam que o tipo de engajamento no primeiro modelo é baseado em *stakeholders*, enquanto o segundo modelo é baseado em direitos. E, por isso, há uma incompatibilidade conceitual na adoção do CLPE pelo atual modelo de RSC.

Há também outras contradições a se destacar. Ainda no critério “Desempenho”, há, por exemplo, um IC pleno com as medidas adotadas pelas companhias visando respeitar a diversidade em termos de orientação sexual, por meio de procedimentos como a possibilidade de indicação de pessoas do mesmo sexo como cônjuges e a inclusão do tema em atividades de sensibilização e valorização da diversidade. Contudo, ao mesmo tempo, há um hiato quanto às medidas adotadas visando implementar um modelo de licença parental, incluindo o benefício para casais homoafetivos.

Em outro exemplo, que correlaciona os critérios “Desempenho” e “Cumprimento legal”, há um IC pleno quanto às medidas adotadas pelas companhias visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência, por meio de ações como o investimento em meios de acessibilidade, condições seguras e salubres de trabalho, o investimento em tecnologias adequadas para a realização do trabalho e na presença de programas estruturados para promover uma cultura organizacional inclusiva, com foco nas relações profissionais.

Contudo, ao mesmo tempo, há um hiato quanto à adequação da infraestrutura de acordo com as normas de acessibilidade às pessoas com deficiência (tendo sido excluída essa questão do questionário em 2020, conforme comentado anteriormente) e ao atendimento à legislação relativa à contratação de pessoas com deficiência.

São contradições e destaques que paradoxalmente colocam o critério “Desempenho” em evidência por dois ângulos: pelos compromissos assumidos e pelos compromissos não assumidos. A coreografia latente neste paradoxo revela que há movimentos harmônicos que compõem uma estrutura cosmética, que se destina a melhorar a aparência, ainda que sua essência seja diversa desta proposta estética. São direitos humanos tratados não como propósito, mas como instrumentos de mensuração da percepção externa, isto é, no atendimento aos interesses que possam gerar vantagem competitiva e garantir uma fonte segura de investimento. É uma coreografia que objetiva, de acordo com os argumentos de Stansfield (2006), aumentar o conhecimento sobre a instituição na comunidade de investidores como um potencial investimento de longo prazo e, de forma mais geral, para criar uma percepção positiva e distinta da instituição na mente do público.

Diante da promoção gerenciada da reputação que tenta conciliar o desempenho e a solidez financeira com a RSC, a “Racionalidade Coreográfica” se resume a um conjunto de ações instrumentais, harmônicas e sistematizadas para criar uma percepção positiva e aceitável da instituição na mente do público e dos investidores, onde a justiça se reduz a um rótulo de condutas que melhorem a autoimagem institucional.

De que justiça, então, deveriam tratar os indicadores sociais? Da justiça orientada nos direitos sociais, e não nos interesses relativos do negócio. Para tanto, a ideia de justiça deve estar acima da noção de “instituições justas”, pois não são as instituições que devem ser justas, mas sim o sistema que as suporta. Esse, talvez, seja o principal ponto crítico do qual emerge o dilema do risco social que concebe a “Racionalidade Coreográfica”.

De acordo com Sen (2009), a existência dos direitos humanos não é como a existência de quaisquer outras legislações registradas em livros. Esses direitos são reconhecimentos, são densos pronunciamentos éticos sobre o que deve ser feito.

Segundo o autor, eles exigem o reconhecimento de imperativos que indicam que algo precisa ser feito para a realização das liberdades reconhecidas e que são identificadas através desses direitos. Há uma presunção implícita em fazer pronunciamentos sobre direitos humanos, a de que a ética subjacente às reivindicações sobreviverá a um escrutínio amplo e aberto. Desse modo, pronunciamentos éticos em direitos humanos advogam sobre o reconhecimento da importância de certas liberdades e a aceitação de algumas obrigações

sociais para salvuardá-los. E é essa noção de justiça que parece não ser possível ao capitalismo, uma vez que, conforme foram destacadas anteriormente as palavras de Tugendhat, citadas por Fortes e Rego (2018, p. 25), a “justiça seria o conceito contrário a poder”.

Conforme afirma Weiss (1993), a avaliação é um empreendimento político. É um instrumento que usa o poder da razão e da observação a fim de servir a um interesse. Logo, o processo de avaliação em si não é um problema; o fator crítico está sobre a quais interesses essa avaliação se propõe a servir. No capitalismo, os interesses tendem a obedecer a uma ordem hierárquica, conforme foi discutido anteriormente, emergindo daí uma relação de poder. Nisto, a justiça social se conflita com o uso da avaliação como instrumento de poder.

Na “Racionalidade Coreográfica” o processo de avaliação dos indicadores sociais tornou evidente os movimentos harmônicos que configuram a hierarquia de interesses, em que o social se mostra como a dimensão menos influente. Ausenta-se dos indicadores, portanto, o processo de controle social, isto é, a possibilidade de o público-alvo manifestar sua voz sobre as operações corporativas e seus respectivos riscos gerados. Como resultado, o processo de avaliação de indicadores sociais se tornou um bem de mercado.

Neste processo sente-se a ausência de uma perspectiva dialógica. É uma avaliação unilateral, em que o mercado avalia a si mesmo por meio do pronunciamento (dito) ético das empresas em interação com seus investidores. Retoma-se, portanto, a discussão inicial entre as duas perspectivas: se os direitos humanos são tratados como meio de gerenciar o risco ao negócio (o humano como meio de produção e fator competitivo) ou se são tratados como garantia de direito à vida (o humano como bem comum).

Uma vez que o social fica comprometido nos mecanismos de poder, na perspectiva de um meio para gerenciar o risco ao negócio, torna-se incompatível, nessa dinâmica, uma crença compartilhada do “bem”, conforme já afirmavam Fortes e Rego (2018, p. 24).

Considerando a avaliação como um processo de determinação de mérito, a “Racionalidade Coreográfica”, na forma como se apresenta, desmerece o social. Nas palavras de Picciotto (2021), o mercado foi invadido pelos modelos de avaliação por meio de auditorias, serviços de inspeção, garantia da qualidade e consultorias de gestão. Sendo subservientes aos tomadores de decisão, os indicadores impuseram um aperto do conjunto de controles gerenciais na sociedade. O social se tornou uma variável de risco ao mérito do negócio.

Frente ao exposto, na “Racionalidade Coreográfica”, a questão remanescente se debruça sobre a indagação de Barnett (2014): diante da má conduta de uma empresa, por que

os clientes não param de comprar produtos/serviços, fornecedores não param de fornecer insumos, funcionários não retêm seu trabalho e investidores não retiram seu capital? A resposta considera a complexidade de uma visão cognitiva de “punição”, que, por sua vez, carrega consigo todas as provocações aqui apresentadas entre o “aceitável” e o “justo”. A “Racionalidade Coreográfica” explora essa complexidade.

Conforme tratado anteriormente, a ordem jurídico-política não é suficiente para reagir a uma má conduta. É a gestão estratégica das relações entre a empresa e suas partes interessadas que qualificará a perspectiva de “punição”, assim como a perspectiva de “desempenho” e de “justiça”. O controle social fica, assim, à mercê do gerenciamento de impressões. Isso significa que um determinado grupo de interesse não avalia características do ato em si, mas, sobretudo, as características do ator.

A “Racionalidade Coreográfica” explora o processo cognitivo de ignorar as más condutas, considerado nesta tese a partir dos estudos Barnett (2014). De acordo com o autor, este processo cognitivo é formado por diferentes estágios, nos quais, em síntese, leva em conta variáveis como o reconhecimento do ato (capacidade de discernir a má conduta), os mapas mentais preexistentes (histórico da empresa) e o cálculo (julgamento de “custo-benefício” do ato). Quando se trata de más condutas no campo social, essas variáveis são nebulosas, o que acarreta a imprecisão de controle social.

Tomando como exemplo alguns dos dados avaliados nesta tese, se as empresas não possuem um histórico de responsabilizações em acionamentos tanto judiciais como administrativos decorrentes de práticas em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos, a variável de mapas mentais se torna frágil; se há um consistente investimento no engajamento que compartilha um imaginário de “bem comum”, a variável de discernimento se torna frágil; se há um reconhecimento mercadológico de que a empresa é um investimento seguro e responsável por meio da composição de uma carteira seleta na Bolsa de Valores, a variável de cálculo se torna frágil.

Deste modo, algumas das proposições de Barnett (2014) auxiliam na compreensão da imprecisão do controle social, sobre a qual se apoia a “Racionalidade Coreográfica”. Estas proposições do autor argumentam que a probabilidade de que uma parte interessada observe um determinado ato de má conduta da empresa varia de acordo com:

- Os seus interesses pessoais;
- As fontes de mídia que ela favorece;
- O nível geral de má conduta em seu entorno;

- A atualidade de uma crise no mesmo setor ou em um setor relacionado ao da má conduta;
- A atualidade de uma crise que não está relacionada à má conduta;
- A imagem da empresa em que a má conduta ocorre;
- A reação manifestada pela empresa diante de sua má conduta.

Em alguma medida, pode ser possível argumentar que, na ausência de controle social no sentido da punição, a “Racionalidade Coreográfica” favorece a recompensa das empresas. Promove-se uma releitura dos conceitos de ética, de engajamento, de risco social e de justiça que amplia o domínio corporativo e garante a segurança econômica dos investimentos sem a devida indignação necessária para o ético, o digno e o justo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando responder à indagação sobre que racionalidade sustenta as práticas de RSC e que repercussões incidem sobre as relações de trabalho, esta tese avaliou a dinâmica da racionalidade que sustenta a noção de RSC em empresas listadas na carteira ISE-B3, mais especificamente no setor bancário, conforme as justificativas que foram dadas na metodologia deste estudo.

Os resultados que emergiram do índice de compromisso das empresas analisadas, e de acordo com os parâmetros esclarecidos, apontam que há maior envolvimento com uma abordagem política do que com a efetivação prática das ações chamadas de socialmente responsáveis. Emerge, então, o conceito proposto nesta tese da “Racionalidade Coreográfica”.

Responsabilidade Social Corporativa neste conceito é um discurso. Os movimentos harmônicos captados de diferentes empresas, no mesmo setor, revelam que a tomada de decisão é pautada no risco ao valor do negócio. O social se mostra como um instrumento de mensuração econômica para as atividades corporativas. A ética é rasa; a sustentabilidade é fraca; a dignidade é dissimulada. Contudo, isso não é suficiente para gerar indignação, nem para abalar os investimentos econômicos, uma vez que a “coreografia” possui esse propósito: encantar para atrair, envolver para engajar.

A “Racionalidade Coreográfica” é o cálculo deliberado da conformidade do social aos interesses econômicos do mercado. Representa a flagrante incompatibilidade entre a justiça social e o desempenho social. É a cooptação pelo imaginário de “bem comum”. É, também, a natural decorrência de um modelo de autointeresse, que degrada para se expandir.

A dimensão política na “Racionalidade Coreográfica” é um pronunciamento que amplia os espaços de domínio corporativo por meio do gerenciamento da imagem, da reputação, que antecipa as avaliações negativas do público atingido pelas operações do negócio e engaja em um objetivo que se apresenta como sendo superior e necessário de ser atingido em um futuro. Não é um diálogo, é uma comunicação ideológica.

Nesta comunicação, o público interno é convencido de que os esforços corporativos sempre foram tradicionalmente voltados para os direitos humanos e estão canalizados para as necessidades sociais, ainda que o modelo central desconsidere a participação social no controle das atividades do negócio. Indicadores são criados para atestar o envolvimento retórico com as demandas sociais, ao mesmo tempo em que favorecem o monitoramento da reputação, a fim de criar uma percepção positiva da imagem da empresa. É uma “responsabilidade de palanque”.

Os acionamentos na justiça do trabalho se tornam indícios da erosão política desta racionalidade, no mesmo sentido em que os desastres ambientais se mostram como indícios da erosão dos padrões de conformidade em outros contextos. Fica, ademais, esta correspondência como pauta para futuras pesquisas.

No que diz respeito à “Racionalidade Coreográfica”, a “dança do mercado” promove uma noção peculiar de desenvolvimento, que é a manutenção de hiatos sociais com vistas a garantir discursos de resolução que incrementem as oportunidades de investimentos econômicos e ampliem as oportunidades de “não-mercado” para expansão territorial. Nisto, as relações de trabalho são precarizadas em nome do engajamento no combate destas mesmas precarizações. É a promoção da indignidade para suscitar o bem-estar comum.

Se todas as demandas sociais forem atendidas, não há garantias de que o retorno financeiro valha o investimento. Promover a dignidade no trabalho representa o aumento dos custos e a perda de concorrência, algo inaceitável sobretudo quando se trata do setor bancário. Neste sentido, a “coreografia” que permeia por entre os limites da ordem jurídico-política se concentra apenas nas demandas que podem repercutir significativa e negativamente no valor do negócio, ao mesmo tempo em que se assume um compromisso retórico sobre as outras demandas de forma que aplaque os interesses correspondentes e, assim, assegure a operação corporativa e atraia investidores pela imagem “socialmente responsável”. Daí a catalização por indicadores sociais que mensurem predominantemente aquilo que se diz em detrimento àquilo que se faz, tão pouco sobre os impactos que se provoca. O público-alvo não tem qualquer participação nas métricas de avaliação, já que não é este o interesse desta racionalidade.

Por outro lado, na “Racionalidade Coreográfica” há uma outra sequência de movimentos harmônicos: aquela que conclama e imputa aos indivíduos a responsabilidade pelas ações corporativas na questão social.

Fora da empresa, os indivíduos são cooptados a contribuir para o bem social por meio da adesão aos produtos e serviços oferecidos, na lógica de que, desta forma, se está apoiando e investindo em ações que visam o bem da comunidade. Internamente, as relações de trabalho são gerenciadas por meio da promoção do engajamento no combate a quaisquer discriminações, do oferecimento de canais de denúncia e do incentivo ao voluntariado. Deste modo, não são os processos organizacionais que mudam, nem as condições oferecidas para o trabalho digno, mas, sim, o esforço individual em promover a “justiça social” com base na resignação e na adesão voluntária às políticas organizacionais. É o “canto da sereia” corporativo.

Emerge, desta “Racionalidade Coreográfica”, o compromisso na inclusão de pessoas com deficiência, sem, contudo, que a empresa invista adequadamente na acessibilidade plena de suas instalações; no combate à discriminação de gênero e cor, sem, contudo, que haja metas claras de redução da desigualdade salarial e promoção de ocupação de cargos gerenciais; no compromisso com as convenções internacionais de direitos humanos, sem, contudo, que haja a devida melhoria contínua em aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho; na capacitação de jovens para a empregabilidade no mercado de trabalho, sem, contudo, que haja atendimento mínimo à legislação de contratos de aprendizagem.

Os indicadores sociais, nesta racionalidade, são alegorias. Se não representam o impacto das ações corporativas nas relações de trabalho, representam, então, apenas mecanismos gerenciais de publicidade. São como acessórios que ornaram a efígie do capital. Acessórios que abrihantam a estampa de que as empresas colocam os interesses sociais no mesmo nível dos interesses econômicos, quiçá acima deles; é um retrato falado, imagético, projetado. Não é real. São ornamentos que tentam criar a imagem da “empresa-cidadã”, imagem rasteira de operações que, em verdade, nunca priorizaram outros interesses senão a maximização do lucro. São indicadores que compõem o instrumento principal para uma carteira seleta de atração de investidores.

Não se trata aqui de romantizar o papel dos negócios. A essência é o lucro. Se trata, em verdade, de discutir a hierarquia de interesses. Afinal, atuar em um contexto social precarizado é ambíguo para o negócio: por um lado, o social precisa ser produtivo e rentável; por outro, precisa ser sustentável. Seja por um lado ou por outro, se torna difícil refutar que o papel social no contexto corporativo representa um mero fator de produção. Nesta perspectiva, aquilo que se classifica como responsabilidade social se reduz à gestão do risco social. E estes dois conceitos são linhas paralelas que nunca se encontrarão.

Mas, é possível que haja a percepção de ações legítimas de RSC? É provável. Afinal, com base no terceiro espírito do capitalismo, é por meio da ação individualizada dos executivos que a promoção do sentido moral ganha forma na medida em que as decisões se aproximam daqueles que são por elas envolvidos. Em outras palavras, ao lançar mão de uma lente de aumento, podem ser percebidas microações sobre os diversos grupos sociais dentro das organizações que proporcionam a sensação de dever cumprido, o controle de recursos e a motivação da força de trabalho. E é provável que determinados grupos sociais percebam seus interesses atendidos, o que sustenta tal argumento da prática de RSC. No entanto, quando se amplia o foco da observação, a questão que se torna evidente é o engajamento produzido pela

“Racionalidade Coreográfica”, conforme esmiuçado nesta tese, cuja estrutura reduz o social a um fator de produção e o vende por meio de relatórios de sustentabilidade.

Em uma analogia, essas microações de RSC seguem a mesma dinâmica da chamada *gig economy*, ou “economia dos bicos”, na qual trabalhos informais movimentam a economia de forma análoga às relações formais, sem, contudo, assegurar os devidos direitos e dignidade àqueles que a compõem. Nas microações dos “bicos”, é provável que haja a sensação de autonomia e a percepção de interesse atendido, embora isto não anule a evidente precarização do trabalho. Uma leitura semelhante pode ser aplicada às microações de RSC, que promovem uma dinâmica social e uma visibilidade para as empresas, sem, contudo, serem suficientes para assegurar modificações estruturais consistentes nos negócios, reiteradamente navegando no mar das intenções, conforme comprovado nesta tese.

Por fim, no caminho do fechamento das argumentações desta tese, a questão que resiste indaga sobre a utilidade da RSC. Se uma Bolsa de Valores como a B3 (Bolsa de Valores de São Paulo) cria uma carteira seleta de empresas e a nomeia por sustentabilidade empresarial, parte-se do princípio de que este conceito promove, no mínimo, determinadas garantias sociais a reboque da maximização dos lucros. No entanto, assim como é possível constatar – paralelamente à discussão deste estudo – que a indexação da sustentabilidade empresarial não foi suficiente para evitar desastres ambientais em outros contextos, da mesma forma ela não é suficiente para garantir a dignidade e o respeito aos direitos humanos, conforme apresentado no contexto desta tese. Para além disso, nenhum destes fracassos foi capaz de contestar a eficiência e a finalidade dos indicadores. Ao contrário, eles continuam sendo instrumento de mensuração para atração de investidores.

Isto posto, há de se reconhecer uma certa honestidade semântica no termo “sustentabilidade empresarial” no lugar de sustentabilidade social. O objetivo, na verdade, sempre esteve claro: a reunião e a concentração de capital.

A dimensão social do ISE-B3 não é irracional. Longe disso, é coreograficamente racional. Na incerteza da possibilidade de se lançar juízo de valor sobre até que ponto isso seja perverso ou não, a “Racionalidade Coreográfica” não se apresenta na forma de bem ou mal, mas de socialmente responsável.

Embora o percurso desta investigação tenha buscado a transparência e o rigor metodológico, algumas limitações podem ser apontadas, tais como o fato de a escolha das empresas estar pautada no topo de um *ranking* da justiça do trabalho, o que não abrange outras instituições bancárias que poderiam fazer parte dos estudos, caso fosse considerado exclusivamente o setor econômico de atuação destas empresas; a impossibilidade de se

certificar as reais motivações trabalhistas que sustentaram as instigações deste estudo, embora os números sejam compatíveis com os argumentos e descobertas aqui apresentados; e a impossibilidade de se aplicar algum tipo de correlação matemática dentre os resultados quantitativos revelados, uma vez que as variáveis se mostram diferentes no decorrer das revisões do questionário ISE-B3.

Não obstante os argumentos aqui apresentados, esta tese não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas de estimular reflexões que venham lançar luz àquilo que merece ser aprofundado no que diz respeito à noção de RSC e de sustentabilidade social, uma vez que os conceitos destes termos não possuem consenso. Estima-se que outras pesquisas possam, por exemplo, avaliar se estes argumentos se replicam em outros contextos e setores econômicos, se as críticas sociais repercutem ou se correlacionam com a sustentabilidade ambiental, se (e como) as entidades reguladoras se posicionam relevantemente nesta racionalidade, se os aspectos legais das relações de trabalho estão ou não pautados por esta racionalidade, e outros desdobramentos.

6. REFERÊNCIAS

- ACSELRAD, H. *Territórios do capitalismo extrativista: a gestão empresarial de “comunidades”*. In: ACSELRAD, H. **Políticas territoriais, empresas e comunidades: o neoextrativismo e a gestão empresarial do “social”**. Rio de Janeiro: Garamond, 2018, p. 33-60.
- AGAMBEN, G. **Homo sacer: o poder soberano e a vida nua**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- AJMAL, M.M. *et al.* Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. **International Journal of Sustainable Development and World Ecology**, 25 (4), 2018, p. 327-339.
- ALMEIDA, A. W. *et al.* **Capitalismo globalizado e recursos territoriais: fronteiras de acumulação no Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2010.
- ANTONOVA, N. Due Diligence Planning as Technology for Business Risk Assessment. **Lecture Notes in Networks and Systems**, v. 78, 2020, p. 60-71.
- ANZIEU, D. **O grupo e o inconsciente: o imaginário grupal**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.
- ARRIBAS, I. *et al.* The Inclusion of Socially Irresponsible Companies in Sustainable Stock Indices. **Sustainability**, v. 11, 2019, p. 1-14.
- B3. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. Disponível em: http://www.bmfB3.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm. Acesso em 03/12/2018.
- BARNETT, M. L. Why Stakeholders Ignore Firm Misconduct: A Cognitive View. **Journal of Management**, v. 40, n. 3, 2014, p. 676-702.
- BENEVIDES, M. Cidadania e direitos humanos. **Instituto de Estudos Avançados**, São Paulo, USP, v.11, n.30, [1997?].
- BITTENCOURT, W. R. *et al.* Estudo sobre a evolução da concentração do setor bancário no Brasil e da taxa de juros. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, 2015, v. 5, n. 3, p. 5-25.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.
- BRUBAKER, R. **The limits of rationality**. Londres: Allen & Unwin, 1984.
- BRULOIS, V.; VIERS, J. *Pladoyer pour un regard transdisciplinaires sur la RSE*. In: POSTEL, N.; et al. **La Responsabilité Sociale de l'entreprise**. Lille: Presses Universitaires du Septentrion, 2011, p. 43-56.

CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, 38(3), 1999, p. 268-295.

COMTE-SPONVILLE, A. **O capitalismo é moral?** 2ª ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011.

CUNHA, L.; CERYNO P.; LEIRAS, A. Social supply chain risk management: A taxonomy, a framework and a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, 2019, p. 1101-1110.

DE MASI, D. (Coord.). **O ócio criativo: entrevista a Maria Serena Palieri**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEGENHART, L.; MAZZUCO, M. S. A.; KLANN, R. C. Relevância das Informações Contábeis e a Responsabilidade Social Corporativa de empresas brasileiras. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 14, n. 3, 2017, p. 157-168.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69, 1994, p. 75.

ENRIQUEZ, E. Imaginário social: recalçamento e repressão nas organizações. **Tempo brasileiro**. Rio de Janeiro, 1974, p. 53-94.

FARIA, J. H. *Sequestro da subjetividade*. In: VIEIRA, F. O.; *et al.* Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. **Curitiba: Juruá**, 2013, p. 381-389.

FASTERLING, B. Human rights due diligence as risk management: social risk versus human rights risk. **Business and Human Rights Journal**, n. 2, 2017, p. 225-247.

FISCHER, T.; SCHOMMER, P. C. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **O&S**, v. 7, n. 19, 2000.

FONTENELLE, I. A. Prosumption: as novas articulações entre trabalho e consumo na reorganização do capital. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 51, n. 1, 2015, p. 83-91.

FORTES, P. D.; REGO, S. Tem cabimento o que não é justo? A propósito da justificação dos juízos morais. **Revista Bioética (Impr.)**, v. 26, n. 1, 2018, p. 22-30.

FRIEDMAN, M. **Essays in Positive Economics**. Chicago: University of Chicago Press, 1953.

FRIEDMAN, M. A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. **The New York Times Magazine**, September 13, 1970.

GALBRAITH, J. K. **O novo Estado industrial**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GOSDAL, T. C. Dignidade do trabalhador: um conceito construído sob o paradigma do trabalho decente e da honra. 2006. 195f. Tese (Doutorado em Direito) - **Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Paraná**. Curitiba, 2006.

GREENBERG, J. Looking Fair Vs. Being Fair: Managing Impressions Of Organizational Justice. **Research In Organizational Behavior**, v. 12, 1990, p. 111-157.

HABERMAS, J. **Teoria da la acción comunicativa**: racionalidad de la acción y racionalización social. Madri: Taurus, 1987.

HALE, J. *et al.* Social sustainability indicators as performance. **Geoforum**, 103, 2019, p. 47-55.

HUMPHREY, J.E.; WARREN, G.J. What is different about socially responsible funds? A holdings-based analysis. **Journal Business Ethics**, 2016, p. 263–277.

HUSGAFVEL, R. *et al.* Social sustainability performance indicators – experiences from process industry. **International Journal of Sustainable Engineering**, v. 8, n. 1, 2015, p. 14-25.

HUTCHINS, M.J. *et al.* Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context. **Journal of Cleaner Production**, 212, 2019, p. 687-697.

IBIKUNLE, G.; STEFFEN, T. European green mutual fund performance: A comparative analysis with their conventional and black peers. **Journal Business Ethics** 2017, p. 337–355.

ISE. **Mapa de Indicadores 2015**. Disponível em: http://indicadores.isebvmf.com.br/public/map_description. Acesso em: 02/06/2017.

KUMAR, A.; RAMESH, A. An MCDM framework for assessment of social sustainability indicators of the freight transport industry underuncertain: a multi-company perspective. **Journal of Enterprise Information Management**, 2020.

LEVINE, D. Rationality and freedom: Weber and beyond. **Sociological Inquiry**, 51 (1), 1981, p. 5-25.

LÓPEZ-RUIZ, O. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**: Capital humano e empreendedorismo como valores sociais. São Paulo: Azougue Editorial, 2007.

MACIEL, A. C. M.; PARDINI, D. J.; MONTEIRO, P. R. R. Social risk management: structuring, validation, and testing of a survey in the mining industry. **Social Responsibility Journal**, v. 15, n. 8, 2019, p. 992-1007.

MACIEL, J.; FERRAZ, D. L.; BIONDINI, B.; FRANCO, D. O setor bancário brasileiro: centralização de capitais e alterações na composição orgânica do capital. **Novos Estudos**, v. 40, n. 1, 2021, p. 127-151.

MATHIS, A. A.; MATHIS, A. Responsabilidade Social Corporativa e Direitos Humanos: discursos e realidades. **Revista Katálusis**, v. 15, n. 1, jan./jun, 2012, p. 131-140.

MELO, M. F. ONGs e relações institucionais: primeiro, segundo e terceiro setores. **Ciências Sociais Unisinos**, Vol. 52, N. 1, jan/abr 2016, p. 88-99.

MORIOKA, S. N. *et al.* Revisão sistemática da literatura sobre medição de desempenho de sustentabilidade corporativa: uma discussão sobre contribuições e lacunas. *Revista Gestão & Produção*, v. 25, n. 2, 2018, p. 284-303.

MÜLLER, L. H. A. *A construção do social a partir da ótica empresarial*. In: V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE (PUCRS). **O mundo empresarial e a questão social**. Porto Alegre, 2 a 5 de maio, 2006.

MUÑOZ, F.; VARGAS, M.; MARCO, I. Environmental mutual funds: Financial performance and managerial abilities. **Journal Business Ethics**, 2014, 124, p. 551–569.

OIT – **Organização Internacional do Trabalho**. ANTD – Agenda Nacional de Trabalho Decente. Brasília: 2008. Disponível em http://www.oit.org.br/agenda_trabalho_decente. Acesso em 29/02/2016.

OLIVEIRA, F. **Crítica à razão dualista**: O ornitorrinco. São Paulo: Boitempo, 2003.

PICCIOTTO, R. Evaluation as a social practice: Disenchantment, rationalities and ethics. **Evaluation and Program Planning**, n. 87, 2021, p. 1-9.

PIKETTY, T. Capital, Inequality and Justice: Reflections on Capital in the Twenty-First Century. **Basic Income Stud.**, 10(1), 2015, p. 141–156.

PIKETTY, T. Capital and ideology: A global perspective on inequality regimes. **Br J Sociol.**, 72, 2021, p. 139–150.

PINTO, R. G. *Apropriações empresariais das ciências sociais: o caso da “responsabilidade social corporativa” no setor extrativo*. In: ACSELRAD, H. **Políticas territoriais, empresas e comunidades**: o neoextrativismo e a gestão empresarial do “social”. Rio de Janeiro: Garamond, 2018, p. 131-157.

PIVA, D. F.; AMORIM, F. R.; TERRA, L. A. A. Os impactos das relações de fusão e aquisição sobre os modelos estratégicos do setor bancário brasileiro: estudo de caso. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 2015, v. 13, n. 1, p. 37-45.

POPOVIC, T. *et al.* Quantitative indicators for social sustainability assessment of society and product responsibility aspects in supplychains. **Journal of International Studies**, 10 (4), 2017, p. 9-36.

POPOVIC, T. *et al.* Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains. **Journal of Cleaner Production**, 180, 2018, p. 748-768.

POSTEL, N; SOBEL, R. La RSE: nouvelle forme de dé-marchandisation du monde? **Développement Durable et Territoires**, v. 1, n. 3, dez/2010.

PUPAVAC, V. Therapeutic governance: Psycho-social intervention and trauma risk management. **Disasters**, 25 (4), 2001, p. 358-372.

- RAJAK, S.; VINODH, S. Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: A case study of an Indian automotive component manufacturing organization. **Journal of Cleaner Production**, 108, 2015, p. 1184-1192.
- REDDY, K. *et al.* Comparative risk adjusted performance of Islamic, socially responsible and conventional funds: Evidence from United Kingdom. **Econ. Model.**, 2017, 66, p. 233–243.
- RENNEBOOG, L.; TER HORST, J.; ZHANG, C. Is ethical money financially smart? Nonfinancial attributes and money flows of socially responsible investment funds. **J. Financ. Intermed.**, 2011, 20, p. 562–588.
- REVELLI, C.; VIVIANI, J. L. Financial performance of socially responsible investing (SRI): What have we learned? A meta-analysis. **Bus. Ethics A Eur. Rev.**, 2015, 24, p. 158–185.
- RITZER, G.; JURGENSON, N. Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer’. **Journal of Consumer Culture**, v. 10, n. 1, 2010, p. 13-36.
- RODHOUSE, T.; VANCLAY, F. Is free, prior and informed consent a form of corporate social responsibility? **Journal of Cleaner Production**, n. 131, 2016, p. 785-794.
- ROSENFELD, C. L.; PAULI, J. Para além da dicotomia entre trabalho decente e trabalho digno: reconhecimento e direitos humanos. **CADERNO CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, Maio/Ago 2012, p. 319-329.
- SALLES, W.; ACH, D. S.; SILVA, J. S. Avaliação de riscos psicossociais das práticas organizacionais em empresas privadas e mistas no Rio de Janeiro. In: **IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**. Porto Alegre, 19 a 21 de Outubro, 2016.
- SANABRIA-RANGEL, P. E. Una nueva connotación del riesgo social: La administración como mecanismo tecnocientífico. **Entramado**, v. 15, N. 1, jan/jun 2019, p. 24-46.
- SANTOS, R.; MILANEZ, B. *Neoextrativismo no Brasil? Atualizando a análise da proposta do novo marco legal da mineração*. In: **Seminário Internacional Carajás 30 anos. Marcos legais, Poder Judiciário e Instituições Jurisdicionais**. São Luís, 06 de maio de 2014.
- SCHMID, G. Social risk management through transitional labour markets. **Socio-Economic Review**, 2006, p. 1-33.
- SCULLY, M.; MEYERSON, D. The Separation of Law and Justice: Managing Impressions of Corporate Ethics Programs. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 6, n. 4, 1993, p. 277-289.
- SELL, C. E. Racionalidade e racionalização em Weber. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.27, n. 79, junho/2012, p. 153-233.
- SEN, A. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SEN, A. **The idea of justice**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2009.

SEN, A.; DEATON, A.; BESLEY, T. Economics with a Moral Compass? Welfare Economics: Past, Present, and Future. **Annual Reviews Economics**, 12, 2020, p. 1-21.

SENER, M.Y. How the World Bank manages social risks: implementation of the Social Risk Mitigation Project in Turkey. **Third World Quarterly**, 36 (4), 2015, p. 758-775.

SILVA, E. A.; FREIRE, O. B. L.; SILVA, F. Q. P. O. Indicadores de Sustentabilidade como Instrumentos de Gestão: uma análise da GRI, ETHOS E ISE. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, Vol. 3, N. 1. Jan./ Abr. 2014.

SOBOLL, L. A. P. *Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares*. In: SOBOLL, L. A. P (org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTR, 2017.

SPENCE, D. B. Corporate Social Responsibility in the Oil and Gas Industry: the importance of reputational risk. **Chicago-kent Law Review**, v. 86, n. 1, dez/2010, p. 59-85.

STANSFIELD, G. Some Thoughts on Reputation and Challenges for Global Financial Institutions. **The Geneva Papers**, 2006, 31, p. 470–479.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. 2ª ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Ranking dos Maiores Litigantes no TST**. Disponível em: < <http://www.tst.jus.br/web/estatistica/tst/maiores-litigantes>> Acesso em 03/12/2018.

VAN DUUREN, E.; PLANTINGA, A.; SCHOLTENS, B. ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. **Journal Business Ethics**, 2016, 138, p. 525–533.

VYKOPALOVÁ, H. Social risk management as a strategy in the fight against poverty and social exclusion. **Danube**, 7 (2), 2016, p. 123-129.

WEBER, M. **Ensayos sobre sociología de la religión**. Madri: Taurus, 2001.

WEISS, C. H. **Where politics and evaluation research meet, evaluation practice**. 1993.

WOLBRING, G., RYBCHINSKI, T. Social sustainability and its indicators through a disability studies and an ability studies lens. **Sustainability** (Switzerland), 5 (11), 2013, p. 4889-4907.

XIAO, Y.; FAFF, R.; GHARGHORI, P. The financial performance of socially responsible investments: Insights from the intertemporal CAPM. **Journal Business Ethics**, 2017, 146, p. 353–364.

APÊNDICE A – Parâmetros de mapeamento por questão (2017)

QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO DE MAPEAMENTO	ALT
SOC 1	Assinale os temas para os quais a companhia possui compromisso formal:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
SOC 1.4	A companhia possui compromisso formal relativo ao combate à exploração sexual de crianças e adolescentes?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
SOC 2	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de relacionamento com a comunidade local?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
SOC 2.1	Se SIM para a PERGUNTA 2, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	5
SOC 3	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
SOC 3.1	Se SIM para a PERGUNTA 3, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
SOC 7	Indique que práticas estão presentes nos processos e procedimentos para fazer respeitar os acordos e as negociações coletivas firmadas com organizações legitimamente representativas dos trabalhadores:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
SOC 8	A companhia promove o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de emprego e ocupação?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
SOC 9	O compromisso com a valorização da diversidade em matéria de emprego e ocupação abrange as atividades de:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
SOC 10	A companhia oferece mecanismos formais de denúncia aos funcionários diretos e trabalhadores terceirizados?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
SOC 11	Ao estabelecer a remuneração de seus funcionários, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
SOC 12	Indique para quais aspectos abaixo a companhia avalia a satisfação de seus funcionários e implementa ações de melhoria contínua:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
SOC 13	Em relação à preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4

QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO DE MAPEAMENTO	ALT
SOC 14.2	Se NÃO para PERGUNTA 14, indique por meio de quais práticas cotidianas, a companhia busca construir um relacionamento com a comunidade local visando o desenvolvimento local:	A questão SOC 14 indaga se " <i>As operações da companhia implicam em impactos significativos sobre a comunidade local?</i> " e representa tão somente uma referência para às demais questões a ela relacionadas, considerando-se que não cabe o juízo de valor quanto à pertinência dos (não) impactos de cada empresa. Contudo, com base na resposta "NÃO" para esta questão, o parâmetro para o SOC 14.2 considera o número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
SOC 15	A companhia promove iniciativas de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
SOC 15.1	Se SIM para a PERGUNTA 15, sobre a relação entre os investimentos sociais e as políticas públicas e/ou agendas coletivas para o desenvolvimento sustentável, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
SOC 15.2	Se SIM para a PERGUNTA 15, dentre os critérios para definição dos investimentos sociais, a companhia leva em conta a importância de se obter resultados concretos, e considera:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
SOC 15.3	Se SIM para a PERGUNTA 15, em relação aos seus investimentos sociais, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
SOC 15.4.1	Se SIM para a PERGUNTA 15.4, a companhia:	A questão SOC 15.4 indaga se " <i>Se SIM para a PERGUNTA 15, a companhia realiza investimentos sociais com recursos disponíveis por meio de incentivos fiscais?</i> " e representa tão somente uma referência para às demais questões a ela relacionadas, considerando-se que a empresa não é obrigada a utilizar incentivos fiscais. Contudo, uma vez a empresa declarando a utilização destes recursos, com base na resposta "SIM" para esta questão, o parâmetro para o SOC 15.4.1 considera o número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	2
SOC 16	Em investimentos sociais de natureza não-voluntária a empresa adota em toda extensão possível medidas análogas às que pratica em relação ao ISP?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
SOC 17	A companhia incentiva o voluntariado por meio de programa estruturado, incluindo etapas de monitoramento e avaliação, respeitando as aptidões e desejos do funcionário?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
SOC 20	Em relação à diferença de proporção entre cargos de gerência ocupados por homens e mulheres, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
SOC 21	Em relação à diferença de proporção entre cargos de diretoria ocupados por homens e mulheres, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1

QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO DE MAPEAMENTO	ALT
SOC 22	Em relação à diferença de proporção entre cargos de gerência ocupados por negros (as) e pessoas de outras raças/cores, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
SOC 23	Em relação à diferença de proporção entre cargos de diretoria ocupados por negros (as) e pessoas de outras raças/cores, a companhia	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
SOC 25	Em relação à diferença na remuneração de pessoas ocupantes de cargos de gerência e cargos de diretoria associada ao gênero, a companhia	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
SOC 26	Em relação à diferença na remuneração de pessoas ocupantes de cargos de gerência e cargos de diretoria associada à raça/cor, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
SOC 27	A companhia divulga em seu Relatório de Sustentabilidade a proporção entre o maior salário pago e a média salarial de todos os demais funcionários da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
SOC 29	A companhia estabelece metas para reduzir a distância entre a maior e a menor remuneração pagas?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
SOC 31	Indique as medidas adotadas pela companhia visando respeitar a diversidade em termos de orientação sexual:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	2
SOC 32	Indique as medidas adotadas pela companhia visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
SOC 33	A companhia possui infraestrutura de acordo com as normas de acessibilidade presentes na NBR 9050/ABNT?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
SOC 34	Indique as práticas adotadas pela a companhia visando maximizar o benefício social dos contratos de aprendizagem:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	5
SOC 35	A companhia mantém práticas de gestão de seus fornecedores que viabiliza a identificação e acompanhamento de fornecedores críticos, do ponto de vista da sustentabilidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
SOC 39	A companhia cumpre a legislação relativa à contratação de pessoas com deficiência?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
SOC 40	O percentual de aprendizes contratados na companhia corresponde a no mínimo 5% e no máximo 15% dos trabalhadores, por localidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1

QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO DE MAPEAMENTO	ALT
SOC 42	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", respostas múltiplas).	1
SOC 43	A companhia nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego e/ou o Ministério Público do Trabalho por trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1
SOC 44	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", respostas múltiplas).	1
SOC 45	A companhia, nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego e/ou Ministério Público do Trabalho por práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1

APÊNDICE B – Parâmetros de mapeamento por critério (2017)

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
POLÍTICA	SOC 1	Assinale os temas para os quais a companhia possui compromisso formal.	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 1.4	A companhia possui compromisso formal relativo ao combate à exploração sexual de crianças e adolescentes?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 2	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de relacionamento com a comunidade local?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 2.1	Se SIM, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política.	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	5
POLÍTICA	SOC 2.2	Se SIM, esta política está disponível na área de livre acesso do website da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 3	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 3.1	Se SIM, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 3.2	Se SIM, esta política está disponível na área de livre acesso do website da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 14.2	Se [as operações da companhia NÃO implicam em impactos significativos na comunidade local], indique por meio de quais práticas cotidianas, a companhia busca construir um relacionamento com a comunidade local visando o desenvolvimento local:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 15	A companhia promove iniciativas de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 15.1	Se SIM, sobre a relação entre os investimentos sociais e as políticas públicas e/ou agendas coletivas para o desenvolvimento sustentável, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
POLÍTICA	SOC 15.2	Se SIM, dentre os critérios para definição dos investimentos sociais, a companhia leva em conta a importância de se obter resultados concretos, e considera:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
POLÍTICA	SOC 15.4.1	Se [a companhia realiza investimentos sociais com recursos disponíveis por meio de incentivos fiscais], a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	2

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
POLÍTICA	SOC 16	Em investimentos sociais de natureza não-voluntária a empresa adota em toda extensão possível medidas análogas às que pratica em relação ao ISP?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 18.3	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia promove a participação regular de grupos de consumidores, ou de entidades que os representem, no processo de avaliação dos impactos sociais de seus produtos e/ou serviços?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 18.4	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], as campanhas de comunicação, que visam promover a educação para a sustentabilidade de consumidores, contam com a participação regular de entidades representativas de consumidores e/ou especializadas nesse tema?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 18.4.1	Se SIM, indique de que forma ocorre esta participação:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
DESEMPENHO	SOC 7	Indique que práticas estão presentes nos processos e procedimentos para fazer respeitar os acordos e as negociações coletivas firmadas com organizações legitimamente representativas dos trabalhadores:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 8	A companhia promove o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de emprego e ocupação?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 9	O compromisso com a valorização da diversidade em matéria de emprego e ocupação abrange as atividades de:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
DESEMPENHO	SOC 10	A companhia oferece mecanismos formais de denúncia aos funcionários diretos e trabalhadores terceirizados?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 11	Ao estabelecer a remuneração de seus funcionários, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 12	Indique para quais aspectos abaixo a companhia avalia a satisfação de seus funcionários e implementa ações de melhoria contínua:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
DESEMPENHO	SOC 13	Em relação à preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
DESEMPENHO	SOC 17	A companhia incentiva o voluntariado por meio de programa estruturado, incluindo etapas de monitoramento e avaliação, respeitando as aptidões e desejos do funcionário?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 20	Em relação à diferença de proporção entre cargos de gerência ocupados por homens e mulheres, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 21	Em relação à diferença de proporção entre cargos de diretoria ocupados por homens e mulheres, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 22	Em relação à diferença de proporção entre cargos de gerência ocupados por negros (as) e pessoas de outras raças/cores, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 23	Em relação à diferença de proporção entre cargos de diretoria ocupados por negros (as) e pessoas de outras raças/cores, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 25	Em relação à diferença na remuneração de pessoas ocupantes de cargos de gerência e cargos de diretoria associada ao gênero, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 26	Em relação à diferença na remuneração de pessoas ocupantes de cargos de gerência e cargos de diretoria associada à raça/cor, a companhia:	Ação afirmativa declarada ("TEM META"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 29	A companhia estabelece metas para reduzir a distância entre a maior e a menor remuneração pagas?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 31	Indique as medidas adotadas pela companhia visando respeitar a diversidade em termos de orientação sexual:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	2
DESEMPENHO	SOC 32	Indique as medidas adotadas pela companhia visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
DESEMPENHO	SOC 34	Indique as práticas adotadas pela companhia visando maximizar o benefício social dos contratos de aprendizagem:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	5

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
DESEMPENHO	SOC 35	A companhia mantém práticas de gestão de seus fornecedores que viabiliza a identificação e acompanhamento de fornecedores críticos, do ponto de vista da sustentabilidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 18.5	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia oferta seus produtos e/ou serviços em locais cuja estrutura está de acordo com as normas de acessibilidade presentes na NBR 9050/ABNT?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 33	A companhia possui infraestrutura de acordo com as normas de acessibilidade presentes na NBR 9050/ABNT?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 39	A companhia cumpre a legislação relativa à contratação de pessoas com deficiência?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 40	O percentual de aprendizes contratados na companhia corresponde a no mínimo 5% e no máximo 15% dos trabalhadores, por localidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 42	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 43	A companhia nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego e/ou o Ministério Público do Trabalho por trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 44	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
CUMP. LEGAL	SOC 45	A companhia, nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego e/ou Ministério Público do Trabalho por práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1

APÊNDICE C – Parâmetros de mapeamento por critério (2018)

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
POLÍTICA	SOC 1	A empresa possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos reconhecidos pelas Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil, referentes às relações de trabalho?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 2	Assinale os temas para os quais a companhia possui compromisso formal:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 2.4	Se SIM para a alternativa [Erradicação do trabalho infantil], a companhia possui compromisso formal relativo ao combate à exploração sexual de crianças e adolescentes?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 3	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de relacionamento com a comunidade local?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 3.1	Se SIM, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 3.2	Se SIM, esta política está disponível na área de livre acesso do website da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 4	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 4.1	Se SIM, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 4.2	Se SIM, esta política está disponível na área de livre acesso do website da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 18.2	Se [as operações da companhia NÃO implicam em impactos negativos significativos sobre a comunidade local], indique por meio de quais práticas cotidianas, a companhia busca construir um relacionamento com a comunidade local visando o desenvolvimento local:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	7
POLÍTICA	SOC 19	A companhia promove iniciativas de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 19.1	Se SIM, sobre a relação entre os investimentos sociais e as políticas públicas e/ou agendas coletivas para o desenvolvimento sustentável, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
POLÍTICA	SOC 19.2	Se SIM, dentre os critérios para definição dos investimentos sociais, a companhia leva em conta a importância de se obter resultados concretos, e considera:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
POLÍTICA	SOC 19.4.1	Se [a companhia realiza investimentos sociais com recursos disponíveis por meio de incentivos fiscais], a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	2
POLÍTICA	SOC 20	Em investimentos sociais de natureza não-voluntária a empresa adota em toda extensão possível medidas análogas às que pratica em relação ao ISP?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 22.3	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia orienta os profissionais de marketing e negócios quanto aos temas relacionados a valorização da diversidade de gênero, raça/cor e sexual, a fim de que todos sejam respeitados em ações de comunicação, propagandas e nos demais materiais da empresa?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 22.4	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia promove a participação regular de grupos de consumidores, ou de entidades que os representem, no processo de avaliação dos impactos sociais de seus produtos e/ou serviços?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 22.5	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], as campanhas de comunicação, que visam promover a educação para a sustentabilidade de consumidores, contam com a participação regular de entidades representativas de consumidores e/ou especializadas nesse tema?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 22.5.1	Se SIM, indique de que forma ocorre esta participação:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
DESEMPENHO	SOC 1.1	Se [a empresa possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos reconhecidos pelas Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil], a empresa orienta seu compromisso com base nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU, quando pertinentes às relações de trabalho?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 8	Indique quais práticas estão presentes nos processos e procedimentos para fazer respeitar os acordos e as negociações coletivas firmadas com organizações legitimamente representativas dos trabalhadores:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 9	A companhia promove o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de emprego e ocupação?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 10	O compromisso com a valorização da diversidade em matéria de emprego e ocupação abrange as atividades como:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
DESEMPENHO	SOC 11	Indique as medidas adotadas pela companhia visando respeitar a diversidade em termos de orientação sexual e identidade de gênero:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 12	Indique as medidas adotadas pela companhia visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 14	A companhia possui ações afirmativas para a inclusão dos seguintes grupos minoritários?	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	7
DESEMPENHO	SOC 15	A companhia oferece mecanismos formais de denúncia aos funcionários diretos e trabalhadores terceirizados?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 16	Indique as medidas adotadas pela companhia visando diminuir a desigualdade salarial entre seus funcionários:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 17	Indique quais dos aspectos abaixo, relacionados à qualidade de vida e que impactam a motivação e o desempenho de seus funcionários, a companhia monitora e implementa ações de melhoria contínua:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	7

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
DESEMPENHO	SOC 21	A companhia incentiva o voluntariado por meio de programa estruturado, incluindo etapas de monitoramento e avaliação, respeitando as aptidões e desejos do funcionário?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 26	Indique as medidas adotadas pela companhia visando implementar um modelo de licença parental, incluindo o benefício para casais homoafetivos e famílias monoparentais:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
DESEMPENHO	SOC 27	Indique as práticas adotadas pela companhia visando maximizar o benefício social dos contratos de aprendizagem:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	5
DESEMPENHO	SOC 28	A companhia mantém práticas de gestão de seus fornecedores que viabilizam a identificação e acompanhamento de fornecedores críticos, do ponto de vista da sustentabilidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 13	A companhia possui infraestrutura de acordo com as prescrições legais e normativas, tais como NBR 9050, ABNT NBR 16537, NM 313, Lei nº 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 22.6	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia oferta seus produtos e/ou serviços em locais cuja estrutura está de acordo com as normas de acessibilidade presentes nas prescrições legais e normativas, tais como ABNT NBR 9050, ABNT NBR 16537, NM313, Lei nº 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 32	A companhia cumpre a legislação relativa à contratação de pessoas com deficiência?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 33	O percentual de aprendizes contratados na companhia corresponde a no mínimo 5% e no máximo 15% dos trabalhadores, por localidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 35	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
CUMP. LEGAL	SOC 36	A companhia nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego e/ou o Ministério Público do Trabalho por trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 37	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 38	A companhia, nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego e/ou Ministério Público do Trabalho por práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1

APÊNDICE D – Parâmetros de mapeamento por critério (2019)

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
POLÍTICA	SOC 1	A companhia possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos reconhecidos pelas Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil, referentes às relações de trabalho?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 2	Assinale os temas para os quais a companhia possui compromisso formal:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 2.4	Se SIM para a alternativa [Erradicação do trabalho infantil], a companhia possui compromisso formal relativo ao combate à exploração sexual de crianças e adolescentes?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 3	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de relacionamento com a comunidade local?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 3.1	Se SIM, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 3.2	Se SIM, esta política está disponível na área de livre acesso do website da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 4	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 4.1	Se SIM, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 4.2	Se SIM, esta política está disponível na área de livre acesso do website da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 18.4	Se [as operações da companhia NÃO implicam em impactos socioambientais significativos negativos sobre a comunidade local], a companhia busca construir um relacionamento com a comunidade local visando o desenvolvimento local:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	7
POLÍTICA	SOC 19	A companhia promove iniciativas de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 19.1	Se SIM, sobre a relação entre os investimentos sociais e as políticas públicas e/ou agendas coletivas para o desenvolvimento sustentável, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
POLÍTICA	SOC 19.2	Se SIM, dentre os critérios para definição dos investimentos sociais, a companhia leva em conta a importância de se obter resultados concretos, e considera:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
POLÍTICA	SOC 19.4.1	Se [a companhia realiza investimentos sociais com recursos disponíveis por meio de incentivos fiscais], a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	2
POLÍTICA	SOC 20	Em investimentos sociais de natureza não-voluntária a companhia adota em toda extensão possível medidas análogas às que pratica em relação ao ISP?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 22.3	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia orienta os profissionais de marketing e negócios quanto aos temas relacionados a valorização da diversidade de gênero, raça/cor e sexual, a fim de que todos sejam respeitados em ações de comunicação, propagandas e nos demais materiais da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 22.4	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia promove a participação regular de grupos de consumidores, ou de entidades que os representem, no processo de avaliação dos impactos sociais de seus produtos e/ou serviços?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 22.5	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], as campanhas de comunicação, que visam promover a educação para a sustentabilidade de consumidores, contam com a participação regular de entidades representativas de consumidores e/ou especializadas nesse tema?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 22.5.1	Se SIM, indique de que forma ocorre esta participação:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
DESEMPENHO	SOC 1.1	Se [a empresa possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos reconhecidos pelas Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil], a empresa orienta seu compromisso com base nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU, quando pertinentes às relações de trabalho?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 8	Indique quais práticas estão presentes nos processos e procedimentos para fazer respeitar os acordos e as negociações coletivas firmadas com organizações legitimamente representativas dos trabalhadores:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 9	A companhia promove o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de emprego e ocupação?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 10	O compromisso com a valorização da diversidade em matéria de emprego e ocupação abrange as atividades como:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
DESEMPENHO	SOC 11	Indique as medidas adotadas pela companhia visando respeitar a diversidade em termos de orientação sexual e identidade de gênero:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 12	Indique as medidas adotadas pela companhia visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 14	A companhia possui ações afirmativas para incluir em seu quadro de funcionários os seguintes grupos minorizados?	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	7
DESEMPENHO	SOC 15	A companhia oferece mecanismos formais de denúncia aos funcionários diretos e trabalhadores terceirizados?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 16	Indique as medidas adotadas pela companhia visando diminuir a desigualdade salarial entre seus funcionários:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 17	Indique quais dos aspectos abaixo, relacionados à qualidade de vida e que impactam a motivação e o desempenho de seus funcionários, a companhia monitora e implementa ações de melhoria contínua:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	7

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
DESEMPENHO	SOC 21	A companhia incentiva o voluntariado por meio de programa estruturado, incluindo etapas de monitoramento e avaliação, respeitando as aptidões e desejos do funcionário?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 26	Indique as medidas adotadas pela companhia visando implementar um modelo de licença parental, incluindo o benefício para casais homoafetivos e famílias monoparentais:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
DESEMPENHO	SOC 27	Indique as práticas adotadas pela companhia visando maximizar o benefício social dos contratos de aprendizagem:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	5
DESEMPENHO	SOC 28	A companhia mantém práticas de gestão de seus fornecedores que viabilizam a identificação e acompanhamento de fornecedores críticos, do ponto de vista da sustentabilidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 13	A companhia possui infraestrutura de acordo com as prescrições legais e normativas, tais como NBR 9050, ABNT NBR 16537, NM 313, Lei nº 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 22.6	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia oferta seus produtos e/ou serviços em locais cuja estrutura está de acordo com as normas de acessibilidade presentes nas prescrições legais e normativas, tais como ABNT NBR 9050, ABNT NBR 16537, NM313, Lei nº 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 32	A companhia cumpre a legislação relativa à contratação de pessoas com deficiência?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 33	O percentual de aprendizes contratados na companhia corresponde a no mínimo 5% e no máximo 15% dos trabalhadores, por localidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 35	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
CUMP. LEGAL	SOC 36	A companhia nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pela autoridade federal responsável por trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 37	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 38	A companhia, nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pela autoridade federal responsável por práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 39	Em relação aos processos judiciais ou administrativos envolvendo acidentes ou desastres socioambientais em suas operações:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1

APÊNDICE E – Parâmetros de mapeamento por critério (2020)

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
POLÍTICA	SOC 1	A companhia possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos reconhecidos pelas Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil, referentes às relações de trabalho?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 2	Assinale os temas para os quais a companhia possui compromisso formal:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 2.4	Se SIM para a alternativa [Erradicação do trabalho infantil], a companhia possui compromisso formal relativo ao combate à exploração sexual de crianças e adolescentes?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 3	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de relacionamento com a comunidade local?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 3.1	Se SIM, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 3.2	Se SIM, esta política está disponível na área de livre acesso do website da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 4	A companhia possui uma política corporativa que contemple o tema de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 4.1	Se SIM, indique quais diretrizes de gestão da companhia estão contempladas nessa política:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
POLÍTICA	SOC 4.2	Se SIM, esta política está disponível na área de livre acesso do website da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 16.4	Se [as operações da companhia NÃO implicam em impactos socioambientais significativos negativos sobre a comunidade local], indique por meio de quais práticas cotidianas, a companhia busca construir um relacionamento com a comunidade local visando o desenvolvimento local:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	7
POLÍTICA	SOC 17	A companhia promove iniciativas de Investimento Social Privado (ISP)?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 17.1	Se SIM, sobre a relação entre os investimentos sociais e as políticas públicas e/ou agendas coletivas para o desenvolvimento sustentável, a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
POLÍTICA	SOC 17.2	Se SIM, dentre os critérios para definição dos investimentos sociais, a companhia leva em conta a importância de se obter resultados concretos, e considera:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
POLÍTICA	SOC 17.4.1	Se [a companhia realiza investimentos sociais com recursos disponíveis por meio de incentivos fiscais], a companhia:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	2
POLÍTICA	SOC 18	Em investimentos sociais de natureza não-voluntária a companhia adota em toda extensão possível medidas análogas às que pratica em relação ao ISP?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 19.3	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia orienta os profissionais de marketing e negócios quanto aos temas relacionados a valorização da diversidade de gênero, raça/cor e sexual, a fim de que todos sejam respeitados em ações de comunicação, propagandas e nos demais materiais da companhia?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 19.4	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia promove a participação regular de grupos de consumidores, ou de entidades que os representem, no processo de avaliação dos impactos sociais de seus produtos e/ou serviços?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 19.5	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], as campanhas de comunicação, que visam promover a educação para a sustentabilidade de consumidores, contam com a participação regular de entidades representativas de consumidores e/ou especializadas nesse tema?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
POLÍTICA	SOC 19.5.1	Se SIM para PERGUNTA 19.5, indique de que forma ocorre esta participação:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
DESEMPENHO	SOC 1.1	Se [a empresa possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos reconhecidos pelas Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil], a empresa orienta seu compromisso com base nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU, quando pertinentes às relações de trabalho?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 8	Indique quais práticas estão presentes nos processos e procedimentos para fazer respeitar os acordos e as negociações coletivas firmadas com organizações legitimamente representativas dos trabalhadores:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 9	A companhia promove o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, no combate a qualquer prática de discriminação em matéria de emprego e ocupação?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
DESEMPENHO	SOC 10	O compromisso com a valorização da diversidade em matéria de emprego e ocupação abrange as atividades como:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	6
DESEMPENHO	SOC 11	Indique as medidas adotadas pela companhia visando respeitar a diversidade em termos de orientação sexual e identidade de gênero:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 12	Indique as medidas adotadas pela companhia visando promover a empregabilidade de pessoas com deficiência:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 13	A companhia possui ações afirmativas para incluir em seu quadro de funcionários os seguintes grupos minorizados?	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	7
DESEMPENHO	SOC 14	Indique as medidas adotadas pela companhia visando diminuir a desigualdade salarial entre seus funcionários:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	3
DESEMPENHO	SOC 15	Indique quais dos aspectos abaixo, relacionados à qualidade de vida e que impactam a motivação e o desempenho de seus funcionários, a companhia monitora e implementa ações de melhoria contínua:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	7

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
DESEMPENHO	SOC 23	Indique as medidas adotadas pela companhia visando implementar um modelo de licença parental, incluindo o benefício para casais homoafetivos e famílias monoparentais:	Número das ações declaradas em relação às alternativas propostas (respostas múltiplas).	4
DESEMPENHO	SOC 24	A companhia mantém práticas de gestão de seus fornecedores que viabilizam a identificação e acompanhamento de fornecedores críticos, do ponto de vista da sustentabilidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 19.6	Se [os produtos e serviços da companhia são dirigidos predominantemente para pessoas físicas], a companhia oferta seus produtos e/ou serviços em locais cuja estrutura está de acordo com as normas de acessibilidade presentes nas prescrições legais e normativas, tais como ABNT NBR 9050, ABNT NBR 16537, NM313, Lei nº 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 28	A companhia cumpre a legislação relativa à contratação de pessoas com deficiência?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 29	O percentual de aprendizes contratados na companhia corresponde a no mínimo 5% e no máximo 15% dos trabalhadores, por localidade?	Ação afirmativa declarada ("SIM"), não importando suas variações/justificativas (resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 31	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 32	A companhia nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pela autoridade federal responsável por trabalho forçado ou compulsório e/ou trabalho infantil, em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 33	Em relação aos processos judiciais ou administrativos decorrentes de práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1

CRITÉRIO	QUESTÃO	TEMA/ENUNCIADO	PARÂMETRO	ALT
CUMP. LEGAL	SOC 34	A companhia, nos últimos 3 anos, foi responsabilizada pela autoridade federal responsável por práticas envolvendo assédio moral ou sexual e/ou discriminação em suas próprias operações ou em sua cadeia de suprimentos?	Ação afirmativa declarada ("NÃO", resposta única).	1
CUMP. LEGAL	SOC 35	Em relação aos processos judiciais ou administrativos envolvendo acidentes ou desastres socioambientais em suas operações:	Ação afirmativa declarada ("NENHUM", resposta única).	1

APÊNDICE F – Critérios - Scopus (Gestão do Risco Social)

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Data da pesquisa	28/04/2020
Palavra-chave	<i>Social Risk Management</i>
Critérios de filtro	<p><i>Document type: Article; Conference Paper; Review; Book Chapter.</i></p> <p><i>Subject area: Social Sciences; Business, Management and Accounting; Environmental Science; Engineering; Economics, Econometrics and Finance.</i></p> <p><i>Keyword: Risk Management; Risk Assessment; Social Risk Management; Social Risk; Economic And Social Effects; Social Risks.</i></p>
Pesquisa booleana	<p>TITLE-ABS-KEY ("Social Risk Management") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "cp") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENVI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENGI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Risk Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Risk Assessment") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Social Risk Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Social Risk") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Economic And Social Effects") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Social Risks"))</p>
Total de resultados após o filtro	46 publicações

APÊNDICE G – Lista de obras - Scopus (Gestão do Risco Social)

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
1	2020 Xue, Y., Xiang, P.	The social risk of high-speed rail projects in China: A Bayesian network analysis	Bayesian networks; High-speed rail project; Risk analysis; Social risk
2	2019 Maciel, A.C.M., Pardini, D.J., Monteiro, P.R.R.	Social risk management: structuring, validation, and testing of a survey in the mining industry	Mining sector; Social risk; Stakeholders; Strategic management
3	2019 Ruiz, D.F. <i>et al.</i>	Characterization of dependence social risk. Implications for its management in Europe	Dependence; Pluralist management; Social risk; Welfare State
4	2019 Gransow, B., Price, S.	Social Risk Management at AIIB – Chinese or International Characteristics?	Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB); Belt and Road Initiative (BRI); Institutional isomorphism; Social risk management; Sustainable Development Goals (SDGs)
5	2019 Cunha, L., Ceryno, P., Leiras, A.	Social supply chain risk management: A taxonomy, a framework and a research agenda	Social risk; Social risk management; Supply chain management; Systematic literature review
6	2019 Rossetti, S., Heeger, S.	The collective risk management of solo self-employed workers in the Netherlands	Income insecurity; Interest groups; Social protection system; Social risk management; Solo self-employed workers
7	2018 Yuan, J. <i>et al.</i>	Social network analysis for social risks of construction projects in high-density urban areas in China	Construction projects; High-density urban areas; Social risk; Stakeholder
8	2018 Yuan, J. <i>et al.</i>	Social risk factors of transportation PPP projects in China: A sustainable development perspective	Confirmatory factor analysis (CFA); Public private partnerships (PPPs); Questionnaire survey; Social risk factors (SRFs); Sustainable development
9	2018 Eriksson, L.	Effects of Policy Measures and Moderating Factors on Climate Change Adaptation Among Private Forest Owners in Sweden	Climate change adaptation; ecological values; forest risk management; policy measures; production values; social risk management context

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
10	2018 Brazevich, S.S., Brazevich, D.S., Safronova, J.S.	Social risk management in re-socializing period upon retirement from professional sports	Professional athletes; Retirement from sports; Risk management; Social risks; Vocational self-identification
11	2018 Tamutienė, I., Auglytė, V.	Societal and political pressure on child protection: The perspective of child protection professionals	Child protection; Lithuania; Risk management; Societal risk
12	2017 Yu, T. <i>et al.</i>	Managing social risks at the housing demolition stage of urban redevelopment projects: A stakeholder-oriented study using social network analysis	Housing demolition; Social network analysis; Social risk; Stakeholder perspective; Urban redevelopment project
13	2017 Fasterling, B.	Human Rights Due Diligence as Risk Management: Social Risk Versus Human Rights Risk	Corporate strategy; due diligence; human rights risk; risk management; social risk
14	2017 de Armas-Pedraza, T., Gascón-Martín, F., Muñoz-Salazar, P.	Perception of Socio-Environmental risks in land occupation of playa ancha, valparaiso (Chile)	Land occupations; Social and environmental risk; Social risk management; Territorialisation; Urban poverty; Vulnerability
15	2016 Rodhouse, T., Vanclay, F.	Is free, prior and informed consent a form of corporate social responsibility?	Community engagement; Corporate human rights responsibilities; Social licence to operate; Social risk management; United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples
16	2016 Vykopalová, H.	Social risk management as a strategy in the fight against poverty and social exclusion	Poverty; Social exclusion; Social risk management; Sources of social risks; Strategies to combat poverty
17	2016 Blanco, J., Carrière, S.M.	Sharing local ecological knowledge as a human adaptation strategy to arid environments: Evidence from an ethnobotany survey in Morocco	Cultural value; Local ecological knowledge; Morocco; Plant use; Quantitative ethnobotany; Social risk-management strategy
18	2016 Liu, Z. <i>et al.</i>	Handling social risks in government-driven mega project: An empirical case study from West China	Case study; China; Mega project; Social risk management

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	
19	2016	Abisheva, K.K., Assylbekova, L.U.	Social risks management at different levels of society organization	Social risk; Social risks management; Society organization
20	2015	Sener, M.Y.	How the World Bank manages social risks: implementation of the Social Risk Mitigation Project in Turkey	Neoliberal governmentality; poverty; social risk management; Turkey; World Bank
21	2015	Shi, Q. <i>et al.</i>	On the management of social risks of hydraulic infrastructure projects in China: A case study	Case study; China; Infrastructure project; Social risk
22	2015	Asenova, D., Bailey, S.J., McCann, C.	Public sector risk managers and spending cuts: Mitigating risks	Local authorities; risk management; risk mitigation; social risk; UK public spending cuts
23	2015	Husgafvel, R. <i>et al.</i>	Social sustainability performance indicators – experiences from process industry	Process industry; social indicators; sustainability index
24	2015	Jain, S., Slocum, D.	Social performance in the gulf of Mexico: Crisis-ready stakeholder engagement	Accident prevention, Emergency services, Gas industry
25	2014	Kowalska, I.J.	Risk management in the hard coal mining industry: Social and environmental aspects of collieries' liquidation	Collieries' liquidation; Corporate social responsibility in hard coal mining; Risk management in hard coal mining industry
26	2014	Bétard, F., Fort, M.	Natural risks and their management in developing countries	Emerging and developing countries; Natural hazards and risks; Risk management; Vulnerability
27	2013	Khalsa, A.S.	Social risk management cheat sheet: Management strategies for the oil and gas industry	Chemical contamination, Economic and social effects, Economics
28	2012	Dunlop, J., Villegas, M., Abrahams, N.	Social risk management for large-footprint service company projects	Community outreach programs, Mitigation measures, Monitoring and evaluations
29	2012	Kominas, C. <i>et al.</i>	Integrating premier standards of socioeconomic management into upstream activities through management Systems	Economic development, Effective management, External stakeholders, Integrity management system

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
30	2011 Wu, Z., Deng, D.	Risk management on social security in China from the perspective of aging population	Aging population; risk management; social security
31	2011 Calcut, T.D., Wall, C.R.L.	Counting for nothing?1 the importance of quantifying social risks in Major Capital Projects	Adverse effect, After-the-fact, Budget overruns, Capital projects
32	2011 Lampis, A.	Social protection policy for poverty reduction in Colombia: Conceptual challenges	"Freedom for"; "Freedom from"; Security; Social Protection; Social Risk Management; Vulnerability
33	2009 Kielland, A.	Child mobility as household risk management	Child labour; Child migration; Child mobility; Child protection; Coping mechanism; Risk mitigation; Risk prevention; Social protection; Social risk management; West Africa
34	2009 Wu, X. <i>et al.</i>	Post-disaster risk management: From the perspective of policy acceptance of earthquake survivors in China	Collective outcome favorability; Policy acceptance; Procedural justice; Risk management
35	2009 Dogaru, D. <i>et al.</i>	Community perception of water quality in a mining-affected area: A case study for the certej catchment in the apuseni mountains in românia	Community risk perception; Mining pollution; Water quality; Western Romania
36	2009 Heltberg, R., Siegel, P.B., Jorgensen, S.L.	Addressing human vulnerability to climate change: Toward a 'no-regrets' approach	Adaptation; Climate change; No-regrets; Social risk management; Vulnerability
37	2008 Lund, F.	Social protection and the labour market: Towards a research agenda	Acquired immune deficiency syndrome, economic impact, infrastructural development
38	2008 Prah Ruger, J.	Social risk management - Reducing disparities in risk, vulnerability and poverty equitably	Disaster; Human rights; Hurricane Katrina; Risk management
39	2007 Lochard, J.	Rehabilitation of living conditions in territories contaminated by the chernobyl accident: The ethos Project	Accidents, nuclear; Chernobyl; Contamination; National Council on Radiation Protection and Measurements

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
40	2006 Schmid, G.	Social risk management through transitional labour markets	Justice theory; Labour market; Prospect theory; Rational choice; Risk management; Social policy
41	2005 Börsch-Supan, A.	Risks in the life cycle: Theory and evidence	Life cycle, risk assessment, theoretical study
42	2004 McKinnon, R.	Social risk management and the World Bank: Resetting the 'standards' for social security?	Developing countries; Life-cycle risk; Social security
43	2001 Holzmann, R., Jørgensen, S.	Social risk management: A new conceptual framework for social protection, and beyond	Poverty; Social protection; Social risk management; Vulnerability
44	2001 Pupavac, V.	Therapeutic governance: Psycho-social intervention and trauma risk management	Local coping strategies; Post-traumatic stress disorder; Psycho-social intervention
45	2000 De Neubourg, C., Weigand, C.	Social policy as social risk management	Policy making, risk assessment, social policy, social security
46	1999 Hériard Dubreuil, G. <i>et al.</i>	Chernobyl post-accident management: The ETHOS project	Accidents; Chernobyl; Contamination; Environmental; Exposure; Handling; Population

APÊNDICE H – Critérios - Web of Science (Gestão do Risco Social)

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Data da pesquisa	28/04/2020
Palavra-chave	<i>Social Risk Management</i>
Critérios de filtro	Categorias: <i>Sociology; Geography; Multidisciplinary Sciences; Political Science; Social Sciences Interdisciplinary.</i>
Pesquisa booleana	TÓPICO: ("Social Risk Management") Refinado por: Categorias da SciELO: (GEOGRAPHY OR POLITICAL SCIENCE OR SOCIOLOGY OR MULTIDISCIPLINARY SCIENCES OR SOCIAL SCIENCES INTERDISCIPLINARY)
Total de resultados após o filtro	05 publicações

APÊNDICE I – Lista de obras - Web of Science (Gestão do Risco Social)

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	
1	2019	Sanabria Rangel, P. E.	Una nueva connotación del riesgo social: La administración como mecanismo tecnocientífico	Estudios organizacionales; riesgo social; tecnociencia; responsabilidad social; sociedad.
2	2013	Ribeiro, T.	Máquina de educar, máquina de prevenir: o modelo escolar ocidental e a emergência da prevenção às drogas na educação	Educação; Prevenção ao uso de drogas; Modelo escolar; Governamentalidade
3	2011	Uribe Gómez, M.	Enfoques contemporáneos de política social en México	Política social; México; Estado de bienestar; régimen de bienestar; sistemas de protección social; manejo social del riesgo; universalismo básico
4	2011	Lampis, A.	Desafíos conceptuales para la Política de Protección Social frente a la pobreza en Colombia	Protección social; manejo social del riesgo; vulnerabilidad; seguridad; libertad para; libertad desde
5	2011	Thomas Bohórquez, J. E.	Desarrollo y gestión social del riesgo: ¿una contradicción histórica?	Desarrollo; Gestión Social del Riesgo; vulnerabilidad; planeación territorial

APÊNDICE J – Referencial teórico (Gestão do Risco Social)

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
1 2019	Sanabria Rangel, P. E.	Una nueva connotación del riesgo social: La administración como mecanismo tecnocientífico	Estudios organizacionales; riesgo social; tecnociencia; responsabilidad social; sociedad
2 2019	Maciel, A.C.M., Pardini, D.J., Monteiro, P.R.R.	Social risk management: structuring, validation, and testing of a survey in the mining industry	Mining sector; Social risk; Stakeholders; Strategic management
3 2019	Cunha, L., Ceryno, P., Leiras, A.	Social supply chain risk management: A taxonomy, a framework and a research agenda	Social risk; Social risk management; Supply chain management; Systematic literature review
4 2017	Fasterling, B.	Human Rights Due Diligence as Risk Management: Social Risk Versus Human Rights Risk	Corporate strategy; due diligence; human rights risk; risk management; social risk
5 2016	Rodhouse, T., Vanclay, F.	Is free, prior and informed consent a form of corporate social responsibility?	Community engagement; Corporate human rights responsibilities; Social licence to operate; Social risk management; United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples
6 2016	Vykopalová, H.	Social risk management as a strategy in the fight against poverty and social exclusion	Poverty; Social exclusion; Social risk management; Sources of social risks; Strategies to combat poverty
7 2015	Sener, M.Y.	How the World Bank manages social risks: implementation of the Social Risk Mitigation Project in Turkey	Neoliberal governmentality; poverty; social risk management; Turkey; World Bank
8 2006	Schmid, G.	Social risk management through transitional labour markets	Justice theory; Labour market; Prospect theory; Rational choice; Risk management; Social policy
9 2001	Pupavac, V.	Therapeutic governance: Psycho-social intervention and trauma risk management	Local coping strategies; Post-traumatic stress disorder; Psycho-social intervention

APÊNDICE K – Critérios - Scopus (Indicadores de Sustentabilidade Social)

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Data da pesquisa	02/05/2020
Palavra-chave	<i>Social Sustainability Indicators</i>
Critérios de filtro	<p>Document type: <i>Article; Conference Paper; Review; Book Chapter.</i></p> <p>Subject area: <i>Social Sciences; Business, Management and Accounting; Environmental Science; Engineering; Economics, Econometrics and Finance.</i></p> <p>Keyword: <i>Social Sustainability; Sustainable Development; Sustainability; Indicators; Economic And Social Effects; Social Indicators.</i></p>
Pesquisa booleana	<p>TITLE-ABS-KEY ("Social sustainability indicators") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "cp") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENVI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENGI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Social Sustainability") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainable Development") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sustainability") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Indicators") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Economic And Social Effects") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Social Indicators"))</p>
Total de resultados após o filtro	52 publicações

APÊNDICE L – Lista de obras - Scopus (Indicadores de Sustentabilidade Social)

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	
1	2020	Fatourehchi, D., Zarghami, E.	Social sustainability assessment framework for managing sustainable construction in residential buildings	Developing country; Practical approach; Residential buildings; Social sustainability; Sustainable development
2	2020	Olukoya, O.A.P., Atanda, J.O.	Assessing the social sustainability indicators in vernacular architecture—application of a green building assessment approach	Louroujina settlement; Social criteria of green building assessment tool (SCGBAT); Social sustainability; Vernacular architecture
3	2020	Könnölä, K. <i>et al.</i>	Considering sustainability in cruise vessel design and construction based on existing sustainability certifications systems	Certificate; Cruise industry; Indicator; Sustainability
4	2020	Hidayat, Y.A., Rohman, M.A., Utomo, C.	Social sustainability indicators for school buildings in Surabaya	Life cycle, Social aspects, Surveys, Sustainable development; Construction projects
5	2020	Kumar, A., Ramesh, A.	An MCDM framework for assessment of social sustainability indicators of the freight transport industry under uncertainty. A multi-company perspective	Best–worst method; FBWM; Freight transportation; Multi-criteria decision making; Social sustainability
6	2020	Lee, C.M.J., Che-Ha, N., Syed Alwi, S.F.	Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises	Customer outcomes; Employee outcomes; Organizational outcomes; Resource-based view (RBV); Service customer orientation; Social sustainability
7	2020	Yuan, J. <i>et al.</i>	Evaluating the regional social sustainability contribution of public-private partnerships in China: The development of an indicator system	Analytic hierarchy process (AHP); people-oriented urbanization; public–private partnerships (PPPs); social sustainability; social sustainability contribution evaluation system (SSCES) for PPPs
8	2020	Cruz, T.L. <i>et al.</i>	Assessing Sustainability in Mining Industry: Social License to Operate and Other Economic and Social Indicators in Canaã dos Carajás (Pará, Brazil)	Amazon; Indicators; Mining; Social license to operate; Sustainability

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	
9	2020	Yıldızbaşı, A. <i>et al.</i>	Assessing the social sustainable supply chain indicators using an integrated fuzzy multi-criteria decision-making methods: a case study of Turkey	Case study; Fuzzy AHP; Fuzzy TOPSIS; Integrated MCDM; Social sustainability
10	2020	Al Sarrah, M., Ajmal, M.M., Mertzanis, C.	Identification of sustainability indicators in the civil aviation sector in Dubai: a stakeholders' perspective	Aviation; Civil aviation; Dubai; Stakeholders; Sustainability; Sustainability indicators
11	2019	Karji, A. <i>et al.</i>	Assessment of Social Sustainability Indicators in Mass Housing Construction: A Case Study of Mehr Housing Project	Construction industry; Mass housing construction; Social; Sustainability
12	2019	Stender, M., Walter, A.	The role of social sustainability in building assessment	Assessment tool; building assessment; housing; neighbourhoods; social equity; sustainability assessment systems; sustainability criteria; sustainable development goals
13	2019	Chan, H.H., Hu, T. S., Fan, P.	Social sustainability of urban regeneration led by industrial land redevelopment in Taiwan	Brownfield; Industrial land; redevelopment; social sustainability; urban regeneration
14	2019	Hale, J. <i>et al.</i>	Social sustainability indicators as performance	Development; Indicators; Performance; Relational realism; Social sustainability
15	2019	Hutchins, M.J. <i>et al.</i>	Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context	Decision making; Life cycle assessment; Social indicators; Sustainability
16	2019	Pérez, M.E., Chumaceiro, A.C., Campos, I.A.	Social sustainability in the agroindustrial sector of trujillo state-venezuela. A relevant construct for development	Agroindustry; Business sustainability; Social sustainability; Social sustainability indicators
17	2018	Li, H. <i>et al.</i>	Social sustainability indicators of public construction megaprojects in China	China; Factor analysis; Indicators; Megaprojects; Social sustainability
18	2018	Tucunan, K.P., Sutikno, Medha, A.N.	Social sustainability indicators in kampung; Dialogue between Ibn Khaldun's Tamadun concepts and sustainable developments approaches	Planning; Local community, Mutual assistance, Residential development, Social capitals, Social indicators

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
19	2018 Socol, C. <i>et al.</i>	Fiscal adjustment programs versus socially sustainable competitiveness in EU countries	Cluster analysis; Discriminatory analysis; Economic competitiveness; Fiscal adjustment Social SustainabilityadjustedGlobal Competitiveness Index; Social sustainability
20	2018 Ardda, N., Mateus, R., Bragança, L.	Methodology to identify and prioritise the social aspects to be considered in the design of more sustainable residential buildings- Application to a developing country	Building Sustainability Assessment Tool for West Bank (WB-BSATool); Residential buildings; Social priorities; Social sustainability; Sustainability indicators
21	2018 Currie, G., Truong, L., De Gruyter, C.	Regulatory structures and their impact on the sustainability performance of public transport in world cities	Economic sustainability; Environment; Performance; Public transport; Regulation; Social sustainability; Sustainability; World cities
22	2018 Ghoddousi, P., Nasirzadeh, F., Hashemi, H.	Evaluating Highway Construction Projects' Sustainability Using a Multicriteria Group Decision-Making ModelBased on Bootstrap Simulation	Decision-making trial and evaluation laboratory (DEMATEL); Fuzzy cognitive map (FCM); Highway construction project; Interval intuitionistic fuzzy; Non-parametric bootstrap simulation; Sustainable construction
23	2018 Sarria, C.R.A., Pastor, C.V.	Assessment of the Sustainability Social Dimension in Machining Through Grey Relational Analysis	Chip removal; Grey Relational Analysis; Process improvement; Social Sustainability indicator; Sustainable manufacturing
24	2018 Ajmal, M.M. <i>et al.</i>	Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world	Businesses; social indicators; social sustainability; society; Sustainability
25	2018 Valenti, W.C. <i>et al.</i>	Indicators of sustainability to assess aquaculture systems	Aquaculture; Production system assessment; Public policy; Sustainability indicators
26	2018 Popovic, T. <i>et al.</i>	Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains	Content analysis; Quantitative indicators; Social sustainability; Statistical analysis; Supply chains

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
27	2017 Naughton, C.C., Zhang, Q., Mihelcic, J.R.	Modelling energy and environmental impacts of traditional and improved shea butter production in West Africa for food security	Food security; Gender; Human energy; Life Cycle Assessment (LCA); Sub-Saharan Africa; Sustainable development; World oil crops
28	2017 Li, H. <i>et al.</i>	Prioritizing social sustainability indicators of public projects: A Chinese context	Apartment houses, Construction industry, Environmental protection, Office buildings, Planning; Chinese construction industry
29	2017 Ajmal, M.M. <i>et al.</i>	Conceptualizing social sustainability in the business operations	Businesses; Social Indicators; Social Sustainability; Sustainability
30	2017 Popovic, T. <i>et al.</i>	Quantitative indicators for social sustainability assessment of society and product responsibility aspects in supply chains	Performance measurement; Quantitative indicators; Social sustainability; Supply chain management
31	2016 Ali, Z., Badir, Y.F., Dost, M.	Sustainable New Product Development and Social Sustainability: The Impact of Stakeholder Support	Data acquisition, economic analysis, innovation, manufacturing, product development, stakeholder, sustainability, sustainable development; Thailand
32	2016 Shiau, T.-A., Chuen-Yu, J.-K.	Developing an indicator system for measuring the social sustainability of offshore wind power farms	Offshore wind power; Social construction of technology; Social impact assessment; Social sustainability
33	2015 Lopes, F.P., De Paula Lacerda Santos, A., Filho, M.L.S.	Indicators to assess social sustainability aspects - Research in industries of the electrical and electronic sector in Brazil	Control; Curitiba, Metropolitan area, Social sustainability; Sustainable development
34	2015 Rajak, S., Vinodh, S.	Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: A case study of an Indian automotive component manufacturing organization	Corporate social responsibility; Fuzzy logic; Performance evaluation; Social sustainability; Sustainability
35	2015 Farzanehrifat, M., Akbarnezhad, A., Ghoddousi, P.	Analysis of different views towards social sustainability in construction	Construction projects; Project lifecycle; Social sustainability indicators
36	2015 Abdullahi, T.	Assessment of renewable energy sources for sustainable development in Nigeria	Renewable energy and sustainable development; Sustainability

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	
37	2015	Husgafvel, R. <i>et al.</i>	Social sustainability performance indicators – experiences from process industry	Process industry; social indicators; sustainability index
38	2014	Moreno, O.C., Gutierrez, K.R., Taboada, H.A.	A comprehensive decision support tool for the assessment of feedstocks for biofuel production	Decision support tool; Economic; Environmental indicators; Feedstocks; Social
39	2014	Surbeck, C.Q., Hilger, H.	Social Sustainability and Important Indicators in Infrastructure	Environmental protection, Environmental Protection Agency, Life cycle, Social aspects, Social networking(online), Sustainable development
40	2013	Atanga, N.L., Treydte, A.C., Birner, R.	Assessing the sustainability of different small-scale livestock production systems in the Afar Region, Ethiopia	Agro-pastoralism; Environment; Indicators; Landless intensive; Pastoralism; Sustainability
41	2013	Chatzinikolaou, P., Bournaris, T., Manos, B.	Multicriteria analysis for grouping and ranking European Union rural areas based on social sustainability indicators	Grouping; Indicators; Multicriteria analysis; Ranking; Rural areas; Social sustainability
42	2013	Oswald, M.	Measuring sustainable transportation: Incorporating social sustainability indicators into transportation ratings systems	Green Design; Indicators; Rating System; Social Sustainability; Transportation
43	2013	Wolbring, G., Rybchinski, T.	Social sustainability and its indicators through a disability studies and an ability studies lens	Ability studies; Disability studies; Disabled people; Indicators; People with disabilities; Social determinants of health; Social sustainability
44	2013	Rudzkiene, V., Burinskiene, M.	Perceived social justice and its impact on regional development	Migration; Social justice; Social sustainability; Spatial development planning; Territorial development; Values
45	2012	Stougie, L., Kooi, H.V.D., Stikkelman, R.	Electricity production from renewable and nonrenewable energy sources: A comparison of environmental, economic and social sustainability indicators with exergy losses throughout the supply chain	Economic and social sustainability; Electricity production; Environmental; Exergy; Renewable energy

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
46	2011 Landorf, C.	Evaluating social sustainability in historic urban environments	Historic urban environments; social sustainability; sustainable development evaluation
47	2010 Palosuo, T. <i>et al.</i>	Assigning results of the Tool for Sustainability Impact Assessment (ToSIA) to products of a forest-wood-chain	Allocation; Forestry; Impact assessment; Multi-output processes; Sustainability impacts; ToSIA
48	2010 Lindner, M. <i>et al.</i>	ToSIA-A tool for sustainability impact assessment of forest-wood-chains	EFORWOOD; Environmental; Forest-based sector; Social and economic sustainability; Sustainability impact assessment; Sustainability indicators; Sustainable development
49	2010 Magis, K.	Community resilience: An indicator of social sustainability	Community resilience; Montréal process criteria and indicators; Social sustainability; Social sustainability indicator
50	2009 Hutchins, M.J., Gierke, J.S., Sutherland, J.W.	Decision making for social sustainability: A life-cycle assessment approach	Business decisions, Economic effect, Engineering design, Environmental consequences, Higher order, Human needs, Life-cycle assessments, Social impact, Social sustainability
51	2006 Mohammad, F., Amato, A.	Public housing and social sustainability indicators: HK-BEAM as a case study	Building assessment tools; Hong Kong; Housing; Public housing; Social indicators; Sustainable development
52	2006 Spangenberg, J.H., Omann, I.	Assessing social sustainability: Social sustainability and its multicriteria assessment in a sustainability scenario	MCA; Multicriteria analysis; Narratives; Social dimension of sustainability; Social sustainability indicators; Sustainabilityscenarios; Sustainable development

APÊNDICE M – Referencial teórico (Indicadores de Sustentabilidade Social)

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
1	2020 Kumar, A., Ramesh, A.	An MCDM framework for assessment of social sustainability indicators of the freight transport industry underuncertainty. A multi-company perspective	Best–worst method; FBWM; Freight transportation; Multi-criteria decision making; Social sustainability
2	2020 Lee, C.M.J., Che-Ha, N., Syed Alwi, S.F.	Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises	Customer outcomes; Employee outcomes; Organizational outcomes; Resource-based view (RBV); Service customerorientation; Social sustainability
3	2019 Hale, J. <i>et al.</i>	Social sustainability indicators as performance	Development; Indicators; Performance; Relational realism; Social sustainability
4	2019 Hutchins, M.J. <i>et al.</i>	Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business contexto	Decision making; Life cycle assessment; Social indicators; Sustainability
5	2018 Ajmal, M.M. <i>et al.</i>	Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world	Businesses; social indicators; social sustainability; society; Sustainability
6	2018 Popovic, T. <i>et al.</i>	Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains	Content analysis; Quantitative indicators; Social sustainability; Statistical analysis; Supply chains
7	2017 Popovic, T. <i>et al.</i>	Quantitative indicators for social sustainability assessment of society and product responsibility aspects in supplychains	Performance measurement; Quantitative indicators; Social sustainability; Supply chain management
8	2015 Rajak, S., Vinodh, S.	Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: A case study of an Indian automotivecomponent manufacturing organization	Corporate social responsibility; Fuzzy logic; Performance evaluation; Social sustainability; Sustainability
9	2015 Husgafvel, R. <i>et al.</i>	Social sustainability performance indicators – experiences from process industry	Process industry; social indicators; sustainability index

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
10 2013	Wolbring, G., Rybchinski, T.	Social sustainability and its indicators through a disability studies and an ability studies lens	Ability studies; Disability studies; Disabled people; Indicators; People with disabilities; Social determinants of health; Social sustainability