



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **Articulação teórica entre as temáticas ESG, RSC e Gestão da Diversidade e sua caracterização em um Relatório de Sustentabilidade**

**MARIANA VARGAS BRAGA DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**PAOLA SCHMITT FIGUEIRÓ**

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradeço à CAPES

## Articulação teórica entre as temáticas ESG, RSC e Gestão da Diversidade e sua caracterização em um Relatório de Sustentabilidade

### 1 Introdução

O mundo dos negócios ainda almeja a produtividade, o lucro, a satisfação de acionistas e *stakeholders*, a competitividade. Nada mudou em relação a estes fins, embora, somado a esta lógica tradicional do *business*, outras variáveis venham se apresentando cada vez mais como fundamentais na forma de conduzir os negócios. Nas últimas décadas, muito se menciona sobre esse tripé da sustentabilidade (econômico, ambiental e social). O consenso científico sobre preservar o meio ambiente e o olhar para a exploração de recursos escassos (PASTERNAK; ORSI, 2021) passa a ser observado por parte das organizações, além de revisitar as atividades empresariais que impactam no aumento das disparidades e de desigualdades sociais (SALES, 2018), mobilizando um repensar do sistema econômico, social e ambiental (KAHN, 2022).

Neste contexto, o ESG adota um conjunto de práticas ambientais, sociais e de governança, e ganha visibilidade no mundo corporativo, em razão das mudanças de comportamento do consumidor e da sociedade (CLARK; VIEHS, 2014). A sigla vem do inglês “*Environmental, Social and Governance*”, o que em português significa “Ambiental, Social e Governança”. O termo pode ser considerado comum ao universo de empresas, visto a relevância que ganhou nos últimos anos, dado o interesse e a pressão pela divulgação destas informações, tanto de acionistas como de outros públicos interessados (ETHOS, 2022). O conceito faz referência aos critérios considerados na definição de políticas e estratégias, com relação ao que a empresa faz pela preservação do meio ambiente e dos recursos naturais (E); questões de relacionamento da empresa com seus colaboradores e partes interessadas (*stakeholders*), ou seja, o olhar para as pessoas impactadas pela ação da organização (S). Porém, aos *stakeholders* não basta apenas que estas ações sejam realizadas, é preciso transparência. Por isso, tem-se também um olhar para as normas de demandas administrativas, éticas e de transparência das empresas com o mercado (G).

O foco desta pesquisa está em esclarecer a dimensão social (S) das organizações e como a literatura de ESG apresenta intersecção com outras temáticas relevantes. Para a discussão que se propõe, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a Gestão da Diversidade são trazidas como representativas desta dimensão. Neste sentido, cabe compreender quais as intersecções e finalidades de cada conteúdo discutido na literatura para as três temáticas. Portanto, o objetivo central desta pesquisa é o de articular as intersecções teóricas das temáticas de ESG, RSC e Gestão da Diversidade e verificar como são comunicados em um Relatório de Sustentabilidade.

Primeiro, a relevância de aproximar com a literatura de RSC se dá pelo fato de que as empresas que trabalham com RSC se tornam parceiras e corresponsáveis pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável está atenta aos interesses das diferentes partes (*stakeholders*, Governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, a fim de atender às demandas de todos os grupos de pessoas envolvidas (ETHOS, 2022). Deste modo, ao compreender apenas resultados das medidas de RSC, pode-se compreender relações fundamentais prévias com a literatura de ESG.

Em seguida, a gestão da diversidade, que procura observar não apenas o público atendido pela organização como também todas as pessoas existentes e que possam estar em uma situação de inequidade ou exclusão social. A falta de representatividade dos grupos afeta sob vários aspectos a sociedade e que, por muitos anos, foram ignorados pelas organizações (SALES, 2018). A gestão da diversidade se preocupa não apenas em

ações isoladas, mas um conjunto de medidas para inserir (atração, recrutamento, seleção, *onboarding* inclusivo) essas pessoas nas organizações e a gestão (avaliação de desempenho, feedback, treinamento e desenvolvimento, formação de liderança, comitês de ética e canais de denúncia) é voltada para o crescimento e retenção destes profissionais nas empresas (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; NKOMO *et al.*, 2019; YADAV; LENKA, 2020).

Neste artigo, a dimensão social será o olhar trabalhado para identificar as particularidades de cada temática. A dimensão social das práticas de ESG, conforme exposto, aparece em ações organizacionais promovidas por frentes da RSC e na Gestão da Diversidade. Cada uma destas iniciativas se apresenta com nomes e distintas conceituações na literatura, porém, todas em prol da mesma finalidade: atender às expectativas de adequar a organização para que seja mais responsável com as pessoas em suas atividades diárias.

Diante do exposto, tem-se uma pesquisa teórica seguida de uma análise documental, do Relatório de Sustentabilidade de uma grande rede do varejo da moda, as Lojas Renner. O estudo, portanto, permite explorar os limites teóricos e expandir as relações entre estas temáticas, em uma perspectiva social das práticas de ESG. O avanço no campo se dá pela aproximação entre abordagens ainda não encontrada na literatura. A seguir, tem-se os elementos teóricos centrais da discussão, seguidos dos procedimentos metodológicos, e da análise e discussão dos resultados.

## **2 ESG (Environmental, Social & Governance)**

O ESG é caracterizado por fatores ambientais, sociais e de governança que estimem o desempenho sustentável das empresas (WATSON, 2015). As empresas engajadas com o ESG percebem maiores retornos financeiros e, podem sinalizar conformidade no mercado. Pois, avaliam formas para atuar de modo de que estruturam objetivos organizacionais em prol social e ambiental (KHAN, 2022). Os objetivos destas organizações não necessariamente estarão vinculados à maximização dos lucros. Mas, os acionistas da corporação vão ter maiores preferências por empresas que apresentem alta classificação em questões ambientais, sociais e de governança (LIOUI; TARELLI, 2022).

Alguns autores identificaram evidências de que o desenvolvimento econômico, o sistema legal (existência de leis de competição e se existem fortes liberdades civis e direitos políticos) e a cultura (harmonia e autonomia) de um país/organização desempenham um papel nas implementações de práticas de ESG (GILLAN; KOCH; STARKS, 2021). Além de que a preferência, a adoção destas medidas à adequação das organizações pode ser uma exigência, visto uma resolução que determina às empresas que possuem capital aberto devem adotar indicadores ESG.

No Brasil, algumas medidas são propostas também a fim de incentivar os investimentos em ESG, instituições como a bolsa de valores (BM&FBovespa) juntamente a outras instituições (ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto ETHOS e Ministério do Meio Ambiente) uniram-se para desenvolver o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Essencialmente, o ISE é uma ferramenta, ou índice, para medir o comprometimento da sustentabilidade corporativa, considerando a eficiência econômica, o equilíbrio ambiental, a justiça social e a governança corporativa. Ou seja, um cenário de investimento responsável que será compatível e que estimula as organizações a adotarem ações em prol do desenvolvimento sustentável da sociedade. Esses indicadores apontam quais as corporações que apresentam valores como responsabilidade ética e boas práticas em seus processos produtivos. No total, são 33 empresas que estão vinculadas a estes indicadores no Brasil (BM&FBOVESPA, 2022).

Ademais, as organizações de capital aberto, contam com Comitês de sustentabilidade a fim de repensar as estratégias organizacionais e adotar medidas voltadas ao ESG. Os documentos e relatórios publicados por estas organizações no Brasil, constam programas, ações sociais, diretrizes de desenvolvimento e transparência das atividades desempenhadas, nos padrões estabelecidos pela GRI – *Global Reporting Initiative*. A GRI atua na transparência das organizações para que assumam a responsabilidade pelos impactos criados por um futuro mais sustentável (GRI, 2022).

Neste aspecto, um debate que segue em andamento é sobre como ser mais eficaz ao criar impacto social por meio do investimento em ESG. Alguns recomendam a exclusão de ações socialmente irresponsáveis, enquanto outros apoiam o envolvimento dos investidores com empresas em questões ESG. Embora em princípio seja fácil medir as emissões diretas de carbono de uma empresa, é ao mesmo tempo complexo avaliar o processo de gestão implementado por uma empresa para promover um comportamento responsável entre suas unidades de negócios em todo o mundo (LIOUI; TARELLI, 2022).

Em um estudo recente, Aramov *et al.* (2021) fornecem uma análise teórica e empírica abrangente das implicações de equilíbrio da incerteza de classificação ESG. Embora, estudos acadêmicos que investigaram empiricamente a relação entre classificações ESG e retornos de ações, dentre uma das conclusões comum é que, na melhor das hipóteses, possui resultados mistos, com relações positivas e outras simultaneamente negativas ou não significativas, sendo igualmente plausíveis a adoção de ESG (LIOUI; TARELLI, 2022).

De todo modo, o desempenho ESG das empresas está se tornando referência quando se trata de avaliar o meio ambiente e a responsabilidade social de empresas em todo o mundo. Os investidores estão mais preocupados com a práticas sustentáveis das empresas do que as práticas operacionais e ganhos financeiros (SHAKIL, 2020). No Brasil, uma matéria divulgada na B3 da BM&FBOVESPA informa sobre a percepção geral nas organizações brasileiras e aponta que estão mais engajadas e almejam desenvolver melhores práticas ESG. Na perspectiva de César Sanches (superintendente de Sustentabilidade da B3) tão importante quanto desenvolver medidas é apresentar o resultado para a sociedade, consumidores e investidores. Isto porque, o que se confirma na visão de César é a conformidade e competitividade no mercado dado que, o ISE B3 conecta as organizações com o público investidor que procura por ativos sustentáveis para aplicar os seus recursos (BM&FBOVESPA, 2022).

As práticas ESG, portanto, constroem uma nova forma de se relacionar com os acionistas, uma relação embasada não apenas no retorno financeiro do investimento. Pois, segundo Gillan, Koch e Starks (2021), os investidores demandam opções de investimento que gerem impactos positivos à sociedade, motivo pelo qual a procura por modelos financeiros e produtos sustentáveis tem sofrido um aumento significativo. Outro tema que tem sido incluído de forma aliada ao ESG é a diversidade (GILLAN; KOCH; STARKS, 2021; EXAME, 2022). A sessão seguinte destina-se a elaborar sobre esta outra temática.

### **3 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**

Antes das menções sobre ESG, as primeiras ações organizacionais identificadas na literatura e voltadas à maior atenção à dimensão social do tripé de sustentabilidade, foram dadas a partir das práticas de RSC. Para o Instituto Ethos (2011), tais práticas permitem o estabelecimento de uma relação ética e transparente construída com todos os públicos que mantém relacionamento, preservando e respeitando questões (culturais, de diversidade) ou demandas das gerações futuras e reduzindo desigualdades sociais. Assim, foi um primeiro passo para se discutir nas organizações, as temáticas sociais, questões, muitas vezes apontadas por ações afirmativas. Tais ações introduziram a

discussão sobre as disparidades e inequidades existentes entre grupos sociais, propondo a inserção de pessoas e visando a redução de desigualdades, em outras palavras, são voltadas à equidade em termos de representatividade nos espaços de poder (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A RSC não está somente vinculada a práticas de justiça social ou atribuída a solucionar exclusivamente questões de desigualdade. Muitas vezes, a sua perspectiva teórica volta-se à estratégia organizacional, pois contribui para a maior visibilidade, isto porque o contexto social e econômico demanda mais do que ações voltadas à sobrevivência das organizações ou a simples maximização dos lucros. Essa conexão estratégica das ações organizacionais e públicos a quem pretende atender permite formar uma relação de proximidade com partes interessadas e relacionadas para implementar a RSC e produzir impactos positivos nos negócios (ARAQUE *et al.*, 2021). Por isso, o conceito de RSC desenvolveu-se a partir da mudança da visão empresarial que era principalmente orientado para a maximização do lucro, para um modelo aberto, voltado à qualidade de vida, à preservação dos recursos e ao atendimento dos interesses gerais da sociedade (POPA, 2015). De todo modo, pode-se dizer que o compromisso social das empresas se tornou uma vantagem competitiva significativa na nova economia e pode igualmente obter vantagens e mais recursos para as organizações, a aumentar o valor de mercado das empresas (LY *et al.*, 2022; CHUNG; JUNG; YOUNG, 2018; HOU, 2019).

Ademais, em termos de medidas estratégicas para RSC, um estudo analisou a sua aproximação com a gestão da diversidade, identificando que a adoção de estratégias de RSC em conjunto com uma estrutura de diretoria diversa em gênero pode ser uma forma eficaz de aumentar o desempenho e a lucratividade. Portanto, integrar uma equipe de conselho diversa e incluir preocupações sociais e ambientais em práticas de negócios parecem representar uma fonte de criação de valor. Não obstante disto, o estudo observou que orientar os reguladores e partes interessadas sobre o efeito potencial do envolvimento em relatórios de RSC e dos benefícios de ter um conselho com diversidade de gênero (KAHLOUL; SBAI; GRIRA, 2022). As organizações devem assumir atitudes responsáveis por suas próprias operações e pelas práticas que realizam em outras esferas de sua influência (POPA, 2015). Com isto, obter impacto positivo tanto na diversificação de gênero, com a inclusão de diretoras como ao melhorar os processos críticos do conselho, incluindo novos olhares à análise e tomada de decisões (KAHLOUL; SBAI; GRIRA, 2022).

Deste modo, não se trata apenas de um mero cumprimento de leis e de regulamentações governamentais, até porque a lei e todas as suas virtudes, muitas vezes, contém brechas e estão sujeitas às interpretações que permitem injustiças sociais (ASHLEY, 2003). Então, a aposta para o avanço de medidas na dimensão social de RSC são direcionadas para além de obrigações impostas pelas leis e se relacionam com o proposto na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Este acordo foi adotado por todos os Estados membros das Nações Unidas e que constitui 17 Objetivos desdobrados em metas para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) possa ser obtido até 2030. Estes ODS definem a agenda de tendências em responsabilidade social corporativa (RSC), como a inclusão de mulheres no mercado de trabalho, o combate ao trabalho infantil, a adequação do trabalho decente, dentre outros que são chaves aos países para o desenvolvimento desta agenda (ARAQUE *et al.*, 2021).

A RSC, ao trabalhar com os ODS, centra em problemas como pobreza, desemprego, desenvolvimento e distribuição de renda. Em razão dessa “prestação de contas” e de atuação perante a sociedade, é o que se aponta na literatura sobre a mudança no escopo e papel social dos negócios.

A RSC, como exposto, não estipula diretrizes e código de conduta às empresas, é uma orientação de boas práticas e modelo para que outros países desenvolvam medidas, portanto configura mais como uma prática voluntária e opcional. Embora, exista uma preocupação crescente do mercado quanto ao desenvolvimento sustentável e social. Por isso, uma nova temática surge, referindo-se com o termo ESG, e que recentemente passou a fazer parte da agenda estratégica de diferentes organizações brasileiras, impactando medidas e ações, mas principalmente na tomada de decisões financeiras e de investimentos (ETHOS, 2022).

#### **4 Gestão da Diversidade**

Os fundamentais pontos de partida, ao que se transformou em gestão da diversidade organizacional, foram movimentos sociais de antidiscriminação e do próprio avanço de investimentos em RSC. Esses movimentos e imposições postas por pressões sociais se sucederam como principais agentes de difusão de ações afirmativas que se estende em propostas de gestão da diversidade em empresas brasileiras (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A gestão da diversidade não será somente uma ação de RSC, nem tão pouco se limitará às ações afirmativas. As suas práticas articulam toda organização e podem conter distintas atividades de gestão vinculadas (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018). Portanto, a gestão da diversidade não se resume às ações isoladas para pessoas diversas, mas um conjunto de medidas para inserir (atração, recrutamento, seleção, *onboarding* inclusivo) essas pessoas nas organizações e a gestão (avaliação de desempenho, feedback, treinamento e desenvolvimento, formação de liderança, comitês de ética e canais de denúncia) apropriada para o crescimento e retenção destes profissionais nas empresas (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; NKOMO *et al.*, 2019; YADAV; LENKA, 2020).

A gestão da diversidade adota as ações afirmativas para atender a grupos pouco representativos em espaços de poder (negros, mulheres, PCDs, LGBTQIA+), podendo propor cotas. Mas, o que a diferencia de uma ação afirmativa é justamente o modelo estruturado para que este processo seja contemplado nas etapas de seleção dos times da organização. Portanto, certas organizações necessitam remodelar o processo de seleção e recrutamento de pessoas para ser mais inclusivos (MOR BARAK, 2015; BAKER; FRENCH, 2017; MADEIRA; GOMES, 2018). A gestão da diversidade, conforme expõe a literatura, também articula outras ações em conjunto, como a construção de valores éticos nas relações de trabalho e a acessibilidade (estruturais e de relacionamento) das organizações (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011; PATRICK; KUMAR, 2012; PENA; CUNHA, 2017), de modo que as pessoas sejam recebidas em um ambiente melhor de trabalho.

Por isso, pode-se dizer que aparenta ser um complemento da ação afirmativa, que anteriormente era pautada exclusivamente em resoluções governamentais e pressões externas. Assim, a gestão da diversidade volta-se ao interno, o seu foco está no gerenciamento de todas as pessoas envolvidas com as operações da empresa, devido a demandas e necessidades internas (RENNER; GOMES, 2020). Tais demandas internas que determinam um olhar interdisciplinar da gestão, como trabalhar o clima organizacional, porque gerir pessoas diversas implica em interações de pessoas que podem apresentar necessidades antagônicas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; FERDMAN, 2017).

Deste modo, a gestão da diversidade envolver-se-á na construção de um ambiente trabalho seguro, respeitando as individualidades, que prime pelo bem-estar coletivo e esteja aberto para escutar e aceitar distintas ideias e percepções diversas dos colaboradores (PENA; CUNHA, 2017; SALES, 2018; NKOMO, 2019; LORENTZ *et al.*,

2016). Outras atribuições podem ser conferidas às rotinas de gestão da diversidade, organizações que possuam etapas formais de integração de novos colaboradores, nomeados originalmente de “onboarding”, podem adotar a comunicação de valores e até iniciar a sensibilização de colaboradores, o que pode constar em outros momentos, com treinamentos para equipes e lideranças, de forma que toda a organização esteja sensibilizada para incluir as pessoas diversas (CARVALHO-FREITAS et al., 2017; THOMAS et al., 2010; SINGH; DANIEL, 2016; KUABARA; TAKAHASHI, 2017).

A gestão da diversidade pode propor adequações a processos de avaliação de desempenho e sucessão (TRIGUERO; SANCHEZ et al., 2018), ao rever etapas e critérios, com medidas equitativas para desenvolver as pessoas da organização de maneira inclusiva. A cultura e a comunicação inclusivas (FERDMAN, 2017; BUENO; FREITAS, 2018; TRIGUERO-SANCHEZ et al., 2018) podem interferir neste desenvolvimento de medidas e podem ser conjuntamente trabalhados na gestão da diversidade.

No que se relaciona ao estímulo de uma cultura organizacional mais inclusiva, é possível incluir e adotar políticas de diversidade, equidade e inclusão, o que tem se mostrado relevante, muitas vezes apresentados em relatórios de sustentabilidade. Segundo Oliveira *et al.* (2021), o interesse em gerir pessoas diversas e atender a necessidades das minorias, alcançou repercussão durante a pandemia da covid-19, uma vez que as desigualdades sociais ficaram mais evidentes.

As ações organizacionais não devem limitar-se às iniciativas de inserção de grupos diversos. Os impactos produzidos podem não ser suficientes para corroborar com medidas equitativas e inclusivas necessárias que provoquem a mudança na sociedade e na organização. A gestão da diversidade pode contribuir com medidas que atuem nas reflexões críticas ou impactos sobre desigualdade, diferença e preconceito (FELIX; MELLO; VON BORELL, 2018; SALES, 2018; FRANCO, MAGALHÃES; PAIVA; SARAIVA, 2017). Em alguns casos, podem ser meras medidas e discursos para aumentar a lucratividade organizacional evidenciando práticas em conformidade com exigências do mercado (PERUZZO, 2019). Portanto, as ações de gestão da diversidade devem viabilizar e estimular o atingimento da inclusão (NKOMO *et al.*, 2019)

Por fim, assim como a ESG, as medidas de diversidade podem ser também consideradas elementos relevantes para a competitividade organizacional, além de corroborarem com ganhos em criatividade e inovação (PENA; CUNHA, 2017; SALES, 2018; TRIGUERO-SANCHEZ et al., 2018; GOMES; BECKHAUSER, 2019).

## 5. Método

A pesquisa possui natureza qualitativa, inicialmente articula a construção teórica com a principal literatura de ESG, RSC e “Gestão da Diversidade”. As discussões seguem no sentido de uma proposição de aproximação teórica dos temas, estabelecendo relações e limites de cada uma das temáticas. Em complementar, uma análise documental foi realizada para identificar como uma organização comunica suas ações em cada temática. Para tanto, foi utilizado o Relatório de Sustentabilidade (ano vigente 2021) das Lojas Renner para ilustrar e caracterizar o desdobramento empírico destas teorias.

A Lojas Renner foi escolhida como objeto de estudo porque é uma das 33 empresas brasileiras que, no ano de 2021, integraram as carteiras do índice de Sustentabilidade Dow Jones (*Dow Jones Sustainability Index – DJSI*). Esse índice foi criado em 1999 e reúne ações de companhias do mundo todo, que adotam boas práticas de governança, sustentabilidade, responsabilidade ambiental e social. Outras companhias brasileiras que integram a referida lista, são: Klabin S.A., Banco Bradesco, Banco do Brasil, Suzano S.A., Embraer, Cemig. A Lojas Renner (LREN3) é a única empresa de varejo que aparece na nova carteira (BM&fBOVESPA, 2022).

Além disso, no ano de 2014, as Lojas Renner foram noticiadas por apresentarem trabalho análogo ao de escravo em seu processo produtivo. Nas notícias que correram na época, fiscais do Ministério do Trabalho e Emprego resgataram 37 trabalhadores bolivianos em condições subumanas na oficina localizada na zona norte de São Paulo, as principais denúncias voltavam-se às condições de alimentação e os riscos observados na saúde dos trabalhadores. As notícias informam ainda que empresa recebeu 30 autuações, na época, o que seria o equivalente ao valor aproximado de R\$ 2 milhões (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2014).

Assim, a técnica de análise de conteúdo foi adotada para análise de dados. As categorias de análise emergem da literatura e que foram apresentadas para definição das temáticas. Então, as categorias observadas e explicitadas na análise de conteúdo das ações listadas no Relatório foram: escopo, atividades principais, atores envolvidos, comunicação das ações e resultados (ou indicadores).

## **6. Resultados e discussão**

A literatura das temáticas estudadas permitiu identificar uma distinção principal, no que se refere essencialmente sobre as finalidades de cada uma das ações realizadas para as temáticas. A construção desta aproximação possibilitou identificar distintos e fundamentais propósitos entre elas, o que igualmente repercute em resultados específicos. Primeiramente, tem-se o escopo da RSC, focada em atender demandas da comunidade e resolver questões de ordem social de forma que a atuação da empresa seja responsável com a comunidade na qual está situada (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; ETHOS, 2011; ARAQUE et al., 2021). As empresas podem sinalizar sua natureza ética ao desenvolverem iniciativas de RSC (RUEDA; ZARATE; BELTRAN-VILLAMIZAR, 2021).

Algumas dessas medidas, comumente aceitas e utilizadas como sinal de RSC pela literatura, são a adoção de indicadores de desempenho desenvolvidos pela *Global Reporting Initiative* – GRI (HAHN; KÜHNEN, 2013; MICHELON, 2011) e o incremento da metodologia GRI nos relatórios de RSC da empresa (NIKOLAEVA; BICHO, 2011). Dentre as ações comunicadas nestes relatórios, pode-se listar medidas de combate ao trabalho infantil, a atração e contratação de pessoas diversas, a promoção de ações de voluntariado, de sustentabilidade, doar para instituições e comunidades locais, realizar ações de engajamento social (ARAQUE et al., 2021; PODGORODNICHENKO; EDGAR; AKMAL, 2022).

Estas ações produzem benefícios à comunidade, voltam-se à justiça social, observando o impacto nas futuras gerações. As ações como doações para instituições de caridade e fundações públicas, e o envolvimento com a comunidade podem contribuir para a imagem de uma organização socialmente responsável e no impacto positivo em sua reputação (KAHLOUL; SBAI; GRIRA, 2022). A RSC continua sendo percebida uma iniciativa interessante para a competitividade das organizações (LI et al., 2022; CHUNG; JUNG; YOUNG, 2018; HOU, 2019).

O anseio em conquistar uma imagem, os retornos positivos para a construção da marca também são postos como questões que contribuem para as organizações atuarem de forma que sejam socialmente responsáveis (ALDAZ; ALVAREZ; CALVO, 2015). Assim, decidem publicar relatórios de sustentabilidade, divulgando as práticas de RSC ao público em geral, de forma que legitimam ações que estão sendo propostas, a sua estratégia organizacional é orientada em resposta às normas sociais e expectativas das partes interessadas (CUNHA; MONEVA, 2018).

Adicionalmente, as medidas de RSC podem estar conectadas com estratégias de diversidade (KAHLOUL; SBAI; GRIRA, 2022). Os resultados podem ser positivos

também para os resultados financeiros das organizações. É percebido incremento na inovação das pequenas e médias empresas (PMEs), embora não seja possível elencar a quais elementos estariam diretamente relacionados. De toda forma, a diversidade de nacionalidades surge na relação entre a RSC e a inovação tecnológica das PMEs. Assim, a RSC estratégica que aproveita de forma genuína da diversidade, pode auxiliar a obter retornos positivos em sua inovação de produto ou processo (BOCQUET; LE BAS; MOTHE; POUSSING, 2019).

Em termos de recuperação financeira, ou estabilização dos retornos financeiros das organizações foram avaliados os efeitos pós Covid-19. Os estudos encontraram que organizações que anteriormente adotavam práticas de RSC conseguiram melhor se adequar do que as demais (YI; ZHANG; XIANG, 2022), bem como, as organizações que possuíam um apelo de RSC altruísta superavam aquelas de apelo estratégico, na percepção dos consumidores ao visualizarem um anúncio em um cenário de crise de alta ameaça (XIE; WANG, 2022).

A divulgação destes anúncios e relatórios expostos na literatura de RSC estão conectados com a maioria das motivações das organizações em trabalhar com ESG. Portanto, existe uma intersecção, em razão do interesse na comunicação, na promoção e o engajamento por conta da responsabilidade social, assim como do ganho de imagem e reputação proporcionado (ARAMOV et al., 2021; GILLAN, KOCH E STARKS, 2021; LIOUI; TARELLI, 2022).

Aliado ao ganho de imagem, a perspectiva de desempenho financeiro também parece ser pertinente à intersecção teórica das temáticas. Uma crescente atenção às metas de sustentabilidade, ao desempenho nos três pilares de ESG: ambiental, social e de governança. Assim, para muitas empresas tornou-se uma das principais preocupações das partes interessadas (SHAKIL *et al.*, 2019).

A outra perspectiva pela qual a ESG pode ser analisada trata deste conjunto de práticas que visa melhor adequar as questões ambientais, sociais e de governança à determinada organização. Essas práticas, muitas vezes, constituem ações propostas na literatura de RSC e de Gestão da diversidade, e integram a dimensão social da sigla. São avaliadas por métricas e/ ou indicadores, que propiciará a geração de relatórios ESG, indicando determinado desempenho daquela organização nas três áreas centrais.

Os limites das abordagens teóricas ainda não estão claros na literatura. Muitas das ações sociais de RSC e de Gestão da Diversidade são mencionadas como fundamentais ao pilar social de ESG. Por isso que, quando se trata do aspecto social, muitas das ações sugeridas na literatura de ESG parecem indicar um combinado de medidas de RSC e de Gestão da Diversidade. Em ambas as perspectivas, é possível encontrar resultados de impacto em imagem da organização, resultado financeiro.

No entanto, algumas atividades são claramente identificadas como de ESG, quando se trata de divulgar as medidas, avaliar decisões e indicadores que possam impactar a avaliação das organizações em termos de investimentos, ao divulgar relatórios. No sentido de ser mais transparente com o público com o qual interage é que as organizações estão se propondo ao comunicar as iniciativas vinculadas à ESG, a transparência e a informação aos públicos com os quais interage se mostram elementos relevantes a tomada de decisão das organizações que desejam comunicar suas ações (KHAN, 2022).

A gestão da diversidade é proposta na literatura com um escopo de atender demandas de grupos em menor representatividade em espaços de poder ou que tenham necessidades suprimidas ou inobservadas. Muitas de suas ações estão vinculadas ao público interno, como atividades de contratação, capacitação, desenvolvimento e avaliação de pessoal (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018).

Ainda, existem iniciativas para melhorias de clima (bem estar e ambiente) e cultura organizacional (THOMAS *et al.*, 2010; SINGH; DANIEL, 2016; KUABARA; TAKAHASHI, 2017). Embora, seja possível proporcionar outras medidas de atuação, realizando sensibilizações ou interagindo, com outros grupos dos quais a organização esteja envolvida ou que atenda, como acionistas, fornecedores e comunidades (FERDMAN, 2017; SALES, 2018; TRIGUERO-SANCHEZ *et. al.*, 2018). Por este motivo, a comunicação e a interação das organizações com os públicos sobre as iniciativas propostas para a dimensão social, serão mais bem exploradas nos resultados divulgados em um Relatório de Sustentabilidade, para que se possa identificar a intersecção destas abordagens temáticas, na prática.

## **6.1 Como as empresas comunicam suas práticas sociais: a intersecção na prática**

O Relatório de Sustentabilidade aqui analisado tem relevância para esta pesquisa em virtude, principalmente, do comunicado ao final do ano de 2020, aos acionistas e mercado, de que está compondo a edição do *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Este índice é relevante para avaliar as práticas ESG, pois é referência global em sustentabilidade corporativa das maiores companhias de capital aberto, mesmo àquelas de diferentes setores da economia. No ano de 2021, as Lojas Renner S.A. integrou ao DJSI em duas categorias simultaneamente: a World Index e a Emerging Markets Index. A primeira categoria possui mais de 320 empresas cadastradas, sendo apenas 9 brasileiras. Quanto a segunda categoria, são apenas 10 empresas brasileiras de um total de 100 cadastradas. Com base na avaliação, as Lojas Renner S.A. se tornou a empresa varejista com melhor avaliação global, dentre as que compõem o índice (80 pontos sobre 100 no ranking), sendo a única varejista de moda brasileira (LOJAS RENNER, 2021).

Este reconhecimento reforça a intenção e o esforço por uma consistência e compromisso da Lojas Renner S.A. com questões ambientais, sociais e de governança corporativa, dentro da sua estratégia de trabalhar com uma moda responsável. A relevância aumenta considerando que, em 2014, a organização foi multada por fiscais do Ministério do Trabalho e Emprego por apresentar colaboradores em condições análogas ao trabalho escravo.

No relatório de sustentabilidade, a empresa reforça a finalidade de anunciar suas práticas ao mercado, para então explicar que as medidas serão apresentadas no material sobre os três pilares de ESG: governança, social e ambiental. Há uma abertura por seção do relatório, considerando cada um dos pilares e cujas atividades respectivas estão distribuídas entre os principais atores envolvidos. No caso do pilar social, as medidas estão divididas em: colaboradores, fornecedores, comunidades e clientes.

O relatório finaliza com as ferramentas adotadas pela empresa e os resultados encontrados para cada indicador. Os resultados deste artigo consideram apenas a compreensão de todas as medidas que possam representar impactos na dimensão social por parte das ações organizacionais empenhadas. Portanto, não serão apresentadas as medidas ambientais. Nas próximas seções serão exibidos os dados organizados por: escopo, as atividades principais e resultados.

### **6.1.1 Escopo do relatório**

Nas primeiras páginas do relatório é evidenciado o envolvimento com as melhores práticas globais de gestão da sustentabilidade, e reforçado o propósito de ser um ecossistema de moda e se autointitulam como “*lifestyle* responsável e sustentável”. Dentre as informações compartilhadas é que, em 2021, não foram identificadas inconformidades com regulamentos e códigos voluntários relativos às comunicações de Marketing, tanto institucionais quanto de varejo. A organização reafirma o compromisso e interesse em

proteger públicos mais vulneráveis nas ações de marketing. Garantem esforço adicionais ao não promoverem desinformação ou induzirem ao erro sobre empresas concorrentes, bem como explanam que não superestimam as ações socioambientais. Este é um adendo importante, visto que o mercado da moda é um dos maiores poluentes (CHIARETTI, 2019). Esta questão reforça o exposto na literatura de que as empresas engajadas com o ESG podem sinalizar conformidade no mercado, quando avaliam formas de atuação através de objetivos organizacionais que são estruturados em prol de questões sociais e ambientais (KHAN, 2022).

A abertura da parte social do relatório oferece um guia dos indicadores GRI e das principais ODSs atendidas por cada dimensão em que realiza abertura, pelas ações propostas para a dimensão social mencionam: ODS 1, 2, 3 e 5. Os ODS são Objetivos propostos na Agenda 2030 para desenvolvimento sustentável, sendo o ODS 1 voltado a erradicação da pobreza, o objetivo 2 focado na Fome Zero e Agricultura sustentável, objetivo 3 busca assegurar a saúde e bem-estar. Por último, o objetivo 5 almeja alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as meninas e mulheres (ONU, 2022). Este posicionamento, de comunicar as ODS alinhados com as medidas sociais está em linha com o percebido pelos autores Araque *et al.* (2021), estes objetivos fundamentam as tendências das agendas de responsabilidade social corporativa. Na visão dos autores, as empresas são os principais agentes dos países para o desenvolvimento desta agenda (ARAQUE *et al.*, 2021).

Em complemento, informa o escopo das ações sociais das Lojas Renner: “Atuamos com responsabilidade e excelência para gerar encantamento e desenvolvimento a todos os nossos públicos.”. De modo que, a publicação do relatório aparenta estar vinculada essencialmente às demandas de ESG da Companhia, a fim de atender exigências de mercado e acionistas, sendo que os pilares sociais possuem escopo essencialmente engajado com a Responsabilidade Social Corporativa.

A abertura e menção das medidas de gestão da diversidade é encontrada apenas na seção de Governança, embora algumas se assemelhem às ações de responsabilidade social corporativa divulgadas na dimensão social do relatório, quando se trata de igualdade e justiça social de grupos direcionados a comunidade.

A finalidade do relatório é compartilhar as ações adotadas, estas ações sociais que, na abertura realizada no material, estão intrinsecamente relacionadas às propostas na literatura de RSC. As medidas das Lojas Renner vinculam-se à RSC porque denotam o envolvimento com as questões éticas e estão essencialmente voltadas para a sociedade, com grande foco em justiça social, desenvolvendo comunidades locais (CARRASCO; VILCHEZ, 2022). Na seção seguinte são apresentadas as atividades principais descritas no relatório, e a sua relação com a literatura das temáticas de RSC, ESG e Gestão da Diversidade.

### 6.1.2 Atividades Principais e resultados

O relatório anual das Lojas Renner S.A., como exposto anteriormente, procura esclarecer sobre pontos importantes aos acionistas e pessoas interessadas, aos *stakeholders*. Por isso, adota a lógica da ESG e indicadores que possam avaliar o seu engajamento e transparência. Deste modo, uma decisão estratégica ao incluir práticas ambientais, sociais e de governança, além de comprometer com atividades organizacionais éticas, responsáveis e transparentes (KHAN, 2022).

Ademais, esclarece o motivo do endereçamento ao pilar social de ESG. Este pilar social foi estruturado em virtude de demandas identificadas entre os anos de 2019 e 2020, em um importante processo realizado pela empresa de diligência de impactos da cadeia nos Direitos Humanos. Neste processo foi possível apontar quais eram os riscos

prioritários e que deveriam ser tratados, implementados. Os riscos apontados no relatório são: a) discriminação entre colaboradores; b) fraude, corrupção e violações trabalhistas na cadeia de Fornecedores de Revenda internacional e; c) danos ao meio ambiente no processo produtivo”.

A organização atua essencialmente em frentes de orientação, capacitação e formação dos principais envolvidos, clientes, comunidades, fornecedores. Além disso, as atividades propostas estão em linha com o que encontrado, na literatura de RSC em consenso com a gestão de recursos humanos. Muitas destas práticas voltadas a atração, contratação de pessoal, envolvimento da organização com a sustentabilidade, principalmente sobre a atratividade, embora não estejam vinculadas a integração dos colaboradores em si (PODGORODNICHENKO; EDGAR; AKMAL, 2022).

Preocupa-se adicionalmente com medidas sociais de combate à desigualdade, falta de acesso, segurança e bem-estar de grupos de pessoas que são excluídas pelos sistemas ao qual a sociedade se organiza. Tais grupos de pessoas como mencionam: refugiados, jovens talentos, mulheres, pessoas de baixa renda, negros. Neste aspecto, algumas das ações constantes na dimensão social deste relatório anual podem igualmente ter um cunho de ações afirmativas e integrantes de gestão da diversidade, sendo concomitantemente papéis de moderação de RSC reportados a fim de garantir tais ações aos públicos interessados (KAHLOUL; SBAI; GRIRRA, 2022).

A maioria das práticas explanadas na dimensão social possuíam finalidades de responsabilidade social corporativa, em alguns casos, como mencionado anteriormente podem também corresponder com ações de inclusão de pessoas diversas, ilustrando assim a intersecção vista na literatura com a temática de Gestão da Diversidade e gestão de pessoas (BOCQUET *et al*, 2019; PODGORODNICHENKO; EDGAR; AKMAL, 2022). Cabe, então destacar que nem todas as propostas divulgadas pelas Lojas Renner S.A., na dimensão social do relatório anual de 2021, foram apenas “enquadradas” como RSC.

Como ressaltado anteriormente, a finalidade das atividades foi um dos determinantes para organizar as práticas divulgadas nas temáticas, conforme a literatura pesquisada. Outras medidas que foram apresentadas no pilar social do relatório também foram remanejadas neste artigo, pois são ainda mais similares, em termos de finalidades, ao que é proposto na literatura de ESG.

Esta reorganização, atribuída pelo artigo frente ao que é apresentada no relatório das Lojas Renner para a dimensão social, foi feita considerando a definição elementar da literatura e definições do envolvimento de ESG com a Governança. A empresa justifica que tais medidas haviam sido apresentadas dentro da dimensão social com objetivo de endereçar os riscos (“b) fraude, corrupção e violações trabalhistas na cadeia de Fornecedores de Revenda internacional e c) danos ao meio ambiente no processo produtivo”). Então, as ações voltadas aos colaboradores e algumas das medidas para fornecedores propostas no pilar social do relatório foram remanejadas. Vinculam-se à ESG visto que competem a transparência e conformidade das ações. Adicionalmente, estas práticas não necessariamente deveriam estar na dimensão social, e, sim, poderiam estar presente na abertura das ações propostas ao pilar de Governança.

As maiores preocupações das organizações quando decidem adotar a ESG podem iniciar em razão de uma perspectiva de ganho e desempenho financeiro. Porém, a transparência das ações, as responsabilidades e com os avanços de algumas políticas internacionais somados a crescente atenção às metas de sustentabilidade, o desempenho ambiental, social e de governança (ESG) das empresas tornou-se uma das principais preocupações das partes interessadas (SHAKIL *et al*, 2019). Um dos papeis basilares da ESG é atuar de forma a garantir a governança, que as ações estejam em conformidade com políticas organizacionais, com a performance esperada e com indicadores dos quais

respondem o mercado no qual as organizações inseridas (KHAN, 2022). Por este motivo, muitas ações estão direcionadas a suprimir tais riscos e cumprir com as exigências.

Ademais, ESG não se trata somente de desempenhos ou indicadores exclusivamente. Por mais que, em outros momentos a dimensão social estivesse diretamente relacionada à RSC e tais conteúdos sejam pertinentes a grupos sociais dos quais as Lojas Renner S.A. tenham relacionamento, a sua finalidade são mais aderentes à literatura de ESG do que RSC ou até mesmo Gestão da Diversidade. Deste modo, as ações que focam no consumidor interno da organização igualmente foram consideradas como pertinentes ao ESG porque tratam essencialmente de um pilar basilar de governança, pouco se referem à gestão de pessoas diversas para inclusão organizacional.

As ações de Gestão da diversidade, por sua vez, encontram-se parcialmente representadas como medidas de RSC no pilar social do relatório, em uma das intersecções percebidas na literatura quando discute de justiça social e inclusão de grupos historicamente excluídos da sociedade. Embora, estejam evidenciadas e intituladas na dimensão de Governança do relatório.

Em maioria, as ações divulgadas em prol da diversidade, no relatório anual das Lojas Renner, são medidas para difusão e comunicação com colaboradores sobre o papel da organização na inclusão e compartilhamento de informações sobre o tema. O que é relevante e fundamental para instruir e sensibilizar os colaboradores da organização (FERDMAN, 2017). No entanto, apenas três medidas encontram-se destacadas no relatório que envolvem gerir pessoas diversas de fato. Estas medidas são de atração e seleção de pessoal, capacitação (treinamentos, sensibilizações) e gestão dos canais de denúncia. As demais medidas poderiam ser igualmente integradas como ações de RSC igualmente, caso não fossem tratadas a parte como iniciativas de Diversidade.

A Gestão da diversidade pode contar com iniciativas complementares para a retenção destes profissionais. Dentre as sugeridas na literatura, como revisar os valores organizacionais a fim de trabalhar com uma cultura de inclusão de pessoas diversas, revisar processos de gestão de pessoas, desenvolver e rever a avaliação de desempenho das organizações (THOMAS et al., 2010; MOR BARAK, 2015; BAKER; FRENCH, 2017; MADEIRA; GOMES, 2018; BUENO E FREITAS, 2018; TRIGUERO-SANCHEZ et al., 2018). Entretanto, não constam no relatório.

A finalidade principal da gestão da diversidade é realizar a inclusão, atuando em processos de gestão de pessoas, quebrando modelos e sistemas que impedem o desenvolvimento de pessoas diversas nas organizações. As propostas organizacionais devem viabilizar e identificar maneiras de atingir a inclusão de pessoas diversas, não apenas para que figurem, mas para que se sintam parte (NKOMO *et al.*, 2019; FELIX, MELLO; VON BORELL, 2018; FRANCO, MAGALHÃES, PAIVA, SARAIVA, 2017).

Os resultados para ESG são relevantes e muito numerosos frente às demais temáticas. Algumas medidas surtiram impactos significativos e destaques internacionais para a ESG da organização, como mencionado anteriormente. Outros resultados voltados a ações de RSC também revelam a relevância e a potência que a organização representa, como as ações voltadas a doações. Em 2021, a empresa investiu R\$ 7,0 milhões pelo Instituto Lojas Renner o que beneficiou mais de 46 mil pessoas diretamente, além das doações e EPIs para os hospitais durante o combate à pandemia. O Projeto "Movimento Todas Avançam Juntas" arrecadou e destinou aos projetos beneficiados pelo Instituto cerca de R\$ 23 milhões. Estas ações podem impactar significativamente a vida de muitas mulheres, alavancar carreiras e possibilitar novas oportunidades. Neste sentido é que a intersecção da literatura atua. A ação foi divulgada dentro de Governança, porém, poderia ser igualmente apresentada como resultado de RSC. Por isso, na literatura a gestão da diversidade também pode ser considerada interagindo com políticas de RSC

(STAROSTKA-PATYK; TOMSKI; ZAWADA, 2015). Embora, a Gestão da diversidade não se limite a trabalhar pela inclusão de pessoas diversas (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; NKOMO *et al.*, 2019; YADAV; LENKA, 2020), pode igualmente atuar internamente nas organizações. No relatório não são tão claras quais as iniciativas adotadas para reavaliar requisitos meritocráticos estabelecidos em padrões sociais que não correspondem com a realidade.

## **7 Contribuições Finais**

A partir das intersecções teóricas de ESG, RSC e Gestão da Diversidade foi possível esclarecer as relações das temáticas e a importância de cada abordagem para o campo, permitindo orientar processos internos de construção da dimensão social nas organizações. As principais intersecções observadas na literatura envolvem as atividades realizadas para promover ações inclusivas, contratar pessoas diversas e reportar as medidas – GRI, Relatórios (ESG). As três temáticas também mencionam medidas que envolvem os atores: colaboradores, a comunidade, clientes e outras organizações. A terceira relação identificada refere-se aos resultados das atividades, quando mencionadas percepções de retornos financeiros, ganhos em competitividade e impacto positivo na imagem da organização, além de benefícios às gerações futuras.

O artigo inclui implicações para o campo teórico e expande a literatura ao proporcionar uma distinta combinação das temáticas, vinculadas à dimensão social nas organizações. Além disso, envolveu uma articulação da teoria na construção interna de uma organização de importante representação no varejo nacional. Os dados permitiram compreender como estão sendo realizadas as comunicações ao mercado sobre o envolvimento com a dimensão social da sustentabilidade. As medidas de gestão da diversidade encontravam-se no pilar de Governança do relatório, enquanto o pilar social tratava outras ações voltadas à dimensão social. Uma forma diferente de realizar esta abertura, embora algumas das ações colocadas no pilar social tratavam-se de medidas de conformidade e poderiam integrar apenas o pilar de governança do relatório. Em sua maioria, as ações dispostas na dimensão social estavam atreladas à temática de RSC. As demais, em razão de se tratarem de medidas de conformidade, estariam ainda mais vinculadas a intenções da temática de ESG.

Estes esclarecimentos das teorias e a abertura da análise documental podem ser orientações fundamentais para que outras organizações brasileiras, que desejarem, publiquem relatórios anuais sobre as ações desenvolvidas em sustentabilidade. Ainda mais que, muitas organizações nacionais possuem reputação corporativa, porte e lucratividade positivos, características organizacionais que, isoladamente, estão relacionadas ao envio de sinais de RSC por meio da conformidade com os padrões GRI (CARRASCO; VILCHEZ, 2022). Além disso, as organizações brasileiras são responsáveis igualmente por assegurar o futuro das próximas gerações e podem desempenhar um papel importante para impulsionar práticas sustentáveis nas cadeias globais de valor. Tendo a dimensão social em destaque por ser mais estratégica em relação aos stakeholders (MELO *et al.*, 2019) e um grande desafio no cenário nacional, em razão de todas as problemáticas históricas da formação da sociedade brasileira.

A pesquisa pode ser essencial às empresas que estão à procura de informações sobre como divulgar os dados organizacionais. Ao adotar a ESG, a organização pode estabelecer essa relação de transparência, a RSC também pode ser uma oportunidade de transformar suas atividades organizacionais em medidas responsáveis e conscientes de sua representatividade no mercado em que está inserido. Em conjunto a isto, a Gestão da Diversidade poderá ser aliada ao trabalhar a gestão de pessoas diversas que podem

contribuir com novas perspectivas, na criatividade e inovação, garantindo o direito de acesso, respeito e coletividade.

Sendo assim, os resultados evidenciam a importância de aliar um conjunto de medidas que atendam diferentes perspectivas de ações para a dimensão social nas organizações. Vale ressaltar que os resultados podem não ser generalizáveis e não apresentam necessariamente validação empírica. Portanto, os pesquisadores são incentivados a avaliar outras aplicações destas abordagens em demais relatórios. Por fim, o artigo mostra que as ações podem ser adotadas em conjunto para melhores resultados e maior esclarecimento da comunicação das medidas aos diferentes públicos.

## Referências

ALDAZ, M.; ALVAREZ, I.; CALVO, J. A.. Non-financial reports, anti-corruption performance and corporate reputation. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(58), 1321-1340, 2015. doi:10.7819/rbgn.v17i58.2687

ALMEIDA, S. *Racismo Estrutural*. São Paulo, Sueli Carneiro. Editora Jandaíra: 2020. 264p. Feminismos Plurais / coordenação de Djamilia Ribeiro.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE*, São Paulo, vol.44, n.3, jul-set, 2004.

ARAQUE, Benito Yáñez; SÁNCHEZ-INFANTE, Juan Pablo; GUTIÉRREZ-BRONCANO, Hernández Santiago; JIMÉNEZ-ESTÉVEZ, Pedro. Corporate social responsibility in micro-, small- and medium-sized enterprises: Multigroup analysis of family vs. nonfamily firms. *Journal of Business Research*, Volume 124, p. 581-592, ISSN 0148-2963, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.023>.

BM&FBOVESPA, Bolsa de Valores de São Paulo, 2022. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/carteiras-de-indices-esg.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/carteiras-de-indices-esg.htm) Acesso: 16 jun 2022.

BARAIBAR- Diez, Elisa; SOTORRÍO, Ladislao Luna. O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* [online]. 2018, v. 20, n. 01 [Accessed 6 July 2022] , pp. 05-21. Available from: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3600>>. ISSN 1806-4892. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3600>.

BOCQUET, Rachel; LE BAS, Christian; MOTHE, Caroline; POUSSING, Nicolas. Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, Volume 52, Issue 6, 101913, ISSN 0024-6301, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>.

CARRASCO, Pablo Ortega; VILCHEZ, Vera Ferrón. Envio de sinais de responsabilidade social corporativa: quais características organizacionais devem ser atendidas? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), p.92-111, 2022.

CUNHA, D. R.; MONEVA, J. M.. The Elaboration Process of the Sustainability Report: A case study. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 533-549, 2018. Doi: 10.7819/rbgn.0i0.3948

ETHOS, Instituto Ethos de Responsabilidade social e empresarial. Do ESG ao ASG: como sua empresa transmite seus valores? 2022 Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/opiniones-e-analises/do-esg-ao-asg-como-sua-empresa-transmite-seus-valores/> último acesso: 01 jun 2022.

ETHOS, Instituto Ethos de Responsabilidade social e empresarial. Conceitos e indicadores. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Último acesso 30 set 2021.

EXAME. Sustentabilidade precisa estar na agenda do conselho. Disponível em: <https://exame.com/esg/sustentabilidade-precisa-estar-na-agenda-do-conselho/> último acesso: 31 mai 2022

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). Setting the agenda for the future. 2022. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/> . Última consulta: 16 jun 2022

HAHN, R.; KÜHNEN, M.. Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21, 2013. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

KAHLOUL, Ines; SBAI, Hicham; GRIRA, Jocelyn. Does Corporate Social Responsibility reporting improve financial performance? The moderating role of board diversity and gender composition. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Volume 84, Pages 305-314, ISSN 1062-9769, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.qref.2022.03.001>

LOJAS RENNER. Relatório Anual Lojas Renner, 2021. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/undefined/f96ec277-46c1-4f74-9ba7-91dd3ea7cb7e\\_ApresentaoInstitucional\\_1T22.pdf](https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/undefined/f96ec277-46c1-4f74-9ba7-91dd3ea7cb7e_ApresentaoInstitucional_1T22.pdf) . Última consulta: 10 jul 2022.

LIQUI, Abraham; TARELLI, Andrea. Chasing the ESG factor. *Journal of Banking and Finance* 139 (2022) 106498, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106498>

MICHELON, G.. Sustainability disclosure and reputation: A comparative study. *Corporate Reputation Review*, 14(2), 79-96, 2011. <https://link.springer.com/article/10.1057/crr.2011.10>

LI, Hao; ZHANG, Xuan; ZHAO, Yang. ESG and Firm's Default Risk. *Finance Research Letters*, Volume 47, Part B, 102713, ISSN 1544-6123, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102713> 2022.

NIKOLAEVA, R., & BICHO, M.. The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 136-157, 2011. doi 10.1007/s11747-010-0214-5

NKOMO, Stella M.; BELL, Myrtle P.; ROBERTS, Laura Morgan. Diversity at a Critical Juncture: New Theories for a Complex Phenomenon. *Academy of Management*, 2019. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>

PERUZZO, Cicilia Maria Krohlin. Igualdade e direitos humanos nas organizações empresariais e cidadania. In: LEMOS, Else; SALVATORE, Patrícia. Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação [recurso eletrônico]. São Paulo: Abrapcorp, 2019.

PODGORODNICHENKO, Nataliya; EDGAR, Fiona; AKMAL, Adeel. An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from research-practice gaps. *Human Resource Management Review*, Volume 32, Issue 3, 100839, ISSN 1053-4822, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100839>.

POPA, Raluca Andrea. The Corporate Social Responsibility Practices in The Context of Sustainable Development. The case of Romania. *Procedia Economics and Finance* 23 ( 2015 ) 1279 – 1285.

OLIVEIRA, M.; NICHIO, E.; SANTOS, G.; ANDRADE, F.; PACÍFICO, J. Desafios e reflexões sobre diversidade cultural no contexto da pandemia COVID-19. *Laplage Revista* 7, p.224-232, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Como as Nações Unidas apoiam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> último acesso: 11 Jul 2022.

SALES, Ricardo Goncalves de. Diversidade para quê? Motivações para o Desenvolvimento de Práticas voltadas à inclusão da população LGBT em organizações Multinacionais que atuam no Brasil. ENANPAD, 2018.

STAROSTKA-PATYK, Marta; TOMSKI, Piotr; ZAWADA, Marcin. Diversity Management as a Part of Corporate Social Responsibility Policy. *Procedia Computer Science*, v.65, p.1038-1045, ISSN 1877-0509, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.055>.

SHAKIL, M.H.; MAHMOOD, N.; TASNIA, M.; MUNIM, Z.H. Do environmental, social and governance performance affect the financial performance of banks? A cross-country study of emerging market banks. *Manag. Environ. Qual. Int. J.* 30 (6), 1331–1344, 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/11250/2649552>

TRIGUERO-SANCHEZ, Rafael; PENA-VINCES, Jesús; GUILLEN, Jorge. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional.

Rev. bras. gest. neg., São Paulo , v. 20, n. 3, p. 378-400, Sept. 2018 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922018000300378&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922018000300378&lng=en&nrm=iso)>. Último acesso em: 21 Junho. 2022. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>.

XIE, Quan; WANG, Tianjiao (Grace). Promoting corporate social responsibility message in COVID-19 advertising: How threat persuasion affects consumer responses to altruistic versus strategic CSR. *Journal of Business Research*, Volume 148, Pages 315-324, ISSN 0148-2963, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.073>.

YADAV, Shatrughan; LENKA, Usha. Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 39 No. 8, pp. 901-929, 2020. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

YI, Yuyang; ZHANG, Zongyi; XIANG, Cheng. The value of CSR during the COVID-19 crisis: Evidence from Chinese firms, *Pacific-Basin Finance Journal*, Volume 74101795, ISSN 0927-538X, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101795>.