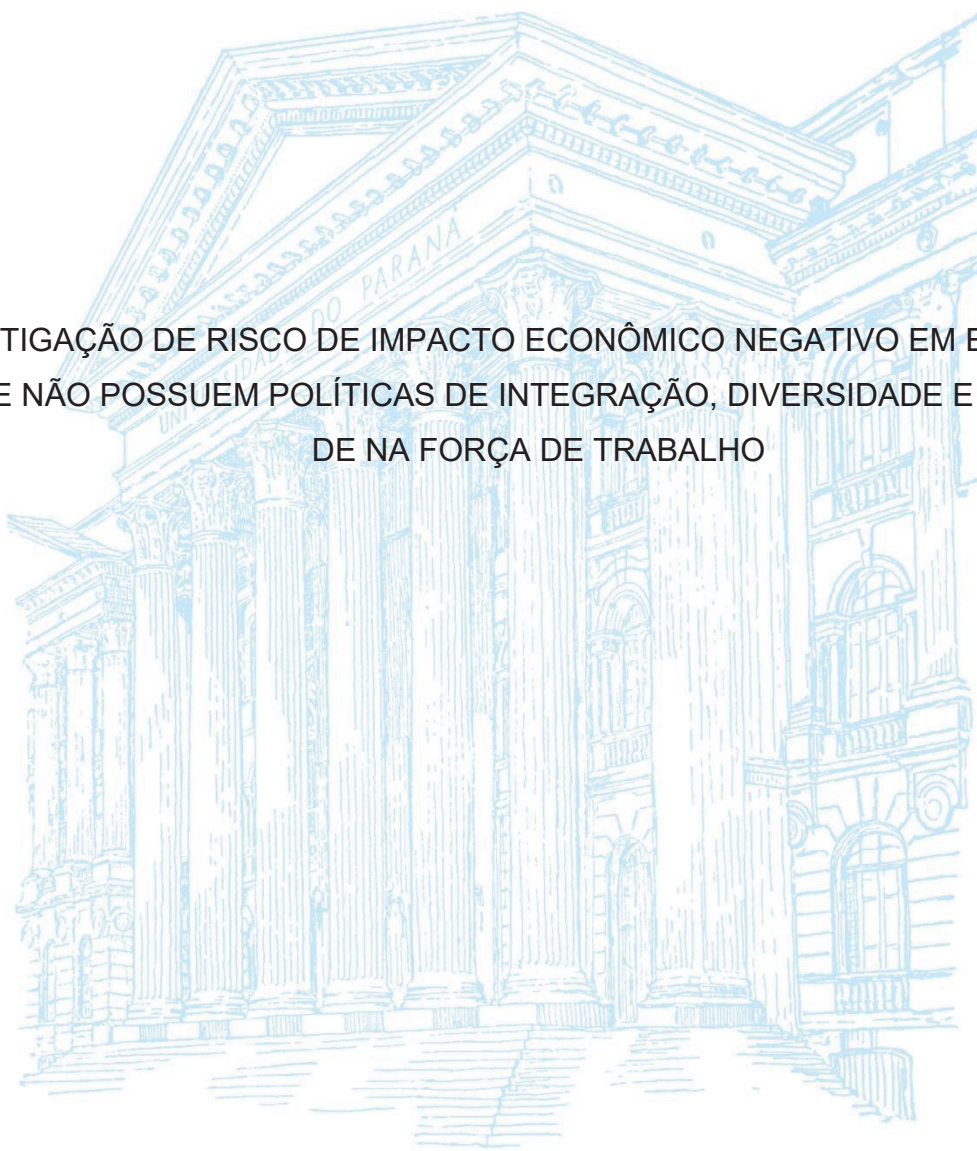


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDERSON REICHERT MACHADO

A MITIGAÇÃO DE RISCO DE IMPACTO ECONÔMICO NEGATIVO EM EMPRESAS
QUE NÃO POSSUEM POLÍTICAS DE INTEGRAÇÃO, DIVERSIDADE E IGUALDA-
DE NA FORÇA DE TRABALHO



CURITIBA

2025

ANDERSON REICHERT MACHADO

A MITIGAÇÃO DE RISCO DE IMPACTO ECONÔMICO NEGATIVO EM EMPRESAS
QUE NÃO POSSUEM POLÍTICAS DE INTEGRAÇÃO, DIVERSIDADE E IGUALDA-
DE NA FORÇA DE TRABALHO

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em ESG, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em ESG.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Celso da Rosa Filho

CURITIBA

2025

RESUMO

O presente projeto se propõe a criar um referencial sobre a oportunidade de empresas aplicarem os conceitos de ESG (Environment, Social and Governance) buscando uma visibilidade positiva diante da sociedade e *stakeholders*, mais especificamente no que tange aos fatores sociais internos. Entretanto, apresenta em uma situação fática, a ocorrência de rompimento ou dissonância por parte filosofia interna, com os conceitos mais atuais de integração, diversidade e igualdade perante seus funcionários e convertendo, a aplicação de seus preconceitos em discriminação quando da contratação e critérios de promoção, se esquivando dos critérios mínimos utilizados atualmente, dentre eles, a meritocracia. Enfim, se busca apresentar possibilidade de alteração comportamental interna com intuito de mitigar possíveis danos econômicos desagregando o valor da empresa perante seus *stakeholders* caso tal comportamento for disseminado ao conhecimento da sociedade. É imperioso que as mudanças comportamentais internas sejam aplicadas para que a empresa absorva e insira em sede de cognição a filosofia interna com propósito de integrar, diversificar, excluindo de sua forma de administrar, com viés de estereotipia e temerária, que estejam em desacordo com os mais modernos conceitos sociais, de administração, igualdade e, por fim, trazer estabilidade a imagem da empresa e os interesses econômicos do negócio em si.

Palavras-chave: ESG. Recursos Humanos. Diversidade.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
REFERÊNCIAS.....	13

1 APRESENTAÇÃO

A apresentação do problema a ser solucionado no projeto interdisciplinar presente se baseia nos seguintes pontos:

(i) O presente estudo consiste em analisar possível impacto econômico negativo em empresas que não tem como política interna a integração, diversidade e igualdade na sua força de trabalho, com base de política interna a não contratação de pessoas negras, homossexuais e no caso do sexo feminino a não possibilidade de ascensão profissional a cargos estratégicos, nível de diretoria, dentro da empresa, baseia-se o estudo em fato real de empresa do ramo alimentício denominada “ARM”, onde o empresário transformou seu preconceito pessoal em discriminação velada interna pela não contratação e não promoção de grupos específicos;

(ii) O pilar social do ESG, por sua vez, mede o comprometimento e a eficácia da gestão da empresa com a comunidade em geral, mantendo a diversidade e igualdade em sua força de trabalho, além de oferecer oportunidades de treinamento (Sassen, Hinze, & Hardeck, 2016). Estudos recentes comprovam que considerar as práticas ESG nas decisões de investimento podem melhorar o desempenho corporativo e reduzir os riscos de queda nos preços das ações (Capelli, Ielasi, & Russo, 2021), o que é um compromisso com a responsabilidade social e pode assegurar resultados econômicos positivos (Shi, Bao, & Ren, 2019). Por um lado, ações de responsabilidade social poderiam representar custos adicionais e diminuir a lucratividade das empresas, contudo, tais ações tenderiam a melhorar o desempenho financeiro ao reduzir eventuais passivos trabalhistas, ambientais, ou ao melhorar a imagem da empresa perante os consumidores (Cavalcante et al., 2009). Nessa toada é possível extrair das empresas com o perfil segregador possuem um risco de sofrerem retaliação social se esses comportamentos internos se tornarem públicos indexados a riscos econômicos graves de perda de valor de mercado e pelo não consumo de seus produtos. A imagem atrelada a quaisquer tipos de injustiça social reflete diretamente nos resultados da empresa, o pilar social está relacionado aos direitos, bem-estar e interesses das pessoas e comunidades, e inclui fatores como (des) igualdade, saúde, inclusão, relações trabalhistas, saúde no local de trabalho, segurança e capital humano (Inderst & Stewart, 2018). Assim, a pontuação do pilar social representa a capacidade da empresa de gerar confiança e lealdade com sua força de trabalho, clientes e sociedade, sendo um reflexo da reputação da empresa e de sua licença

para operar (Refinitiv, 2015). A assunção de riscos é exacerbada pela governança focada nos acionistas e são necessários mecanismos para salvaguardar os interesses dos demais interessados (Srivastav & Hangendorff, 2016). A literatura acerca do gerenciamento de risco sugere que, mesmo em tempos de crise, o desempenho ESG pode gerar uma avaliação positiva para as partes interessadas, o que pode assegurar menor risco para a empresa, visto que essa avaliação pode afetar positivamente a atitude e a lealdade dos stakeholders, aliviando possíveis sanções destes, o que pode levar a fluxos de caixa futuros menos voláteis, reduzindo o risco (Chang, Kim, & Li, 2014; Godfrey, Merrill, & Hansen, 2009).

(iii) O objetivo do trabalho é demonstrar os riscos que uma empresa não preocupada unicamente sobre o fator social que compõe o tripé do ESG que podem desagregar valor ao negócio. Dessa maneira, o estudo contribui em mapear repercussões negativas (em tese) aos resultados da mesma, sendo que o fortalecimento do entendimento e quebra de paradigmas internos podem garantir uma estabilidade e fortalecer um crescimento sustentável dentro dos critérios do politicamente correto, sendo que os fatores sociais são sensíveis à toda sociedade e aos *stakeholders* (Chang, Kim, & Li, 2014; Godfrey, Merrill, & Hansen, 2009) e;

(iv) Em que pese não poder ter aplicação atual na empresa, visto a mesma ter sido vendida a um grupo multinacional, certamente a aplicação de conscientização, inclusão, treinamento contra qualquer tipo de discriminação, fortalecimento de um departamento de recursos humanos atualizado e que mede os profissionais pela competência e resultados (não por cor, credo, gênero ou orientação sexual) será de grande valia pela imagem diante do mercado em que está inserida. (Simor, Caroline, 2020)

Diante de tal situação posta na problemática, se torna necessária ferramenta de análise adequada com fim de localizar os pontos negativos, positivos, ameaças e oportunidades, assim, o método a ser adotado escolhido será a análise SWOT.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

De acordo com a situação posta na introdução, imperioso fazer a análise das questões que envolvem a problemática a ser solucionada.

Para diagnosticar o problema a ser resolvido, bem como, a propositura de uma solução teoricamente eficaz para solver a questão, será utilizada a análise

SWOT (strongest, weakness, opportunities and threats) em português, FOFA (fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças. (Humphrey, Albert, 1960)

A matriz de SWOT busca então mapear as situações dos cenários internos e externos das organizações, gerando um diagnóstico organizacional. A partir desse ponto, faz uma relação cruzada entre as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas que foram diagnosticadas no ambiente interno da organização. (Rodrigues, Cardoso, Nunes & Eiras, 2005).

Tal espécie de diagnóstico trará os elementos necessários para identificação dos quesitos que alicerçam a existência do problema, assim como, os riscos que podem impactar na imagem social das empresas e, por consequência, o impacto econômico negativo que pode ocorrer pela disseminação da informação de discriminação que são endêmicas na empresa, por causa do comportamento do corpo diretivo da empresa quando se relaciona com a problemática.

O problema, portanto, consiste em: Como demonstrar quais os riscos que uma empresa não preocupada especificamente sobre o fator social que compõe o tripé do ESG pode desagregar valor ao negócio?

Diante disso, passemos a analisar as questões que estruturam a análise SWOT/FOFA.

Fortalezas – a empresa é um referencial de qualidade dos produtos, tem abrangência nacional, investe em mídia de massa, produtos de alto consumo, faturamento que a coloca no nível de grande empresa, política bônus anual, salários acima da média de mercado, plano de saúde e veículo da empresa para cargos gerenciais, treinamentos por departamentos;

Fraquezas – a empresa não possui uma política de inclusão, igualdade e de evitar discriminação de profissionais na hora de contratação pela religião, cor e orientação sexual, também não tem como política interna de promoção de mulheres para níveis de alto comando, a empresa dissemina, dentro do corpo diretivo, orientação no sentido de tomarem atitudes restritivas de contratação no Recursos Humanos, assim como, de mencionar que não aceita a promoção de mulheres a cargos gerenciais, à exceção de cargo de Recursos Humanos, pois definindo como limitado à capacidade das mulheres.

Ameaças – a empresa corre risco de os atos discriminatórios se tornarem públicos, portanto, tendo impacto negativo na comunidade que está inserida, dependendo a extensão da informação, terá impactos econômicos representativos pela enorme probabilidade de reprovação pública que normalmente se somatiza na negação de consumo de produtos de empresa não politicamente corretas, paralelamente, poderá acarretar também na sua cadeia de suprimentos, tendo em vista que outras empresas fornecedoras de insumos não querem sua imagem atrelada a empresas com essa espécie de rótulo imposto pela sociedade.

Não obstante, existe a repercussão para investidores, que pode acarretar o não investimento ou busca desenfreada para realizar suas ações para não estarem envolvidos em possível escândalo público, sem dizer que a concorrência pode explorar o evento para alavancar seus negócios demonstrando que segue caminho completamente contrário perante a sociedade.

Há que se considerar passíveis não tangíveis em um primeiro momento de ações indenizatórias movidas por associações em nome dos discriminados contra a empresa, também relacionado a isso, ações do Ministério Público do trabalho para aplicação de sanções previstas na justiça trabalhista, e por fim, a possibilidade de ações de cunho criminal contra os executivos por comportamento claramente tipificado no ordenamento jurídico brasileiro.

Oportunidades – a empresa tem grande oportunidade de ter sua imagem elevada antes de existirem vazamentos contrários a si, é possível rentabilizar os negócios sendo uma empresa politicamente correta e fazer divulgar isso para a comunidade em que está inserida.

Tem a oportunidade de, com uma campanha de marketing estruturada, transmitir que é uma empresa responsável socialmente, que busca efetivamente a inclusão, igualdade e oportunidade a qualquer pessoa independente de cor, credo ou orientação sexual, assim como, dando oportunidade a todos, inclusive as mulheres, a ocupar por mérito, cargos de alto escalão dentro da empresa.

Também é possível, através de cursos direcionados no sentido de treinamento dos funcionários a terem comportamentos sociais adequados, gerar um ambiente profissional mais agradável e produtivo, é provável que a empresa gere interesse de investidores que queiram ter sua imagem e rentabilização atrelada a uma empresa politicamente correta.

Diante da análise feita, é possível considerar (em tese), de que a empresa tem grande chance de risco de perdas significativas em manter o comportamento atual, com riscos desnecessários que podem impactar diretamente em todo resultado operacional e econômico da empresa e que, portanto, há que ser evitado e solucionado.

Por outro ângulo, foi possível determinar que uma imagem de empresa socialmente correta, preocupada com fatores sociais internos e externos, atrelada a produtos de boa qualidade, só tem a ganhar em termos de faturamento, rentabilização, investimentos, ambiente interno de trabalho, assim como, efetivamente estar contribuindo para a comunidade que está inserida, o que é gerador de valor agregado ao negócio. (Refinitiv, 2015) (Shi, Bao, & Ren, 2019)

De toda sorte, é iminente que a empresa não tenha este tipo de comportamento, pois mais cedo ou tarde, se não corrigir o problema, o risco para o negócio em si é enorme e que influenciará os *stakeholders*. (Capelli, Ielasi, & Russo, 2021).

Portanto, apurado o problema, analisados os riscos e oportunidades, se faz necessário iniciar um plano de ação imediato para correção, distorções e riscos apontados, que deverão seguir fases concatenadas.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como estratégia de alteração do quadro atual e plano de implementação dos quesitos necessários para que sejam implementados e devidamente aplicados ao cotidiano da empresa, serão necessários recursos financeiros e humanos para aplicar paulatinamente nas mudanças necessárias. Nesse sentido, será apresentado o *checklist* para alcançar o objetivo proposto de readequar a empresa aos moldes do politicamente correto e dentro de uma visão modernizada de como a sociedade espera que as empresas devem se comportar e, por fim, serem reconhecidas como aptas a serem aceitas no mercado e, dessa forma, serem merecedoras de terem seus produtos consumidos.

Evidencia-se como necessário que sejam aplicadas técnicas atuais de treinamento para o corpo funcional como um todo, evidentemente, iniciado pelo setor

de recursos humanos, pois dele partirá a programação dos treinamentos dos demais setores da empresa, conforme *checklist* abaixo.

Não obstante, é de suma importância que o corpo diretivo tenha consciência da necessidade e logicamente, tenha postura adequada as mudanças, seja por iniciativa própria (conscientização racional) ou pelo próprio impacto econômico-financeiro que possa referenciar a empresa perante o mercado como um todo.

Dessa maneira, se esquadrinha abaixo um *checklist* para busca de solucionar o problema apresentado:

- Proposta de melhoria: Tem-se como objetivo acabar com a discriminação velada nos processos relacionados aos recursos humanos, que empregam práticas de não contratação, não promoção relacionados a determinados grupos sociais, seja por credo, raça, orientação sexual ou até mesmo sexualidade biológica. Nesse sentido, o treinamento, capacitação dos funcionários do setor de recursos humanos, assim como de todas demais áreas da empresa, são essenciais para alcançar o objetivo proposto. Quando dos treinamentos, poder-se-á identificar a melhoria, em primeiro momento, na motivação, ambiente interno, e resultados financeiros da empresa, e em segundo momento, o impacto econômico diante dos *stakeholders* quando tiverem uma imagem positiva da empresa que investem.
- Plano de ação: Será elaborado através do método 5W2H
 - *What?* (O quê?) Deverá ser feito treinamento constante de conscientização, informação e programas de integração nos mais diversos setores, especialmente no departamento de recursos humanos. Transformar culturalmente os processos da empresa em foco de resultados e não de segregação, discriminação e falta de integração social, buscando conscientização e comprometimento interno nas boas práticas sociais e em alinhamento com os processos de ESG.
 - *Why?* (Por quê?) É necessária a adequação, primeiramente porque é efetivamente necessário pelos princípios éticos e de igualdade constitucionais, segundo, porque o ambiente empresarial deve ter harmonia e de respeito mútuo entre os funcionários, terceiro porque atos e atitudes discriminatórias são ilegais

e não condizem de maneira alguma com os conceitos de ESG que buscam efetivamente para uma sociedade mais integrada, humana e buscando a igualdade entre todos agentes, independente dos fatores de crença, sexo, cor, orientação sexual, onde qualquer ato contrário ao respeito a estes fatores não espaço no mundo contemporâneo. Dessa maneira, é imperioso que qualquer empresa deva estar em sintonia com o que a sociedade clama e considera como aceito atualmente. Tudo se justifica, pois, conforme literatura atual, é perceptível que empresas não politicamente corretas, tendem a perderem valor econômico e imagem negativada pelos *stakeholders*.

- *Where?* (Onde?) Preliminarmente no setor de recursos humanos. E será estendido a todos departamentos da empresa?
- *When?* (Quando?) Deverá ser feito de imediato e aplicados os cursos e treinamentos para que se evite desde já qualquer impacto negativo econômico. O plano de conscientização e treinamento é algo que não tem prazo de duração pré-estipulado, devendo ser constante e aperfeiçoado de acordo com o entendimento social atualizado e legislação vigente.
- *Who?* (Quem?) Se entende que deverá ser feito por empresa externa, que tenha imparcialidade, não contaminação dos setores internos e atual pensamento endêmico já consolidado da empresa. Deverá ser feito por consultores devidamente qualificados, com formação e experiência de recursos humanos, pedagogia e psicologia.
- *How?* (Como?) Será feito com apresentações direcionadas a cada setor, com linguagem e informação adequada para entendimento e hermenêutica de fácil entendimento por quem terá acesso? Método de explanação, linguagem didática e, se possível, demonstração de casos práticos de sucesso.
- *How much?* (Quanto?) Se destinará aproximadamente cerca 1% do faturamento líquido para treinamento e educação dos funcionários. Estima-se cerca custo de R\$ 1 milhão de reais anuais.

- Plano de acompanhamento: Deverá ser feito monitoramento semestral por empresa de auditoria externa para conferência através de pesquisas internas e externas de percepção sobre a imagem da empresa e de como os resultados econômicos de valor empresarial se comporta diante da alteração comportamental.

De acordo com os procedimentos adotado, é possível se extrair que se a empresa adotar os procedimentos sugeridos, poderá ter um resultado positivo diante, primeiramente, no ambiente interno de trabalho, em segundo, impactar economicamente no resultado financeiro de maneira também positiva em decorrência do comprometimento e estímulo profissional.

Ou seja, o que se espera encontrar com a implementação, é que o corpo funcional esteja envolvido com as mudanças, tanto referenciais de avaliação interna, assim como, a transmissão ao mundo externo ao ambiente empresarial, de suas satisfações de fazerem parte de um ambiente agradável de trabalho.

Espera-se com a implementação de todos processos propostos, possivelmente ocorrerá a mitigação de risco de impacto econômico negativo da empresa perante os *stakeholders*, para melhorar, por consequência o resultado financeiro, objetivando estar em alinhamento com as normativas de ESG e com os processos empresariais atuais, em consonância com o que a sociedade reflete seus anseios e de maneira geral uma melhora na imagem da empresa e por estar associada aos mais modernos conceitos de administração vigentes.

REFERÊNCIAS

MOUTINHO, Rafael; DA SILVA, Ricardo Luiz Menezes. Investimentos ESG na pandemia da Covid-19: houve desempenhos financeiros e acionários superiores? **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 23, p. e3430-e3430, 2024.

GUIMARÃES, Danielli Cristine Amaral et al. ESG em perspectiva: análise dos desafios e possibilidades em uma empresa do ramo têxtil, através da utilização da análise de SWOT. **Observatório de La Economía Latinoamericana**, v. 21, n. 9, p. 11102-11125, 2023.

DE VASCONCELOS, Alessandra Carvalho et al. DESEMPENHO ESG, RISCO E A (IN) EXISTÊNCIA DO COMITÊ DE RISCO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 24, n. 3, p. 63-78, 2023.

SCHREIBER, D., Costa, C., FIGUEIRO, P. S., & Viana, L. P. (2024). ANÁLISE COMPREENSIVA DE INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL

CORPORATIVO. **Revista Livre de Sustentabilidade de Empreendedorismo**, 9(2), 252-284