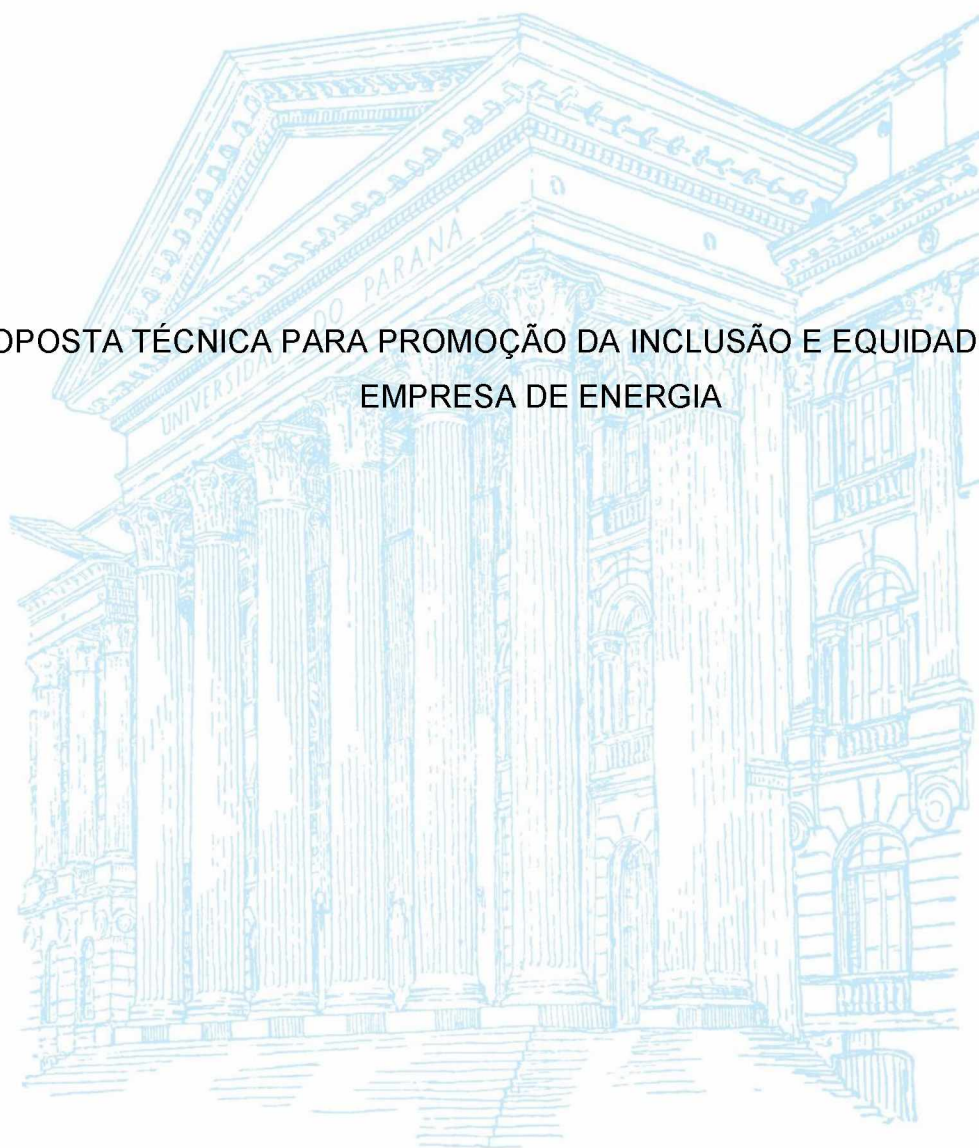


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SANDRA MARA MACHADO

PROPOSTA TÉCNICA PARA PROMOÇÃO DA INCLUSÃO E EQUIDADE EM UMA
EMPRESA DE ENERGIA



CURITIBA

2025

SANDRA MARA MACHADO

PROPOSTA TÉCNICA PARA PROMOÇÃO DA INCLUSÃO E EQUIDADE EM UMA
EMPRESA DE ENERGIA

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.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Klein

CURITIBA

2025

RESUMO

Este projeto tem o objetivo de propor ações que fortaleçam o pilar social da agenda ESG, com um enfoque especial na promoção da equidade de gênero em uma empresa de energia. A iniciativa busca criar condições efetivas para a inclusão plena, a justiça social e a sustentabilidade no trabalho, reconhecendo que a equidade é não apenas a igualdade é essencial para assegurar que mulheres e homens, em toda a sua diversidade, tenham acesso real e efetivo às mesmas oportunidades de crescimento, desenvolvimento e bem-estar profissional. A equidade de gênero vai além da simples oferta de oportunidades iguais, ela requer ações estruturais para eliminar barreiras históricas e culturais que limitam o avanço das mulheres no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança e áreas estratégicas. Ao colocar as pessoas de maneira particular, o compromisso com a equidade de gênero no centro da estratégia ESG, fortalecemos o capital humano da organização, impulsionamos a inovação e estimulamos uma cultura mais inclusiva, diversa e resiliente. Empresas que investem de forma consistente no reconhecimento, na valorização e no desenvolvimento equitativo de talentos femininos colhem benefícios duradouros em produtividade, criatividade, retenção de profissionais e fortalecimento de sua reputação institucional.

Palavras-chaves: Pessoas, Social, ESG.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	5
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	6
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
4 REFERÊNCIAS.....	15

1 APRESENTAÇÃO

A sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*) refere-se a um conjunto de práticas adotadas por empresas para garantir um desenvolvimento sustentável e responsável, considerando três pilares fundamentais: ambiental (E), social (S) e governança (G) (ALVES, 2024). Esse modelo tem se tornado essencial para organizações que buscam não apenas retorno financeiro, mas também um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente (BRANDÃO; SANTOS, 2007).

No meio corporativo, um dos maiores desafios é equilibrar a lucratividade com a responsabilidade socioambiental. No entanto, empresas que investem em ESG garantem vantagens competitivas de longo prazo, promovendo inovação, eficiência e impacto positivo na sociedade (GUEDES; VASCONCELOS; GUIMARÃES; TAVARES, 2023).

A preservação da reputação empresarial sempre foi uma prioridade estratégica, porém, nos últimos anos, o impacto dos eventos que afetam a imagem das organizações diante do mercado e da sociedade ganhou uma dimensão ainda mais significativa, o aumento da intensidade e da velocidade dos reflexos de eventos que impactam a imagem das organizações no mercado tornou o mapeamento de riscos reputacionais ainda mais crítico. Identificar, analisar e antecipar possíveis ameaças à reputação passou a ser uma prática essencial para proteger o valor da marca, mitigar danos e responder de maneira ágil a potenciais crises (ALVES, 2024).

Nesse cenário, o mapeamento de riscos se consolida como ferramenta estratégica para fortalecer a resiliência organizacional e preservar a confiança dos stakeholders. O mapeamento de riscos reputacionais auxilia as empresas a tomar decisões mais informadas e a se preparar melhor para desafios futuros, promovendo uma operação mais sustentável e responsável, diante disso, é necessário que as empresas façam o mapeamento de riscos ESG. Com a crescente exigência por transparência e responsabilidade corporativa, as organizações que realizam um mapeamento eficiente dos riscos ESG estão mais preparadas para enfrentar desafios, garantir conformidade regulatória e fortalecer sua reputação no mercado (MALUF, 2025).

O Projeto Interdisciplinar é voltado para o pilar "S" do ESG (Social), com ênfase especial na promoção da equidade de gênero dentro do ambiente

corporativo. Portanto, o objetivo é propor ações que fortaleçam o pilar social da agenda ESG, com um enfoque especial na promoção da equidade de gênero em uma empresa de energia.

A iniciativa busca fortalecer a diversidade e a inclusão, garantindo condições dignas de trabalho para todas e todos, com atenção particular à eliminação das desigualdades de gênero. Entre as ações prioritárias estão a criação de práticas que valorizem o talento feminino em todas as áreas da organização, consolidando uma cultura que respeita, acolhe e impulsiona a presença e o protagonismo das mulheres no mercado de trabalho.

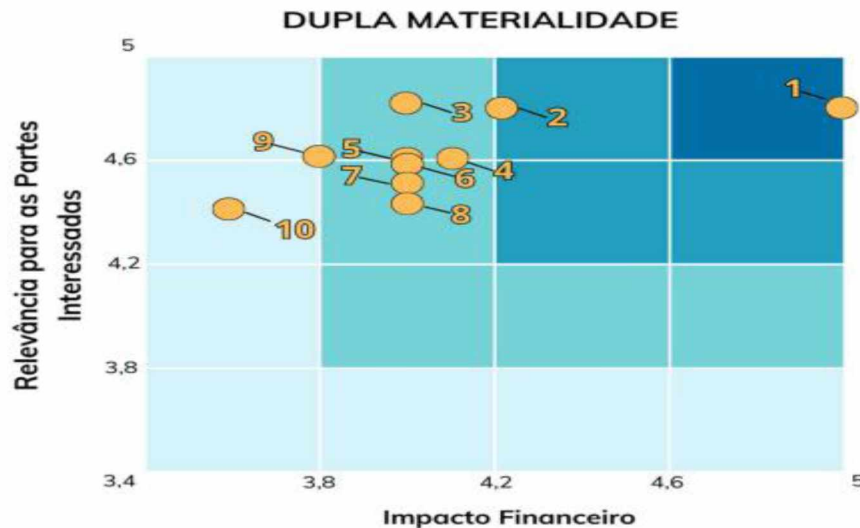
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A Companhia foi privatizada em 2023, assim a empresa deixou de ser uma estatal e passou a operar como uma corporação sem um controlador definido. O governo, que antes era o sócio majoritário, agora possui apenas 15% das ações da Companhia. Tendo como principal mudança um foco maior em eficiência e rentabilidade, como empresa privada, busca reduzir custos e aumentar a lucratividade para atrair investidores.

A passagem ao setor privado teve resultado imediato, sendo, a redução da força de trabalho da empresa em 25%, com a demissão de aproximadamente 1.437 funcionários, a previsão é que com todos os desligamentos do Programa de Demissão Voluntária da empresa, ela passe a ter 4,3 mil funcionários. A Companhia enfrenta o desafio de fortalecer e integrar ainda mais o pilar social do ESG, o que envolve aprimorar práticas relacionadas à diversidade, inclusão, equidade e bem-estar dos colaboradores.

Como podemos observar abaixo na matriz de dupla materialidade de 2023-2025, que ilustra os temas de acordo com sua relevância, todos as dimensões levantadas têm alta relevância, mas quanto mais próximo do canto superior direito (ou quanto mais escuro é o tom de azul), mais expressiva é a relevância do grupo, tanto para as partes interessadas, quanto em termos de impacto financeiro. A Gestão de Pessoas que engloba o desenvolvimento da força de trabalho e diversidade, igualdade e inclusão, ocupa a oitava posição, sendo um dos itens de menor relevância comparada aos demais.

Figura 1 – Dupla materialidade de 2023-2025



Fonte: Relatório de dupla materialidade (2025).

Legenda: 1. Segurança da População; 2. Satisfação do Cliente; 3. Bem-estar, saúde e segurança para a força de trabalho; 4. Compromisso Social; 5. Transformação do Setor; 6. Desempenho Econômico-Financeiro; 7. Gestão Sustentável de Fornecedores; 8. Gestão de Pessoas; 9. Governança Corporativa; 10. Compromisso Ambiental.

Especificamente, em relação aos dados do comparativo de empregados nos quadros abaixo, podemos observar a diferença na quantidade de empregados homens e mulheres, são menos de 22% mulheres e mais de 78% homens. O período integral foi considerado como carga horária de 6 ou 8 horas (jornada superior a 30 horas semanais), e para meio período, 4 horas (inferior a 30 horas semanais).

Quadro 1 - Total de empregados por tipo de emprego, gênero e função

Gênero	Tempo integral	%	Meio período	%	Total por gênero	%	Total de gestores por gênero	%
Mulheres	1.255	21,64%	2	40%	1.257	21,66%	87	21,75%
Homens	4.544	78,36%	3	60%	4.257	78,34%	313	78,25%
Total	5.799	100%	5	100%	5.804	100%	400	100%

Fonte: Relato Integrado 2023.

Em relação a participação das mulheres em cargos de liderança, percebe-se uma redução de acordo com a posição de destaque, sendo 87 em cargo de gerência e somente uma diretora, as mulheres são aproximadamente 17% da alta liderança, sendo 1 mulher e 8 homens no Conselho de Administração, 1 mulher e 6 homens na

Diretoria Executiva, 7 mulheres e 28 homens entre Superintendentes e Assistentes de Diretoria. A atual representação feminina em cargos gerenciais e executivos é pequena, inferior ao percentual total de mulheres na empresa, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Participação de mulheres no corpo funcional

Ocupação em cargos	Numero de mulheres	%
Gerência	87	22%
Gerências iniciais	52	23%
Altas gerências (Superintendentes e Assistentes de Diretoria)	7	20%
Diretoria	1	14%
Conselho de administração	1	11%
Gerências de áreas geradoras de receita	10	21%
Assuntos relacionados a STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics)	262	20%
Administrativos	281	44,%
Categoria não STEM	697	19%

Fonte: Relato Integrado 2023.

No quadro total de empregados por raça, cor e gênero, 83% dos funcionários são de pessoas autodeclaradas brancas, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Total de empregados por raça/cor e gênero

Raça/cor e genero	Homens	%	Mulheres	%	Total por raça/cor	%	Total de gestores	%
Amarela	142	3,1%	52	4,1%	194	3,34%	7	1,7%
Branca	3.745	82,4%	1.077	85,7%	4.822	83,08%	358	89,5%
Indígena	8	0,2%	0	0,00%	8	0,14%	0	0,00%
Preta	147	3,2%	29	2,3%	176	3,03%	10	2,5%
Parda	486	10,7%	93	7,4%	579	9,98%	24	6,0%
Não informado	19	0,4%	6	0,5%	25	0,43%	1	0,3%
Total por gênero	4.547	100%	1.257	100%	5.804	100%	400	100%

Fonte: Relato Integrado 2023:

Essa breve análise demonstra a necessidade de promover a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho.

Para a realização do diagnóstico do pilar social da agenda ESG, utilizou-se a análise SWOT. Na análise foi considerado as informações relevantes para o tema e os aspectos relacionados a diversidade, inclusão, relações trabalhistas e responsabilidade social, abordar essas questões é crucial para alinhar as práticas da Concessionária às expectativas dos funcionários, investidores, consumidores e da sociedade em relação à responsabilidade social corporativa. O quadro abaixo apresenta o diagnóstico realizado.

Quadro 4 – Análise SWOT

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Pontos Fortes	Oportunidades
Políticas de Diversidade e Inclusão: Presença de programas para promover equidade	Uso de Tecnologia para Inclusão: Ferramentas para acessibilidade e melhoria das condições de trabalho.
Compromisso com Direitos Humanos: Adoção de práticas trabalhistas	Tendência de Valorização ESG no Mercado: Investidores e consumidores exigindo mais responsabilidade social.
Segurança e Saúde Ocupacional: Programas de bem-estar e segurança no trabalho	
Pontos Fracos	Ameaças
Desigualdade Interna: Gaps salariais e pouca diversidade em cargos de liderança	Pressão Regulatória: Necessidade de adaptação a novas leis e normas
Baixo Engajamento de Colaboradores: Cultura organizacional pouco participativa	Exposição a Crises de Imagem: Risco de danos reputacionais por problemas sociais mal gerenciados
Falta de Treinamento e Sensibilização ESG: Pouca capacitação para temas sociais	Dificuldade de Retenção de Talentos: Empresas sem compromisso social perdem profissionais qualificados.

Fonte: Autora (2025).

Percebe-se que o problema central é a falta de métricas claras e de uma cultura organizacional engajada para fortalecer o impacto social do ESG. A empresa enfrenta desafios na promoção da diversidade, equidade salarial e inclusão de minorias, além da dificuldade de medir e reportar avanços concretos.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Até 2023 as contratações da empresa eram por meio de concurso público, então resolver a grande diferença entre homens e mulheres no quadro funcional era mais difícil, porém, no atual cenário, é possível encontrar uma oportunidade estratégica para promover mudanças positivas em sua cultura organizacional, entre elas o fortalecimento da equidade de gênero. A transformação institucional abre espaço para a revisão de práticas antigas e para a construção de uma nova identidade mais inclusiva, moderna e comprometida com a justiça social e os direitos humanos.

O primeiro passo para alcançar a equidade de gênero é o reconhecimento da desigualdade, principalmente em cargos de liderança e em setores tradicionalmente masculinos. A partir disso, a empresa pode desenvolver políticas inclusivas de recrutamento e seleção que incentivem a participação de mulheres em todas as etapas do processo. A equidade de gênero deve estar refletida na composição dos conselhos e comitês de decisão da empresa, assegurando a presença de mulheres em posições de liderança e influência.

Além disso, a empresa deve definir metas claras de diversidade e inclusão, incorporando esses objetivos nos seus indicadores ESG e nos relatórios de sustentabilidade, demonstrando transparência e responsabilidade social. Quando a alta gestão assume publicamente a equidade de gênero como uma prioridade estratégica, isso gera mudanças culturais reais e duradouras, posicionando a empresa como uma agente de transformação social e como referência em boas práticas de ESG.

É fundamental que a empresa realize um diagnóstico interno para mapear desigualdades existentes, como diferenças salariais, de representação em cargos de liderança e de acesso a oportunidades de desenvolvimento. Com base nesse diagnóstico, devem ser elaboradas estratégias para corrigir as distorções, garantindo igualdade de remuneração para funções equivalentes e ampliando o número de mulheres em posições estratégicas, especialmente em áreas como operações técnicas e engenharia.

Outra medida importante é revisar processos seletivos e programas de promoção, eliminando vieses inconscientes e adotando práticas que incentivem a participação feminina em todos os níveis hierárquicos. A criação de programas de capacitação e liderança voltados para mulheres é essencial para acelerar a

construção de uma cultura mais equitativa e fortalecer o protagonismo feminino na organização.

A partir do diagnóstico do pilar social da agenda ESG (Quadro 4), foram identificadas sete lacunas principais que comprometem a equidade de gênero da empresa de energia. Para endereçar essas fragilidades, apresenta-se, a seguir, um plano de revisão e atualização das práticas sociais da empresa, estruturado com base na metodologia 5W2H.

Quadro 5 - Quadro resumo da aplicação da Metodologia 5W2H

5W2H							
Objetivo Final	O quê?	Por que?	Onde?	Quem	Início	Fim	Como?
Inclusão	Desigualdade Interna: Equidade de Gênero	Reduzir a disparidade na quantidade de empregados homens e mulheres. Equidade e Justiça Social	Toda a empresa	RH	26/04/2025	31/12/2030	Estabelecer políticas de diversidade e inclusão que incentivem a contratação e promoção de grupos sub-representados
Mentoria e Capacitação	Desigualdade Interna: diversidade em cargos de liderança	Organizações que promovem a diversidade e inclusão tendem a ter uma melhor reputação no mercado	Toda a empresa	RH	26/04/2025	31/12/2030	Criar programas de mentoria para mulheres e minorias, promovendo a ascensão a cargos de liderança
Transparência Salarial	Desigualdade Interna: Gaps salariais	Responsabilidade Social Corporativa	Toda a empresa	RH	26/04/2025	31/12/2030	Implementar um plano de ação para mitigar desigualdades salariais, incluindo medidas de transparência e critérios claros de remuneração.
Adaptação a novas leis e normas	Pressão Regulatória	Cumprir normas evita penalidades legais e demonstra um compromisso ético da empresa.	Toda a empresa	RH	26/04/2025	31/12/2030	Implementar um sistema de monitoramento contínuo das mudanças regulatórias para garantir conformidade; Oferecer treinamentos regulares para funcionários sobre novas leis e normas; Contratar consultorias especializadas para auxiliar na adaptação às novas regulamentações

Comunicação Aberta	Baixo Engajamento de Colaboradores: Cultura organizacional pouco participativa	Alinhamento com os Valores da Empresa	Toda a empresa	RH	26/04/2025	31/12/2030	Promover uma comunicação interna clara e aberta, incentivando feedbacks regulares; Implementar programas de reconhecimento e recompensas para valorizar os esforços dos colaboradores; Organizar eventos e atividades que promovam a integração e o engajamento dos colaboradores
Plano de Gestão de Crises	Exposição a Crises de Imagem: Risco de danos reputacionais por problemas sociais mal gerenciados	Continuidade dos Negócios	Toda a empresa	RH	26/04/2025	31/12/2030	Desenvolver um plano de gestão de crises bem estruturado, incluindo estratégias de comunicação transparente; Utilizar ferramentas de monitoramento de mídias para identificar e responder rapidamente a possíveis crises; Capacitar porta-vozes para lidar com a mídia e comunicar-se eficazmente durante crises
Programas de Treinamento ESG	Falta de Treinamento e Sensibilização ESG: Pouca capacitação para temas sociais	Conscientização e Sensibilização	Toda a empresa	RH	26/04/2025	31/12/2030	Implementar programas de treinamento contínuo sobre práticas ESG para todos os níveis da organização; Organizar workshops e seminários para sensibilizar os colaboradores sobre a importância das práticas ESG; Estabelecer parcerias com instituições especializadas para desenvolver e aplicar treinamentos ESG

Cultura Organizacional Forte	Dificuldade de Retenção de Talentos	Empresas sem compromisso social perdem profissionais qualificados	Toda a empresa	RH	26/04/2025	31/12/2030	Desenvolver uma cultura organizacional alinhada aos valores dos colaboradores, promovendo um ambiente inclusivo e colaborativo; Oferecer planos de desenvolvimento e oportunidades claras de crescimento profissional; Proporcionar pacotes de remuneração e benefícios atrativos, incluindo flexibilidade de horários e programas de bem-estar
------------------------------	-------------------------------------	---	----------------	----	------------	------------	---

Fonte: Autora (2025).

4. REFERÊNCIAS

ALVES, Ricardo Ribeiro. **A força do ESG**: por que, a partir de agora, as empresas realmente serão sustentáveis? 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; SANTOS, Homero Luis. **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**. Volume 4. São Paulo: IBGC, 2007.

GUEDES, Francisca Yasmin de Aguiar; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de; GUIMARÃES, Daniel Barboza; TAVARES, Fernanda Beatriz Rolim. Desempenho ESG, risco e a (in)existência do comitê de risco nas empresas brasileiras. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 24, n. 3, art. 5, p. 63-78, Set./Dez., 2023.

MALUF, Gabriela de Britto. Risco Reputacional: O que é e como a sua empresa pode evitar. 2025. Disponível em: <https://uplexis.com.br/blog/artigos/risco-reputacional-o-que-e-e-como-evitar/>.