

Relatos de Sustentabilidade padronizados como agentes de Desenvolvimento Sustentável: um recorte de Diversidade, Equidade e Inclusão em relatórios brasileiros

Samantha Luiza de Souza Broman
Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro

Vanessa de Almeida Guimarães
Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: O processo de desenvolvimento dos Relatórios de Sustentabilidade – *Sustainability Reporting* (SR) visa o fortalecimento da Transparência Corporativa, para além das exigências regulatórias. Por meio da análise de Materialidade de Impacto, as organizações buscam o engajamento de seus stakeholders para identificar, priorizar e gerir os temas materiais pelos quais suas atividades afetam ao meio-ambiente, à sociedade, à economia e aos direitos humanos. Logo, o SR mobiliza as práticas das organizações voltadas para o Desenvolvimento Sustentável (DS), conforme ilustrado acerca dos relatórios analisados neste trabalho. Entretanto, existem alertas acerca de os relatórios poderem ser parciais.

Objetivo/proposta: Este ensaio propõe o debate acerca da relevância do processo de desenvolvimento de Relatórios de Sustentabilidade [*Sustainability Reporting*] (SR), pelo qual as organizações divulgam publicamente como suas iniciativas contribuem com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU). Este trabalho acrescenta uma análise do tema da diversidade racial (em Diversidade Equidade & Inclusão - DE&I) nos relatórios de sustentabilidade padronizados em acordo com a GRI (*Global Reporting Initiatives*) de 15 empresas brasileiras, de 2021 e 2022, a fim de ilustrar como elas se comprometem com mudanças em suas práticas relacionadas aos impactos mais significativos de sustentabilidade relatados.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): Para ilustrar e endossar a presente discussão teórica e acerca das práticas organizacionais em RS, foi feita uma análise qualitativa do conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade, publicados nos anos de 2021 e 2022, de 15 empresas de grande porte atuantes no Brasil. Buscou-se a variedade de setores de atividade para evitar riscos de tendências setoriais. 13 empresas estão entre as 100 maiores brasileiras em 2022, sendo que 2 foram incluídas pela capilaridade nacional. O tema material foi escolhido à luz das lacunas da literatura de diversidade racial no Brasil. A leitura dos relatos localizou a indicação da norma GRI 405 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades 2016.

Principais Resultados: Nos relatórios analisados, observou-se que todas as Organizações gerem o tema de DE&I – diversidade racial como material e apresentaram programas que vêm sendo realizados para contribuir com a mitigação do racismo estrutural no país, usando algum indicador e com meta (taxa percentual de representatividade e/ou evolução). Essas evidências e o debate teórico deste trabalho visam a corroborar com a literatura de SR, acerca da adoção da análise da Materialidade/Materialidade de Impacto, buscando-se o engajamento dos diversos *stakeholders*, assim como com a compreensão que processo e o compromisso escrito (artefato) de SR retroalimentam as políticas e rotinas organizacionais.

Considerações Finais/Conclusão: os relatórios de sustentabilidade não se limitam ao papel de comunicação *ex-post*, pois com engajamento dos stakeholders por meio da análise de materialidade, eles têm o potencial para mobilizar as iniciativas de sustentabilidade das organizações e contribuir para que não sejam usados apenas como *window dressing* ou o *greenwashing*. Tendo em vista a potencial de falta de segurança psicológica nas equipes para se falar abertamente de riscos, receios, dúvidas (Edmonson, 1999) sugere-se que novas pesquisas que investiguem lapsos de transparência adotem o paradigma interpretativista, com interesse na prática.

Contribuições do Trabalho: As iniciativas de sustentabilidade identificadas nos relatórios analisados para este trabalho evidenciam como os compromissos divulgados no RS GRI (que adotam a análise da Materialidade de Impacto) mobilizam as práticas. Assim, a análise endossa o debate acerca da relevância do tema de RS em ESG (*Environment, Social & Governance*) e as lacunas da literatura apontadas para se investigar empiricamente como ocorrem os lapsos e desengajamentos com a transparência, para contribuir com o combate ao ‘*greenwashing*’, caso os relatórios de sustentabilidade sejam usados de forma simbólica e parcial (priorizando a comunicação dos impactos positivos e oportunidades em DS e não os negativos).

Palavras-Chave: Relatórios de Sustentabilidade; Diversidade, Equidade e Inclusão; Rotinas Organizacionais; Desenvolvimento Sustentável.

1. Introdução e Contextualização

Por meio do processo pelo qual as organizações desenvolvem seus Relatórios de Sustentabilidade [*Sustainability Reporting*]¹ (SR), elas tomam decisões acerca de suas estratégias e iniciativas voltadas para o Desenvolvimento Sustentável (DS), com o enfoque no tripé: ambiental, social e econômico (Elkington, 1994; 2004). Assim, no escopo do campo da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), em compromisso com a Transparência Corporativa, as organizações adotam padrões internacionais para divulgar publicamente como suas atividades contribuem com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) globais estabelecidos pela ONU².

Essa comunicação padronizada do SR decorre do processo que congrega normas, conceitos, princípios e requisitos, além de ser participativo e com análises abrangentes. Considera-se que, embora o SR seja obrigatório para empresas de capital aberto (Halko e Nomikos, 2021, Dhaliwal et al., 2011), os relatórios são, em essência, de caráter voluntário, tendo em vista que as exigências regulatórias são diferentes entre os países (Delmas e Burbano, 2011).

O processo de análise de materialidade e de engajamento de *stakeholders* visa a fortalecer a qualidade, a transparência e o rigor dos relatórios de sustentabilidade. Logo, além de o RS contribuir com o DS, ele gera vantagens para as organizações em termos de percepção valor agregado por parte dos *stakeholders* e do mercado (Albernathy et al. 2017; Dhaliwal et al., 2011; Halko e Nomikos, 2021). Ademais, a KPMG (2022) ressalta que a adesão aos relatos de SD promove um maior senso de responsabilidade [*accountability*] de todos.

Por essa perspectiva processual, compreende-se que o RS não se limita a ser uma ferramenta para uniformizar a linguagem e a codificação ‘normas e padrões’ uma vez que, de acordo com a atual noção da ‘dupla materialidade’, além da tradicional análise de materialidade financeira - *financial materiality* (que observa o valor agregado à empresa), a segunda vertente analisa a materialidade de impacto/sustentabilidade [*impact materiality / sustainability materiality*] processualmente. A perspectiva de materialidade de impacto tem foco no engajamento dos diversos *stakeholders* e na gestão focada nas temáticas materiais de sustentabilidade, conforme setor de atividade (Beske et al. 2020; Baumuller e Soop, 2022; Adams et al., 2021; GRI, 2021a; GRI 2021b).

Assim, as organizações explicam e ‘prestam conta’ de como identificam, avaliam, priorizam e gerenciam os temas materiais e os respectivos impactos das atividades da organização (e de seus pares) no Ambiente, na Sociedade e na Economia (ASG) e nos Direitos Humanos (DH), no campo de ASG – Ambiental, Social e Governança [ESG - *Environment, Social and Governance*]. O item 5 deste trabalho apresenta uma análise de como empresas atuantes no Brasil compreendem que o tema da diversidade racial é material (em DE&I - Diversidade Equidade e Inclusão), pois seus relatórios de SR explicam respectivas modificações em suas práticas e estratégias de treinamento e recrutamento e outras, endereçadas

¹ O presente trabalho adota a sigla em inglês de SR [*Sustainable Reporting*]

² [THE 17 GOALS | Sustainable Development \(un.org\)](https://www.un.org/sustainabledevelopment/)

ao tema.

Apesar da ampla adesão global ao SR (KPMG, 2022), Vigneau e Adamns (2022) apontam que persistem lapsos de transparência [*transparency gaps*], falta de completude e baixa qualidade nas análises de materialidade nesses relatórios, mesmo diante dos alertas feitos pela literatura acerca de riscos de abalo na reputação, caso condutas de ‘lavagem verde’ [*greenwhasing*], de dissociação de políticas [*decoupling*] venham a conhecimento público. O *greenwhasing* ocorre quando a organização faz uma comunicação com ênfase tendenciosa para divulgar as iniciativas positivas de sustentabilidade, mas deixa obscuro os impactos negativos - comunicar uma *performance* ambiental positiva, mas com desempenho ambiental real fraco, sem os compatíveis esforços para mitigar os negativos (Delmas e Burbano, 2011 p. 65; Abernathy et al, 2017; Becker et al. 2020). O ‘*decoupling*’ ocorre quando a organização reformula uma política interna, mas não consegue implantá-la (Graafland & Smid, 2014). Paralelamente, há certa preocupação que a adoção do SR focado na geração de valor para as ações das empresas (perspectiva do acionista/investidor [*shareholder*]), pode gerar o conflito com os demais *stakeholders* (Beske et al., 2019).

Neste contexto, pesquisas empíricas podem explorar tanto os ‘lapsos de transparência’ no que diz respeito à transparência pelo engajamento dos *stakeholders*, assim como as influências dos compromissos escritos nesses relatórios nas mudanças das práticas e estratégias de sustentabilidade. Não obstante, há carência de investigações sobre este tema na África e América do Sul (Dienes, Sassen e Ficher, 2016).

Portanto, este ensaio propõe-se a debater o processo de desenvolvimento de Relatórios de Sustentabilidade [*Sustainability Reporting*] (SR), pelo qual as organizações divulgam como contribuem com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável globais (ONU), com transparência, com credibilidade e legitimidade. Este trabalho acrescenta uma análise do tema de Diversidade Equidade & Inclusão, a fim de ilustrar evidências de compromissos de mudanças em práticas organizacionais que visam a redução do racismo estrutural brasileiro, com credibilidade.

Assim, para ilustrar as práticas de SR, esse ensaio selecionou 15 empresas brasileiras, de grande porte, cujos relatos de 2021 e 2022 são ‘em acordo’ ou ‘em referência’ com normas e padrões orientados pela instituição internacional GRI³, que orienta normas e padrões [*guidelines and standards*] para o SR e recomenda a análise de materialidade de impacto. Essas instituições que orientam a padronização global em sustentabilidade são chamadas de *framework*.

A escolha do tema/tópico de Diversidade Equidade e Inclusão (DE&I), no recorte do racismo brasileiro, justifica-se pelas preocupações indicadas na literatura de que o Brasil pode ficar “deslocado nesse debate” global, mesmo que as organizações venham implantando ações que visam reduzir o “racismo sistêmico” brasileiro (Rosa, 2014 p.241). Nos relatórios selecionados para este estudo, observou-se que as Organizações apresentaram que esse tema foi identificado como material e divulgam algum indicador (não-financeiro) como meta (taxa percentual de representatividade e/ou evolução) que pode retroalimentar as políticas e rotinas

³ GRI - Get ready for enhanced sustainability reporting with GRI (globalreporting.org)

organizacionais brasileiras para reduzir o racismo brasileiro.

Após esta introdução, o referencial teórico deste trabalho explica o tema de *Reporting Sustainability*, no escopo de ESG. O terceiro item traz o recorte do tema de DE&I, à luz de lacunas do racismo brasileiro, para assim, introduzir o quarto item, que mostra o levantamento feito na leitura dos relatórios de sustentabilidade em diversas empresas, de diversos setores de atividade. O quarto item informa o procedimento metodológico. Em seguida, são apresentados os conteúdos analisados, conforme divulgados pelas empresas acerca de suas ações já implantadas nos dois últimos anos e/ou compromissos assumidos no tema. Por fim, as considerações finais e a agenda de pesquisas empíricas.

2. O Desenvolvimento Sustentável e os Relatos de sustentabilidade

O Desenvolvimento Sustentável (DS), conceituado como o “desenvolvimento que atende às necessidades atuais, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras” (WECD, 1987) convoca as organizações a contribuírem com a agenda dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável globais (ODS) [*Sustainable Development Goals – SDG*] estabelecidos pela ONU⁴.

O entendimento de 'responsabilidade social' data da década de 1950 (Carrol, 1999; Pollman 2019), sendo que a adoção de padronização por *frameworks* internacionais com diretrizes, normas e orientações do processo chamado de *Sustainability Reporting* (SR) vem ganhando ênfase nas três últimas décadas. Por meio dessa divulgação pública e periódica das estratégias de sustentabilidade as organizações visam a sua legitimidade, credibilidade e serem valorizadas (Deegan, 2002).

Pollman, (2019) explica que, no século 21, o termo Responsabilidade Social Corporativa [CSR - Corporate Social Responsibility] se desloca para a noção ASG - Ambiental Social e Governança [ESG - *Environment, Social and Governance*] com enfoque em formas de se mitigar riscos. Os termos ‘CSR reporting’ e ‘ESG reporting’ chegam a ser usados de forma equivalente (Baumuller & Sopp, 2021).

A European Council (2011, p.681) conceitua a CSR como:

“uma prática pela qual as corporações se comprometem a integrar as preocupações sociais, ambientais, éticas, de direitos humanos e dos consumidores em suas operações de negócios e em sua estratégia central, em estreita colaboração com seus *stakeholders*”

Assim, contempla-se o foco em legitimação por parte dos *stakeholders* das organizações e o que endossa o aumento de confiança por parte dos investidores e consumidores. (Nielsen e Thomsen, 2018; Halko e Nomikos, 2021)

A maneira pela qual as empresas tornam público como suas atividades geram impactos ao tripé (*TPL - Triple Bottom Line*): econômico, ambiental e social - termo cunhado por Elkington em 1994 (Elkington, 2004; Carroll e Brown, 2018) refere-se ao processo de

⁴ [THE 17 GOALS | Sustainable Development \(un.org\)](https://un.org/sustainabledevelopment/)

desenvolvimento de relatos da Responsabilidade Social Corporativa (o *Sustainability Reporting*) (Abernathy et al., 2017). Assim sendo, esses relatórios de sustentabilidade precisam ter credibilidade ou podem ocorrer decisões equivocadas e gerar ameaças à reputação das empresas em ESG (Tonelli e Devalle, 2022).

Para exemplificar os temas materiais que são abordados pelos diversos *frameworks*, a CSRwire⁵ aponta:

‘E’ – [Environmental] - Ambiental: emissões de carbono; consumo de energia; efeitos das mudanças climáticas; poluição; eliminação de resíduos; energia renovável; esgotamento de recursos

‘S’ – Social refere-se a pessoas, comunidades e cultura: discriminação; diversidade; direitos humanos; relacionamento com a comunidade

‘G’ – [Governance] (como as empresas são dirigidas e controladas): direitos dos acionistas remuneração de executivos; defesas em aquisições; corpo de conselheiros e de diretoria; contribuições políticas.

Este ensaio adota as siglas ESG e CSR e SR em inglês. Observa-se que o termo *Reporting* em inglês adota o gerúndio ‘ing’, o que sugere a perspectiva processual ‘*ongoing*’ e da dinâmica das rotinas organizacionais (Feldman et al., 2021).

2.1. O processo de desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade, breve histórico

O processo do *sustainability reporting* (SR) denota a “prática das organizações de divulgação pública de seus impactos econômicos, ambientais e sociais mais significativos e, portanto, como contribuem para o objetivo do desenvolvimento sustentável”, sendo também chamados de informações ‘extra-financeiras’ (Vigneau e Adams, 2021 p.2; 2022, nota 1).

O movimento de SR foi impulsionado pelos desastres ambientais da década de 1980, especialmente para a indústria de extração (química, petrolífera, mineração e silvicultura). Logo são mais recentes que a padronização internacional de Relatórios Financeiros [*International Finance Reporting Standards – IFRS*⁶] deflagrados após a grande depressão dos anos 1930 (Herremans, 2020). Assim sendo, os indicadores de performance de sustentabilidade, chamados de os ‘não-financeiros’ ainda se encontram em desenvolvimento (HBR, 2022; Baumuller & Sopp, 2021).

Em 1975, a Shell publicou seu primeiro relato de sustentabilidade – *Social Balance Report*. A partir do derramamento de óleo Exxon Valdez em 1989, uma coalisão de empresas lançou a versão CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*), seguido pelo movimento PERI (*Public Environmental Reporting Initiative*) de algumas multinacionais, que em 1997, se juntaram ao GRI. Assim, no começo da década de 1980, enquanto WCED (*World Commission in Environment Development*) produziu o marco em sustentabilidade do *Brundtland*

⁵https://www.csrwire.com/press_releases/759541-what-esg-everything-you-need-know-about-environmental-social-and-governance

⁶ [IFRS - Who we are](#)

Report, a OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) promoveu as diretrizes para empresas multinacionais.

Na década de 2010, os Relatos Integrados (RI) foram promovidos, de maneira que essa integração das abordagens de finanças e de sustentabilidade para as decisões de investimentos visaram congregar informações de ESG com clareza, conexão, consistência e comparabilidade. Este movimento gerou melhora na qualidade tanto dos processos de relatos separados (*standalone*), assim como nos integrados (Arnold, Bassan e Frank, 2012). Os Relatórios ESG em empresas listadas em bolsa (em mercado de capitais) foram estimulados pela iniciativa da Dow Jones (DJ⁷), nos Estados Unidos, em 1999, quando foi criado o indicador DJSI - *Dow Jones Sustainability Index* e adotado por 10% das 2.500 maiores empresas do S&P Global BMI.

No ambiente da prática organizacional atual, existem diferentes *frameworks* internacionais que orientam os processos, normas e padrões. Estes, juntamente com a literatura de SR, destacam a relevância da análise de ‘materialidade’ em sustentabilidade (então, da dupla materialidade), considerando-se que a vertente da Materialidade Financeira observa o valor gerado para a empresa (para as ações das empresas), enquanto a vertente da Materialidade de Impacto ou ‘materialidade de sustentabilidade baseada no engajamento de stakeholders’ observa o valor gerado para o meio ambiente, sociedade e economia (Baumille e Sopp, 2021 p.13; Tonelli e Devalli, 2002 p. 685).

No entanto, a literatura de ESG – SR destaca a carência de pesquisas empíricas, qualitativas e quantitativas que investiguem: o *gap* entre a prática processual e as decisões de o quê é relatado; como as empresas ranqueiam os temas materiais mais significativos; o papel da cultura organizacional no DS; e como essa análise tem evoluído, entre outras (Machado et al., 2020; Tonelli e Devalli, 2002; Pizzi et al. 2021).

2.2. Relatórios de Sustentabilidade como engajamento voluntário à luz da teoria da legitimidade e respectivas vantagens percebidas

Tendo em vista que organizações buscam que suas estratégias, seus valores e crenças sejam reconhecidos por seus *stakeholders* como legitimamente adequados e desejáveis (Nielsen e Thomsen, 2018), elas decidem relatar sua *performance* social e ambiental e suas estratégias CSR/ESG para fortalecer essa legitimidade. Assim, em uma noção de ‘contrato social e ambiental’ as organizações buscam a congruência entre seus valores e as normas sociais do ambiente/mundo social a que pertencem, logo, buscam obter uma ‘licença’ para operarem e para promoverem a sua reputação (Deegan, 2002). Entretanto, essa natureza voluntária do SR (Deegan, 2002; Vigneau e Adams, 2022) não impede que haja manipulação das informações dos relatórios de sustentabilidade no intuito de evitar que informações divulgadas a respeito de aspectos negativos da *performance* sustentável causem ruptura da legitimidade presente (Bescke et al. 2020; Machado et al. 2020), mesmo que haja risco reputacional de longo prazo. Nesse sentido, Adams et al. (2021 p. 7) explica que as organizações tendem a “divulgar a boa *performance* em sustentabilidade e a ignorar a parte da má performance para alcançar a legitimidade por parte dos stakeholders, mesmo desorientando-os”.

Halko e Nomikos (2021) informam que a literatura se interessa por pesquisas que

⁷ [Dow Jones Sustainability World Index | S&P Dow Jones Indices \(spglobal.com\)](https://www.spglobal.com/djindex)

observem como esse ‘voluntarismo social e ambiental’ afeta a *performance* financeira das empresas, com atenção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, enquanto a sociedade também pressiona para que haja aumento da Transparência Corporativa (Vigneau e Adams, 2022). Nesse sentido, diversas vantagens são relacionadas ao compromisso por parte das organizações ao processo de SR: a possibilidade de obtenção de menor custo de capital (Albernathy et al. 2017) e de menores custos de conformidade com a regulamentação governamental (Dhaliwal et al., 2011), maior motivação dos funcionários, a publicidade positiva da organização que aumenta a fidelidade dos clientes e atrai a colaboração da sociedade (Halko e Nomikos, 2021) e outras. Assim, os benefícios podem superar os custos com as iniciativas de sustentabilidade (Abernathy et al, 2017).

2.2.1. Relatórios de Sustentabilidade globalmente padronizados

A padronização global dos relatos de sustentabilidade abarca conceitos, codificações, requisitos, princípios e diretrizes. Trata-se de um processo que visa a minimizar que ocorram variações de interpretações de conteúdo (Jackson 2010; Dienes, Sassen e Fischer, 2016) e aumentar o compromisso, a confiabilidade e a comparabilidade mundial (Dienes, Sassen e Fischer, 2016).

Alguns *frameworks* para padronização global são específicos para determinados focos ou tipos de temas: o CDP [*Carbon Disclosure Project*] tem foco nas questões climáticas, o IRRRC [*Integrated Report*] atenta para os ‘capitais’ que afetam o valor de empresa privadas, o SASB⁸ (sob o ISSB) do IFRS, tem foco no investidor - em empresas listadas na bolsa americana (Herremans, 2020) e outros. Em 2023, o IFRS⁹ lançou os *frameworks* S1 e S2.

O *framework* mais adotado globalmente é o GRI (KPMG, 2015, 2022) tendo se tornado a principal diretriz SR com caráter voluntário. O GRI recomenda a análise de materialidade de impacto (de engajamento dos *stakeholders*) explicada pela plataforma GRIAcademy¹⁰ (Dienes, Sassen e Fischer, 2016; Pollman, 2019; Halkos e Nomikos, 2021; KMPG, 2022).

“GRI é uma organização internacional independente que ajuda as empresas e outras organizações a assumir a responsabilidade por seus impactos, fornecendo-lhes a linguagem comum global para comunicá-los.”. Existe há 25 anos e tem sede em Amsterdam (GRI, 2021a).

A GRI tem tido apoio de diversas instituições, como SASB, a OECD¹¹ Organização Europeia de Cooperação e de Desenvolvimento, sendo adotado por 96% de as grandes empresas (G250) e atingindo 79% entre as N100. Em setembro de 2023 foi publicado a Declaração Conjunta de Interoperabilidade entre *European Sustainability Reporting Standards* e o GRI (EFRAG-GRI, 2023), que reforça o alinhamento entre os frameworks e a atenção ao regulatório, no objetivo de fortalecer a padronização global e a Transparência Corporativa. Além disso, percebe-se o empenho europeu. Na América Latina essa taxa de adesão caiu de 81% em 2017 para 69% em 2022. No Brasil, a GRI abrange 93% das N100 maiores empresas.

⁸ <https://sasb.org/standards/>

⁹ <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-ifrs-s2/>

¹⁰ [GRI - GRI Academy \(globalreporting.org\)](https://www.gri.org/)

¹¹ [OECD-GRI partnership to help multinational companies operate responsibly - OECD](https://www.oecd.org/gri/)

2.2.2. Análise de Materialidade para os Relatórios de Sustentabilidade: conceito e gaps

A análise de materialidade decorre do conceito pelo qual uma informação é material quando é significativa, a ponto que a sua omissão e/ou afirmação equivocada influencia as decisões e bases financeiras de análise (Unerman e Zappettini, 2014). Logo, os relatórios de sustentabilidade não devem ter suas informações estabelecidas à priori (pré-definidas pela cúpula da empresa, por exemplo), pois recomenda-se que se siga a análise [processual] de materialidade.

A análise de materialidade financeira, que segundo Pollman (2021) ganhou predominância nos EUA no século XX, observa a análise de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade em termos de como podem afetar a capacidade de competir no mercado (o valor das ações), ou seja, foca na percepção de valor pelo investidor/acionista, à luz da primazia da maximização do lucro [*shareholder primacy*].

A análise da materialidade de impacto defende o engajamento dos diversos *stakeholders*, ou seja, conforme orientação do GRI, as organizações precisam endereçar suas estratégias de sustentabilidade aos demais *stakeholders* (para além dos acionistas/investidor), pois as organizações [sozinhas] não conseguem dialogar e atendê-los mutuamente (Calabrese et al., 2017; Torelli et al., 2020).

Portanto, a noção da Dupla Materialidade tem avançado, tendo em vista que, no longo prazo, os temas materiais que impactam os diversos *stakeholders* gerarão implicações financeiras futuras para as organizações e, conseqüentemente, impactarão na reputação delas (European Commission, 2019). Logo, essa noção coaduna: i. uma perspectiva conhecida como ‘de fora para dentro’ [*outside-in*] de materialidade financeira [*financial materiality*] (a perspectiva do acionista); ii. uma perspectiva ‘de dentro para fora’ [*inside-out*] que considera a perspectiva de engajamento dos *multi-stakeholders* (EU Commission, 2021, p. 13). A interconectividade entre ambas abordagens de materialidade também tem sido foco de atenção tanto no universo empresarial, como na literatura de SR (EFRAG, 2021; Baumuller e Spott, 2021; Tonelli & Devalli, 2022).

2.2.3. Relatórios de Sustentabilidade com agência que influencia a prática e processos internos.

Jackson (2010, p. 79) comentou que as forças obrigatórias das regras escritas (documentos) afetam a forma como o trabalho e os projetos são realizados, podendo ser modificados de forma substancial e duradoura por meio de (p.82): 1) estabelecimento de padrões; (2) desenvolvimento de estruturas regulatórias e (3) criação de sistemas de avaliação e aplicação (monitoramento). Esse autor apontou, por exemplo, melhoras perceptíveis nos padrões trabalhistas, inclusive ao longo de cadeias de suprimentos. Logo, compromissos e prevenções escritas no processo de SR gera mudanças estratégicas (McMahon, 2020). Quando organizações identificam e compreendem ‘riscos de ESG mais significativos’, elas se tornam mais aptas a dialogar com empresas/agências terceiras que fazem monitoramento, avaliação e *rating* de ESG.

De forma semelhante, a respeito do relatório de sustentabilidade gerado no processo de SR, que como se configura como um artefato de trabalho (escrito), D’adderio (2011) explicou

que os artefatos não se limitam ao papel de registro de informações normativas ou descritivas, uma vez que congrega interesses, racionais, experiências e premissas (D’Adderio, 2008). Logo, os relatórios também são agentes ‘falantes’ com atuação [*enactment*] na dinâmica endógena das rotinas (Feldman e tal. 2021; D’Adderio, 2011; Cacciatori, 2012). Como exemplo dessa agência dos artefatos, os demonstrativos orçamentários são artefatos escritos que, ao sofrerem consecutivas modificações de verbas e de metas em revisões orçamentárias (em função de variações de resultado financeiro ao longo do ano), provocam consecutivas alterações/recriações de práticas em diversas rotinas operacionais (Broman e Rocha-Pinto, 2023).

2.2.4. Relatórios de Sustentabilidade como *window dressing*

A literatura de SR adverte, com base em evidências empíricas, que as organizações podem manipular as informações dos relatórios para afetar a forma como o ambiente externo percebe suas atividades e questões não positivas que impactem nas normas sociais (Bescke et al. 2020). Esse *window dressing* em sustentabilidade pode ser ilustrado com o exemplo de uma empresa que divulga suas ações de caridade, mas não deixa de causar poluição ambiental (Nielsen e Thomsen, 2018; Gray, Kouhy e Levers 1995). Paralelamente, a tensão entre a legitimidade social e o foco das organizações em buscar a maior eficiência interna pode levá-las a dissociar [*decouple*] as suas práticas de suas políticas escritas (Graafland e Smid, 2019). Assim, a literatura sugere que novas pesquisas empíricas procurem compreender melhor os ‘lapsos de transparência’ no processo de SR (Vigneau e Adamns, 2022).

Delmas e Burbano (2011) explicam que a prática de iludir o consumidor acerca de iniciativas favoráveis ao DS (seja produto ou serviço) é conhecida como *greenwashing*. Esses autores defendem que organizações tenham códigos de ética efetivos, treinamentos e uma cultura de comunicação aberta e colaborativa.” Paralelamente, existem críticas acerca da ausência de sanções mais rígidas, de dificuldades de se ‘financiar’ ações do SR em épocas de crise (Halko e Nomikos, 2021) e da necessidade de mais auditorias externas (Pollman, 2019; Abernathy et al, 2017).

3. O tema material de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) em Relatórios de Sustentabilidade brasileiros – Diversidade Racial

A Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) é um tema material que endereça ‘se’ e ‘como’ ocorre o recrutamento, a contratação e a inclusão de profissionais que pertencem a grupos de diversidade minoritários, historicamente menos atendidos pela sociedade e com menos oportunidades de trabalho, de desenvolvimento de carreiras ou para atuarem em lideranças (Chang e Levine, 2022). Mesmo que diferentes nações e culturas variem na forma como tratam desse tema, as consequências de esses profissionais não se sentirem incluídos nos processos decisórios e *networks* podem ser semelhantes (Barack et al. 2016).

Na década de 1980-1990 as pesquisas sobre diversidade contemplavam a idade, classe-social, opiniões, habilidades. O foco na questão racial, foi incorporado a partir das pesquisas do racismo americano, acerca de grupos *racioethnics* Africo-americanos, Hispano-americanos e Europeus-americanos (Larkey, 1996). A noção de ‘Diversidade’ atual contempla as diferenças raciais, de gênero, étnica, habilidades e de origem geográfica. As preocupações com a discriminação consideram a forma de evitação (mesmo que inconsciente) de que determinados

indivíduos tenham acesso a informações e oportunidades de trabalho.

Em uma classificação de tipos de diversidade (inclusive físicos, geográficos ou socioeconômicos), Milken e Martins (1996) indicaram dois grupos: i. Visíveis: raça, etnia; idade e gênero; ii. Não visíveis: educação, habilidades técnicas, *background* e poder. Esses autores mencionam que supervisores, geralmente, avaliam os pretos com pontuações/*rates* menores que os brancos. Ademais, eles recomendam que se investigue como a diversidade afeta o *turnover* (taxa de giro de funcionários que deixam a empresa), visto que um *turnover* elevado pode indicar falhas na maneira como esses novos profissionais foram integrados.

Adejump (2021), no contexto racial dos afro-americanos, as publicações questionam a ideologia de predominância de lideranças brancas americanas que bloqueiam os programas diversidade, de inclusão e o sentimento pertencimento. Logo, eles questionam que organizações tratam o recrutamento de diversidade para cargos de liderança como um simples ‘checkbox list’ e alertam acerca do *tokeism* (p.65), que denota quando as contratações são apenas “figurativas” de DE&I, visto que não são incorporadas na cultura organizacional.

A respeito do debate do racismo no Brasil, Teixeira et al. (2020) apontam que há certo o ‘silêncio’ histórico das organizações e de pesquisadores para o tratamento e avanço desse tema. Rezende (2022 p.11) aponta que “características únicas do escravismo de cada país determinaram o grau de miscigenação entre as raças”, assim, a literatura carece de pesquisas brasileiras. Enquanto isso, para a prática organizacional, a HBR¹² destaca que líderes médios se tornem responsáveis [*be accountable of*] pelo progresso de políticas raciais implantadas pelas áreas de Recursos Humanos e pela mudança cultural.

4. Procedimentos Metodológicos

Para o referencial teórico deste trabalho, que busca debater o processo de SR com o enfoque nas discussões acerca da análise de materialidade e, em especial a análise de materialidade de impacto, foi feita uma revisão sistemática a partir das lacunas apresentadas nos trabalhos recentes da autora Carol Adams (Adams et al., 2021; Vigneau & Adams, 2023), membro GSSB¹³ informado pelo GRI (2021^a), o framework predominante atualmente segundo o KPMG *Survey of Sustainability Reporting 2022*. Assim, procurou-se a referência da problemática de *greenwashing*, *windowdressing* e *decoupling*.

Para ilustrar e endossar a presente discussão teórica e acerca das práticas organizacionais em SR, foi feita uma análise qualitativa do conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade em acordo com as normas e padrões GRI, que recomendam o engajamento dos *stakeholders* por meio da análise de Materialidade de Impacto para identificar, priorizar e os temas materiais (com impactos mais significativos) de sustentabilidade para se decidir sobre a respectiva gestão (GRI 2021a; Halkos e Nomikos, 2021). Foram escolhidas 15 empresas de grande porte atuantes no Brasil. Buscou-se a variedade de setores de atividade para se evitar riscos de tendências setoriais. 13 empresas estão entre as 100 maiores em 2022, sendo que 2 foram incluídas pela capilaridade nacional (umas das empresas migrou para relatório America Latina em inglês). O tema material de DE&I foi escolhido à luz das lacunas da literatura de

¹² [The Day-to-Day Work of Diversity and Inclusion \(hbr.org\)](https://hbr.org/perspectives/article/the-day-to-day-work-of-diversity-and-inclusion)

¹³ <https://www.globalreporting.org/standards/global-sustainability-standards-board/gssb-members/>

diversidade racial do Brasil. A leitura dos relatos seguiu a indicação da norma GRI 405 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades 2016 para orientação da análise e localização do tema nos 30 relatos analisados.

5. O recorte do tema de DE&I – diversidade racial em SR no Brasil, pela GRI

Este capítulo visa a ilustrar como compromissos das organizações com DS podem ser evidenciados em seus relatórios de sustentabilidade, na perspectiva brasileira, em DE&I, acerca do Racismo no Brasil (Rosa, 2014). DE&I é orientado pela norma GRI 405 de 2016, que requer que as organizações relatem como gerenciam diversidade e igualdade em minorias.

- Foram selecionadas 15 empresas de grande porte atuantes no Brasil, para leitura dos respectivos Relatórios de Sustentabilidade em acordo com a GRI dos anos de 2021 e 2022 acerca de suas iniciativas voltadas para o DE&I, com o objetivo de redução do racismo estrutural no Brasil (Tabelas 1 e 2).
- Os achados deste trabalho fazem parte de um projeto em andamento e, por isso, sugere-se que pesquisas futuras investiguem o SR empiricamente, os entendimentos tácitos e se/como ocorrem lapsos de transparência ou relatórios simbólicos em DE&I, assim como para se entender melhor como o SR influencia as práticas organizacionais, para se avançar nos esforços globais de DS.

Verificou-se que todos os relatórios das 15 empresas endereçam, de alguma forma, o tema/tópico/norma temática 405 da GRI (2016) de DE&I, com a abordagem da diversidade racial no Brasil. O indicador ‘racial’ quantifica os percentuais de pessoas pretas, pardas, amarelas e brancas (e com o grupo de indígenas) (IBGE¹⁴) e, em geral, é localizado nos relatórios proximamente às metas de redução da desigualdade de gênero – avanços na liderança feminina (tendo em vista o tema do GRI 405). Todavia, observou-se que, em geral, os relatórios não apresentam [ainda] um recorte que conjugue as diversidades racial e a de gênero (ex. percentual de mulheres pretas na liderança) e, tampouco, indicadores específicos estabelecidos e padronizados para a medição e redução de *turnover* nos grupos específicos, que favoreçam a gestão efetiva da inclusão dos contratados pelos processos seletivos, capacitações e outros que foram revisados.

A Tabela 1 lista as empresas com a indicação do setor de atividade e mostra o percentual de negros + pardos e as demais raças com o respectivo indicador de percentual em 2021. Não se observou variações significativas nessas proporções em 2022.

A Tabela 2, por sua vez, procura retratar as iniciativas e programas de diversidade racial que têm sido implementados, sendo essas claras e que geram a percepção de serem críveis e que podem ser aferidas. Alguns dos relatórios citam ações efetivadas, como exemplo, as empresas 10 e 12 afirmam sobre aceleração de carreiras realizadas no grupo. Outras empresas ações de comunicação e treinamento para letramento que foram realizadas.

¹⁴ [IBGE | Biblioteca | Detalhes | Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil](#)

Tabela 1: Proporção divulgada por raça em relatório de sustentabilidade 2021

		PRETOS + PARDOS	INDIGENAS	AMARELOS	BRANCOS	SEM RESPOSTA
1	Instituição Financeira	23,7%	0,2%	0,0%	76,1%	#
2	Energia	35,6%	0,1%	0,4%	60,2%	3,6%
3	Bebidas*	#	#	#	#	#
4	Óleo & Gas	29,7%	0,3%	1,5%	56,3%	12,2%
5	Fármaco & Cosmético	16,5%	#	#	83,5	#
6	Alimentos	37,6%	#	#	62,4	#
7	Energia	46%	#	#	#	#
8	Bebidas	48,0%	0,6%	1,2%	47,0%	3,2%
9	Varejo	44,3%	#	#	36,5%	#
10	Mineração	64,0%	0,4%	2,0%	31,2%	54,9%
11	Vestuário	43,5%	#	#	52,6%	#
12	Papel & Celulose	33,0%	0,2%	1,6%	60,1%	5,2%
13	Telecomunicações	41,2%	0%	1,4%	55,2%	#
14	Alimentos	72,0%	#	#	#	#
15	Siderurgia	53,0%	0,3%	1,0%	43,0%	2,7%

Fonte: Elaborado pelos autores

* embora não tenha sido localizado os percentuais, a empresa informa iniciativas de combate ao racismo.

De acordo com a análise dos relatórios GRI das 15 empresas nos dois anos, é possível observar que todas se ocupam de endereçar suas políticas internas ao tema DE&I, com o enfoque racial e com diversos casos de metas para promover a equidade. Na tabela 1 observa-se que em poucos casos a proporção de pretos e pardos é próxima ou supera 50% no ano de 2021, sem mudança significativa em 2022.

Cabe destacar que muitos dos relatórios apresentam diversas fotos de profissionais pretos ou pardos, embora, apenas as organizações E10, E14 e E15 apresentem esse grupo como maioria em seu quadro de *headcount*.

A partir da leitura qualitativa dos relatórios, observou-se que alguns planos de ação são específicos para construção de desenvolvimento profissional em início da carreira dos profissionais, como exemplo, em proporções reservadas em programas de *treinee* e de estágio.

A Tabela 2 demonstra apontamentos acerca de iniciativas relatadas que são relacionadas ao tema diversidade racial, implantadas ou em plano de ação, com indicações de meta.

Tabela 2: Iniciativas relatadas no tema DE&I, em diversidade racial

		2021	2022
1	Instituição Financeira	Inclusão do tema raça/etnia na Pesquisa de Clima Organizacional	Divulgação da meta de 21% de pretos e pardos em cargos de liderança sênior, sendo 23% até 2025

2	Energia	Meta de alcançar 21% de pretos e pardos em cargos de liderança sênior em 2022 e 23% até 2025	16,6% de pretos e pardos estão em cargo de liderança, sendo que 27,6% em cargos de nível universitário.
3	Bebidas	Adesão ao MOVER* e ao selo Sim à Equidade Racial	O relatório é internacional e informa sobre comitê DEI e alinhamento étnico com política internacional
4	Óleo & Gas	#	Divulgação de turnover em grupos de diversidade
5	Fármaco & Cosmético	Declarou programa de aceleração de carreira para colaboradores negros e programa de estágio com mais de 50% das vagas para universitários negros.	Informou sobre iniciativa de letramento racial dos colaboradores
6	Alimentos	Adesão ao MOVER*	Campanha racial com objetivo de letramento e programa de 2 colaboradores na liderança negra pela Mover
7	Energia	Programa de desenvolvimento de jovens pretos	37% de vagas de estágio foram preenchidas por pretos e pardos
8	Bebidas	Compromisso público com a equidade racial. Aderiu a MOVER*.	Alcançou 52% entre colaboradores pretos e pardos. Lançamento de programa de liderança negra e exclusivo de estágio
9	Varejo	Programa de <i>trainee</i> exclusivo racial	Prosseguiu com o programa de <i>trainee</i> exclusivo racial
10	Mineração	Informou adesão ao MOVER* e adaptação do programa de <i>trainee</i> para priorizar a contratação de mulheres e pessoas negras	Programa de aceleração de carreira de 100 mulheres negras.
11	Vestuário	Realizou censo étnico-racial	Programa de letramento com o tema do racismo estrutural.
12	Papel & Celulose	Informou que a diretoria teve remuneração variável atrelada à Diversidade.	Aceleração de carreira de 109 pessoas pretas, chegando a 21 em lideranças
13	Telecomunicações	Criação de eventos internos e treinamento sobre diversidade, incluindo a questão racial	Eventos de conscientização com mais de mil colaboradores e parcerias com canais de comunicação e redes sociais.
14	Alimentar	Criação de comitê, grupo de trabalho com 4 grupos de diversidade, incluindo a racial	#
15	Siderurgia	#	Debates e treinamentos no tema DE&I

Fonte: Elaborado pelos autores

* a instituição ‘somos MOVER’¹⁵ (Movimento pela Equidade Racial) reúne a participação de 47 empresas e promove “o objetivo de eliminar a desigualdade e o racismo no mercado de trabalho”, incluindo programas de capacitação.

Verificou-se que os relatórios tecem comentários das políticas de DE&I em relação às normas que abordam a ‘capacitação e educação’ e a ‘não-discriminação’. Isto que parece motivar que sejam desenvolvidos indicadores acerca de como as políticas de desenvolvimento (capacitação e educação) podem cruzar com os avanços das políticas de contratação em diversidade, assim com os indicadores relacionados às análises, prevenção, mitigação e detecções de discriminação e ações de não-discriminação. Estas sugestões se inspiram na GRI 406 que orienta que as organizações devem tornar público os casos de discriminação detectados (que não foram observados nos relatos das empresas da Tabela 1). A GRI aponta a bibliografia da ONU "Convenção Internacional Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial", 1965.

Portanto, as iniciativas de sustentabilidade identificadas nos relatórios analisados para este trabalho evidenciam como os compromissos divulgados no SR GRI (que adotam a análise da Materialidade de Impacto) mobilizam as práticas. Assim, a análise endossa o debate acerca da relevância do tema de SR em ESG (*Environment, Social & Governance*) e as lacunas da literatura apontadas para se investigar empiricamente como ocorrem os lapsos e desengajamentos com a transparência, para contribuir com o combate ao ‘*greenwashing*’, caso os relatórios de sustentabilidade sejam usados de forma simbólica e parcial (priorizando a comunicação dos impactos positivos e oportunidades em DS e não os negativos).

6. Considerações finais

Aoqui (2022) aponta que o complexo campo de estudo da Sustentabilidade requer que pesquisas acadêmicas avancem em modelos e *frameworks* diante da agenda de SDGs para 2030, inclusive para que pontos de vista diversos sejam incorporados. A comissão Europeia reforça que as organizações priorizem o cumprimento dos requisitos do tema DS, e, paralelamente, tenham foco no desenvolvimento dos indicadores de sustentabilidade - os ‘não-financeiros’. Isto, contemplando o processo de análise de materialidade do processo de SR (Baumuller e Spott, 2021). Dessa maneira, acredita-se que este artigo possa contribuir, ainda que inicialmente, para o fomento de discussões sobre DE&I no Brasil, tendo em vista a escassez de estudos na América do Sul apontados pela literatura.

Durante a discussão apresentada neste trabalho, demonstrou-se que o *Reporting* de Sustentabilidade GRI além de orientar o processo, as diretrizes e padronizações, requer uma declaração de compromisso das cúpulas das organizações, a construção de metas e recomenda que os relatórios sejam assegurados externamente, antes de ser publicado. Isto no movimento de que diversas instituições – os *frameworks* e *guidelines* que dialogam entre si no movimento de Transparência Corporativa.

O enfoque teórico de que os artefatos poderem ser ‘falantes’ e agentes de mudança

¹⁵ <https://somosmover.org/>

explica que compromissos escritos acabam tendo força mandatória que afeta/modifica a maneira pela qual o trabalho é feito (Jackson, 2010). Desse modo, é possível concluir que os relatórios não se limitam ao papel de comunicação *ex-post*, mas têm o potencial para mobilizar e modificar a prática e o escopo das iniciativas de sustentabilidade das organizações. Portanto, por ser processual e participativo o SR pode ser compreendido como um influenciador das práticas de DS para que não seja usado apenas como *window dressing* ou o *greenwashing* (Graafland & Smid, 2016; Delmas e Burbano, 2022). Além disso, cabe se estudar as variadas formas pelas quais poder haver limitação da divulgação de impactos negativos potenciais em DS, caso tenham sido identificados como materiais pelo processo de materialidade, mas tenham sido silenciados (Baumuller e Sopp, 2022; Becker et al., 2020). Futuras investigações empíricas podem explorar como políticas internas, estruturas de governança, cultura e comportamento de conformidade [*compliance*] são percebidos pelos profissionais cujas rotinas são modificadas/recriadas no contexto de ESG (Feldman et al., 2021).

A presença do tema da diversidade racial como material dos diversos nos relatórios lidos sugere que há a oportunidade de se investigar mais profundamente o tema para melhor compreender seu respectivo escopo na estratégia de sustentabilidade (se/quando/como esse tema foi consultado, identificado, priorizado como materiais, além dos planos de ação). Enquanto isso, evidenciar como esse compromisso SR promove mudanças na prática das rotinas/processos em prol dos SDGs.

Questões comportamentais, vieses de interpretação e situações de falta de segurança psicológica nas equipes para se falar abertamente de riscos, receios, dúvidas e de condições da aprendizagem organizacional (Edmonson, 1999), além de emoções parecem indicar que novas pesquisas empíricas acerca o processo de SR adotem o paradigma interpretativista, com interesse pelo fenômeno na prática. Paralelamente, é possível considerar a relevância da recomendação de Vigneau e Adams (2022) acerca de se intensificar a atenção ao DS como um ‘processo’ (coleta das informações - desenvolvimento - confecção – processo decisório - atualização e implementação) e não apenas com vista ao seu conteúdo/formato final.

Por fim, com a presente ilustração das iniciativas de DE&I observadas em empresas brasileiras, este trabalho endossa a questão acerca de como descobrir se as iniciativas relatadas e políticas implementadas acerca da diversidade racial pode ser um *window dressing*? Ou, as organizações estão mesmo dedicando recursos em seus orçamentos e estruturas, treinamento, desenvolvimento, criando espaço seguro para que tragam seus pensamentos ideias e demandas para uma efetiva inclusão? Ou seja, compreende-se que é relevante se evidenciar que essas iniciativas de DE&I não são ‘de marketing’ e simbólicas e, assim, compreender melhor como elas contribuem com o SDG de redução das desigualdades.

Referências

- Adams, C.A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. and Wang, Y. (2021) The Double-Materiality Concept: Application and Issues, published by the Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>
- Adejumo, V. (2021). Beyond diversity, inclusion, and belonging. *Leadership*, 17(1), 62-73.
- Abernathy, J., Stefaniak, C., Wilkins, A., & Olson, J. (2017). Literature review and research opportunities on credibility of corporate social responsibility reporting. *American Journal of Business*.
- Aoqui, C. (2022). The problem of looking at SDGs (only) from the management perspective. *RAUSP Management Journal*, 57, 457-461.
- Beske, F., Haustein, E., & Lorson, P. C. (2020). Materiality analysis in sustainability and integrated reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 162-186.
- Baumüller, J., & Sopp, K. (2022). Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: Review, outlook and implications. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 8-28.
- Broman, S. L., e Rocha-Pinto, S. R. (2023). Truces (re) construction at the boundaries of budgeting routines. *RAUSP Management Journal*, 58, 39-54.
- Cacciatori, E. (2012). Resolving conflict in problem-solving: Systems of artefacts in the development of new routines. *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1559-1585
- Calabrese, Costa, Ghiron, & Menichini, (2017) "Materiality analysis in Sustainability reporting: a method for making it work in practice", *European Journal of Sustainable Development*, Vol. 6 No. 3, pp. 439-447.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. and Brown, J.A. (2018), "Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues", *Corporate Social Responsibility (Business and Society 360, Vol. 2)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 39-69. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002>
- Chang, E. e LeVigne, B. 2022 To Drive Diversity Efforts – Don't Tiptoe around your legal risk [Harvard Business Review – Article Magazine]
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54, 64-87.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, auditing & accountability journal*, 15(3), 282-311.
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The accounting review*, 86(1), 59-100.

D'Adderio, L. (2008). The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, v. 37, n. 5, 769-789.

D'Adderio, L. (2011) Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, v. 7, n. 2, p. 197-230.

Dienes, D., Sassen, R. and Fischer, J. (2016), "What are the drivers of sustainability reporting? A systematic review", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 154-189. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2014-0050>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

EFRAG-GRI, 2023 EFRAG-GRI Joint Statement of Interoperability <https://efrag.sharefile.com/share/view/s459956b01c6841298f78e5031759ca6e/fo8ed338-4c5e-4502-823b-88009818b85a>

Elkington, J. Enter the Triple Bottom line. In Henriques, A., & Richardson, J. (Eds.). (2004). *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up* (1st ed.) Chapter 1. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849773348>

European Commission (2011), *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html> ; https://single-market-economy.ec.europa.eu/index_en

European Commission (2014), *Position of the European Parliament*, available at: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TC1-COD-2013-0110_EN.pdf?redirect

EU Commission (2021), "Proposal for a directive of the European parliament and of the Council amending directive 2013/34/EU", Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting, COM(2021) 189 final, 2021/0104 (COD).

European Financial Reporting Advisory Group - EFRAG (2021). *Proposal for a Relevant and Dynamic EU Sustainability Reporting Standard-Setting*. Brussels: European Reporting Lab @ European Financial Reporting Advisory Group.

Feldman, M. S., D'Adderio, L., Pentland, B. T., Dittrich, K., Rerup, C., & Seidl, D. (Eds.). (2021). Chapter 1. *Cambridge handbook of routine dynamics*. Cambridge University Press.

Global Reporting Initiative (GRI), 2021a. 'About GRI. Available at: GRI – About GRI', (globalreporting.org) GRI Global Reporting Initiatives

Global Reporting Initiative (GRI), 2021b. 'Sector Program. Available at: GRI – Sector Program' www.globalreporting.org

Halkos, g., e Nomikos, S. (2021). Corporate social responsibility: Trends in global reporting initiative standards. *Economic Analysis and Policy*, 69, 106-117.

Herremans. I. (2020) *The Future of Sustainability Reporting – Chapter 2*. Book: *The Future of Sustainability Reporting*; Harvard Business Review.

HBR (2022) [Harvard Business Publishing Education](https://hbr.org) *Innovating in Uncertain Times: Lessons from 2022*

IRRC (2021) INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK
[InternationalIntegratedReportingFramework.pdf](#)

Jackson, K. T. (2010). Global corporate governance: Soft law and reputational accountability. *Brook. J. Int'l L.*, 35, 41.

KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022.html>

Larkey, L. K. (1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of management review*, 21(2), 463-491.

MacMahon, S. (2020). The challenge of rating ESG performance. *Harvard Business Review*, 98(5), 52-54.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.

Nielsen, A., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 492-511.

Pollman, E. (2019). Corporate social responsibility, ESG, and compliance. Forthcoming, *Cambridge Handbook of Compliance* (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds.), Loyola Law School, Los Angeles Legal Studies Research Paper, (2019-35).

SASB - Sustainability Accounting Standards Boards <https://www.sasb.org/>

Trevia, C. F., Jardim, L. S., & da Rocha-Pinto, S. R. (2020). Governança Corporativa e Fenomenografia: Revisão de Literatura e Proposição de Abordagem Teórico-Metodológica. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 247-265.

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.

Rezende, A. F., & Andrade, L. F. S. (2022). Racismo, sexismo e resquícios do escravismo em anúncios de empregos. *Cadernos EBAPE. BR*.

Rosa, A. R. (2014). Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 240-260.

Teixeira, J. C., de Oliveira, J. S., & de Pádua Carrieri, A. (2020). Por que falar sobre raça nos Estudos Organizacionais no Brasil? Da discussão biológica à dimensão política. *Perspectivas Contemporâneas*, 15(1), 46-70.

Torelli, R., Balluchi, F., & Furlotti, K. (2020). The materiality assessment and stakeholder engagement: A content analysis of sustainability reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 470-484.

Unerman, J., & Zappettini, F. (2014). Incorporating materiality considerations into analyses of absence from sustainability reporting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 34(3), 172-186.

Vigneau, L., & Adams, C. A. (2023). The failure of transparency as self-regulation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.

