



Universidade de Brasília (UnB)
Centro de Desenvolvimento Sustentável
Curso de Mestrado em Desenvolvimento Sustentável

FÁBIO COELHO NETTO SANTOS E SILVA

**RESILIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: A CRISE COVID-
19 E A ELETROBRÁS**

Dissertação de Mestrado

Brasília,
Março 2022

FÁBIO COELHO NETTO SANTOS E SILVA

RESILIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: A CRISE COVID-19 E A ELETROBRÁS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Sustentável.

Área de concentração: Política e Gestão da Sustentabilidade.

Orientadora: Prof. Dra. Cristiane Barreto.
Coorientador: Prof. Dr. Luis Felipe Bismarchi.

Brasília,
Março 2022

FÁBIO COELHO NETTO SANTOS E SILVA

**RESILIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: A CRISE
COVID-19 E A ELETROBRÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Sustentável.

Data de aprovação:

Membros da banca examinadora

Prof. Dra. Cristiane Barreto, Centro de Desenvolvimento Sustentável,
UnB (examinadora interna)

Prof. Dra. Ana Karine Pereira, Centro de Desenvolvimento Sustentável,
UnB (examinadora interna)

Prof. Dra. Maria Amélia de Paula Dias, Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade, UnB (examinadora interna)

Brasília,
Março 2022

DEDICATÓRIA

À minha filha Marina.

AGRADECIMENTOS

A todos os professores e professoras do Centro de Desenvolvimento Sustentável - CDS, pelo conhecimento repassado em aulas, seminários, congressos e eventos de disseminação de saber.

A todos os funcionários do CDS-UnB.

A todos os meus colegas de mestrado pelo compartilhamento de informações e conhecimentos.

A minha orientadora, Professora Cristiane Gomes Barreto, pelo aprendizado e apoio, e principalmente pela sua conduta exemplar na orientação dessa dissertação.

Ao meu coorientador, Professor Luis Felipe, por sua receptividade e contribuições no pensar dos temas e discussões propostas.

Aos examinadores da banca pela participação e contribuições ao fechamento desse trabalho.

Aos meus pais, por sempre me incentivarem na busca por conhecimento.

A minha esposa, Larissa, pelo apoio na consecução dessa dissertação.

A minha filha, Marina, por renovar meu espírito e propósito de vida em sempre ser uma pessoa melhor.

RESUMO

O surto de coronavírus (Covid-19) como uma pandemia global gerou impactos em toda a sociedade. Com graves consequências para a economia mundial, a pandemia impactou diretamente nas capacidades organizacionais de muitas empresas e aprofundou as vulnerabilidades socioambientais presentes na sociedade. Demandou respostas sustentáveis das organizações para enfrentar os desafios globais em uma perspectiva em que possam estar preparadas para atenuar efeitos de crises geradas por eventos externos. Temas de resiliência e sustentabilidade, essenciais as organizações, tomaram conta das discussões empresariais durante a crise gerada pela pandemia. Nesse período, muitas organizações fizeram a adesão a Agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Assim, o estudo tem como objetivo analisar se os ODS contribuíram na resiliência organizacional e na sustentabilidade corporativa da Eletrobras frente aos impactos da crise decorrente da pandemia Covid-19. Realizamos uma abordagem exploratória em um estudo de caso da Eletrobras, suportados por uma pesquisa documental abrangendo dados e informações da organização entre 2011 e 2020. O estudo apresenta uma análise do processo de adoção da Agenda 2030 e seus ODS à gestão empresarial e como isso impactou a sustentabilidade corporativa e, por consequência, a resiliência organizacional, em especial no período da crise gerada pela pandemia Covid-19. Foram selecionados indicadores para mensuração e correlação da sustentabilidade corporativa e da resiliência organizacional, por meio de testes estatísticos. Os testes conduzidos indicam que a sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional aumentaram seu desempenho após a incorporação dos ODS na Eletrobras. Os resultados demonstram que existe uma correlação forte, significativa e positiva entre a sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional. As análises realizadas refletem a realidade da resiliência da organização, em 2020, frente à crise originada pela pandemia Covid-19. Este estudo preenche lacunas na literatura existente sobre o debate da correlação entre sustentabilidade e resiliência nas organizações.

Palavras-chave: Resiliência Organizacional. Sustentabilidade Corporativa. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

The outbreak of coronavirus (Covid-19) as a global pandemic has generated impacts throughout society. With grave consequences for the world economy, the pandemic directly impacted the organizational capabilities of many companies and deepened the socio-environmental vulnerabilities present in society. It demanded sustainable responses from organizations to face global challenges in a perspective in which they can be prepared to mitigate the effects of crises generated by external events. Themes of resilience and sustainability, essential for organizations, took over business discussions during the crisis generated by the pandemic. During this period, many organizations adhered to the 2030 Agenda and the 17 Sustainable Development Goals (SDGs). Thus, the study aims to analyze whether the SDGs contributed to the organizational resilience and corporate sustainability of Eletrobras in the face of the impacts of the crisis resulting from the Covid-19 pandemic. We conducted an exploratory approach in a case study of Eletrobras, supported by documentary research covering data and information of the organization between 2011 and 2020. corporate sustainability and, consequently, organizational resilience, especially in the period of crisis generated by the Covid-19 pandemic. Indicators were selected to measure and correlate corporate sustainability and organizational resilience, through statistical tests. The tests conducted indicate that corporate sustainability and organizational resilience increased their performance after the incorporation of the SDGs into Eletrobras. The results demonstrate that there is a strong, significant, and positive correlation between corporate sustainability and organizational resilience. The analyzes conducted reflect the reality of the organization's resilience, in 2020, in the face of the crisis caused by the Covid-19 pandemic. This study fills gaps in the existing literature on the debate on the correlation between sustainability and resilience in organizations.

Keywords: Organizational Resilience. Corporate Sustainability. Sustainable Development Goals.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável priorizados na Eletrobras.	18
Figura 2 - Mapa de Literatura.	21
Figura 3 - Linha do Tempo - Agendas de desenvolvimento sustentável.	23
Figura 4 - Sustentabilidade fraca: hipótese baseada na independência e substituição entre esferas econômicas e ambientais.	34
Figura 5 – Sustentabilidade forte: o sistema econômico depende das esferas social e do ambiente (biofísica).	34
Figura 6 - Modelo de Sustentabilidade “Forte” + Governança.....	39
Figura 7- Stakeholders (internos e externos).	43
Figura 8 - Linha do tempo Agenda 2030.	49
Figura 9 - ODM para ODS.....	51
Figura 10 - Dimensões da Agenda 2030.....	52
Figura 11 - 17 ODS.....	53
Figura 12 - Grupos amplos de partes interessadas participantes.	54
Figura 13 - The Wedding Cake.....	58
Figura 14 - Níveis de influência dos negócios.....	59
Figura 15 - Campo de forças - Ambiente Empresarial.	62
Figura 16 - Cinco passos dos SDG Compass.....	67
Figura 17 - Mapeamento dos ODS na Cadeia de Valor.....	70
Figura 18 - Métodos para definição de metas.	72
Figura 19- Matriz de prioridades de relatório dos ODS por meio da materialidade.....	76
Figura 20 – Criação da resiliência nas organizações.	81
Figura 21 - Estrutura da resiliência organizacional associada a dimensões.	89
Figura 22 - Dimensões/capacidades da resiliência organizacional.....	90
Figura 23 - Empresas Eletrobras no Brasil.	100
Figura 24 - Empresas Eletrobras.....	102
Figura 25 - Capacidade Instalada da Eletrobras por Fonte em 2020.	102
Figura 26 - Localização das Linhas de Transmissão (LTs) de Energia Elétrica no Brasil. ...	103
Figura 27 - Passo a passo da aplicação do SDG Compass na Eletrobras.	105
Figura 28 - ODS priorizados pela Eletrobras.....	106
Figura 29 - ODS Priorizados pela Eletrobras.	107
Figura 30 - Processo de integração da estratégia aos ODS na Eletrobras.	110
Figura 31 - Acompanhamento das metas do PDNG por ODS priorizados.....	111
Figura 32 - Jornada EESG.	113
Figura 33 - ODS priorizados na Eletrobras.....	113
Figura 34 - Composição do Índice de Alinhamento aos ODS.....	114
Figura 35 - Composição da sustentabilidade corporativa.	115
Figura 36 - Composição da resiliência organizacional.	116
Figura 37- Distribuição dos dados das dimensões da sustentabilidade corporativa.	119
Figura 38 - Desempenho da sustentabilidade corporativa.	123
Figura 39 - Desempenho das dimensões da sustentabilidade corporativa.	123
Figura 40- Desempenho das categorias da Dimensão Econômica.	124
Figura 41 - Desempenho das categorias da Dimensão Social.	125
Figura 42 - Desempenho das categorias da Dimensão Governança.	125
Figura 43 - Desempenho das categorias da Dimensão Ambiental.	126
Figura 44 - Boxplots das dimensões da sustentabilidade corporativa antes e após a incorporação dos ODS pela organização.	128

Figura 45 - Boxplots da sustentabilidade corporativa antes e após a incorporação dos ODS pela organização.....	128
Figura 46 - Gráficos descritivos das dimensões da Sustentabilidade Corporativa.	130
Figura 47 - Desempenho da resiliência organizacional.	131
Figura 48 - Desempenho das dimensões da resiliência organizacional.	132
Figura 49 - Previsão Linear das dimensões da resiliência organizacional.....	132
Figura 50 - Distribuição dos dados das dimensões da resiliência organizacional.	133
Figura 51 - Boxplots dimensões da resiliência organizacional.....	135
Figura 52 - Boxplot da resiliência organizacional.	136
Figura 53 - Gráficos descritivos das dimensões da resiliência organizacional.....	137
Figura 54 - Desempenho da Sustentabilidade Corporativa e Resiliência Organizacional.....	138
Figura 55 - Gráfico de dispersão significativa entre a sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional.....	140
Figura 56 - Distúrbios e perturbações nos negócios x tempo x dimensões econômica, ambiental, social e governança.	145
Figura 57 - Desempenho da resiliência organizacional da Eletrobras no período da crise Covid-19.	147
Figura 58 - Atuação da Eletrobras na pandemia.	148
Figura 59 - Desempenho das dimensões da sustentabilidade corporativa da Eletrobras no período da crise Covid-19.....	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Benefícios para os ODS e para as empresas.	60
Tabela 2 - Estatística descritiva.	127
Tabela 3 - Dimensões da sustentabilidade corporativa.....	129
Tabela 4 - Estatística descritiva.	134
Tabela 5 - Resiliência Organizacional.	136
Tabela 6 - Teste de regressão linear entre sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.....	139
Tabela 7 - Teste de regressão linear entre a dimensão econômica da sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.....	141
Tabela 8 - Teste de regressão linear entre a dimensão ambiental da sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.....	142
Tabela 9 - Teste de regressão linear entre a dimensão social da sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.....	143
Tabela 10 - Teste de regressão linear entre a dimensão governança da sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.....	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características da sustentabilidade corporativa.....	36
Quadro 2 - Princípios fundamentais da Agenda 2030..	51
Quadro 3 - Capacidades para a resiliência das organizações.....	82
Quadro 4 - Definições de Resiliência Organizacional.....	85
Quadro 5 - Descrição das dimensões de resiliência organizacional.	90
Quadro 6 - Estrutura de Coleta de dados.	96
Quadro 7 - Estrutura padrão e complementar dos relatórios.	98
Quadro 8 - Atualização da identidade empresarial.	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEBDS Compromisso Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável

CEO Chief Executive Officer

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO International Organization for Standardization

ODS Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

OMS Organização Mundial da Saúde

ONU Organização das Nações Unidas

WBCSD World Business Council for Sustainable Development

WEF World Economic Forum (Fórum Econômico Mundial)

WESR World Economic Situation Report

UNSSC United Nations System Staff College

UNITAR Instituto das Nações Unidas para Treinamento e Pesquisa

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
1.1.	Objetivos	19
1.2.	Revisão de literatura	19
1.3.	Delimitação do estudo.....	24
1.4.	Organização do trabalho	25
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1.	Sustentabilidade e as organizações	26
2.2.	Sustentabilidade corporativa.....	32
2.2.1.	Dimensões da sustentabilidade corporativa.....	39
2.3.	Desenvolvimento Sustentável e a Agenda 2030.....	47
2.3.1.	Agenda 2030 e os ODS.....	48
2.3.2.	Agenda 2030 e os ODS no contexto dos negócios/organizações	55
2.3.3.	Implementação dos ODS nas organizações	64
2.4.	Resiliência.....	77
2.4.1.	Resiliência nas Organizações.....	79
2.4.2.	Resiliência Organizacional	84
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	94
3.1.	Coleta de dados	95
3.2.	Descrição da Organização - A Eletrobras e a Agenda 2030 e os ODS.....	100
3.3.	Tratamento dos Dados e Análise Estatística.....	114
4.	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	120
4.1.	ODS na Integração a gestão empresarial da Eletrobras	120
4.2.	Desempenho da Sustentabilidade Corporativa	122
4.3.	Desempenho da Resiliência Organizacional.....	130
4.4.	Correlação da Sustentabilidade Corporativa e Resiliência Organizacional - Análise Estatística.....	138
4.5.	Resiliência da Eletrobras frente a crise Covid-19.....	146
5.	CONCLUSÕES	152
5.1.	Limitações ao estudo.....	154
5.2.	Recomendações para estudos futuros	154
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155
	APÊNDICES	182
A.	Descrição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	182
B.	Indicadores de Sustentabilidade Corporativa.....	183
C.	Indicadores de Resiliência Organizacional	212

1. INTRODUÇÃO

A Organização Mundial de Saúde declarou, em 11 de março de 2020, o novo surto de coronavírus (Covid-19) como uma pandemia global. A Covid-19 é uma doença de síndrome respiratória aguda grave, causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2 (CUCINOTTA; VANELLI, 2020). No desenvolvimento desta pesquisa, a humanidade enfrenta e enfrentou um dos maiores desafios do mundo contemporâneo: a pandemia da Covid-19 que gerou uma crise global nas esferas econômica e social, com consequências diversas nas organizações e empresas.

Nas últimas décadas, mesmo antes da pandemia da Covid-19, a sociedade viveu um período sujeito a intensas alterações sistêmicas, eventos inesperados e abruptos com riscos globais¹ interconectados, que afetou a vida das pessoas, os negócios e o meio ambiente (BAKERI, 2020). Esses eventos surgem de diferentes formas, como eventos climáticos, desastres naturais, eventos epidemiológicos, terremotos, movimentos sociais, acidentes industriais, terrorismo, entre outros, os quais se materializam em crises financeiras e períodos de estagnação econômica. (KUCKERTZ, 2020; LINNENLUECKE, 2017; REIS *et al.*, 2017).

Embora a sociedade venha discutindo as questões de desenvolvimento sustentável, ou seja, "desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades" (WCED, 1987, p. 16) e a possibilidade de um risco de epidemia fosse conhecido (WEF, 2019); a Covid-19 é um lembrete do desequilíbrio entre os sistemas que nos sustentam: econômico, social e ambiental (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020). Ela ilustra o colapso na relação da sociedade com o meio ambiente e expõe as vulnerabilidades na interdependência das dimensões econômica e social (NEWELL; DALE, 2020; SACHS *et al.*, 2020).

A Covid-19 foi identificada pela primeira vez em Wuhan, na República Popular da China em dezembro de 2019. O coronavírus, então, se espalhou rapidamente ao redor do mundo com consequências provocadas pela pandemia nunca vividas pela população mundial deste século. Esse evento de grande impacto afetou e sobrecarregou não apenas os sistemas de saúde (JONES *et al.*, 2020; KUCKERTZ, 2020), trouxe à tona uma crise global sem precedentes em termos de escala, implicações múltiplas e de gravidade no comportamento das organizações e nações (BACKES *et al.*, 2020). Desencadeada como resultado da pandemia

¹ Um risco global é definido como um evento ou condição incerta que, se ocorrer, pode causar um impacto negativo significativo para vários países ou indústrias nos próximos 10 anos (WEF, 2020a).

Covid-19, crises econômicas (ASHRAF, 2020; AVELAR et al., 2021), ambientais (KLEMEŠ et al., 2020; SINGH; MISHRA, 2021), políticas (COTULA, 2021), sociais (CRUZ et al., 2020), logísticas (BASHIR; MA; SHAHZAD, 2020) e de governança (DE OLIVEIRA, 2020; SOLÉ, 2021) ocorreram em todo o mundo. A pandemia do COVID-19 representa uma crise de sustentabilidade sem precedentes (BOIRAL et al., 2021a).

Consequência da crise, a recessão econômica mundial que já estava em curso, aumentou por conta da pandemia, enquanto as desigualdades socioeconômicas foram aprofundadas, ao deixar os mais vulneráveis expostos ao desemprego e à fome. Isso aprofundou a relação de interdependência em que vivemos, ou seja, a consciência de como podemos afetar e ser afetados pelos indivíduos, organizações e a natureza (RAMONET, 2020).

No contexto empresarial, a maioria das organizações não estava preparada para absorver os impactos da crise decorrente da pandemia. O choque na capacidade das empresas em manterem ou adaptarem suas rotinas operacionais, metas, produtividade e expectativas, levou ao fechamento de muitas empresas². Isso ocorreu especialmente porque diante da crise, tais empresas não resistiram às mudanças, demonstrando uma baixa capacidade de resiliência organizacional (IBGE, 2020). A resiliência organizacional nas empresas é a capacidade da empresa em resistir, absorver e se adaptar às incertezas, crises e eventos externos inesperados (BLAKE *et al.*, 2020), sendo esta capacidade de suma importância frente a uma perspectiva futura de eventos de risco e incertezas (NICOLLETTI *et al.*, 2020).

Outro efeito causado pela crise atual foi o aprofundamento das desigualdades socioambientais, com implicações econômicas diretas e significativas sobre as pessoas e negócios. Essa realidade, já existente, e intensificada pela crise da Covid-19, coloca à prova as empresas quanto a sua forma de atuar e compromisso com a sociedade, impulsionando-as a reexaminarem as suas atividades frente aos seus *stakeholders*³. Nesse panorama, as empresas podem usar suas capacidades e recursos em colaboração com seus *stakeholders* na criação de valor compartilhado⁴ e sustentável para a sociedade em alternativa⁵ ao *business as usual*⁶.

² No Brasil, houve o fechamento de 522,7 mil empresas de um total de 1,3 milhão que encerraram suas atividades, temporária ou definitivamente, quatro em cada 10 empresas afirmaram ao IBGE que a situação ocorreu devido à pandemia. Os dados são da Pesquisa Pulso Empresa (IBGE, 2020b).

³ *Stakeholders* ou partes interessadas são os públicos que afetam ou são afetados pela organização, representados por colaboradores, clientes, fornecedores, governos, comunidades locais e sociedade em geral.

⁴ Segundo Porter (2011), o valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios).

⁵ Para coincidir com seu 50º aniversário, o Fórum Econômico Mundial publicou o Manifesto de Davos 2020, que estabelece qual deve ser o propósito universal das empresas na Quarta Revolução Industrial: colaborar com todos os seus *stakeholders* na criação de valor compartilhado e sustentável (SCHWAB, 2020).

⁶ Conduta usual dos negócios e de suas operações, independente das circunstâncias ou de eventos que representem um potencial impacto negativo social e ambiental considerado no longo prazo (IKRAM *et al.*, 2020a).

Por essa e outras tendências de movimentos socioambientais e de mudanças climáticas, bem como uma preocupação geral com o meio ambiente e o impacto ambiental das operações comerciais, têm provocado a demanda pública por maior sustentabilidade das organizações. Além disso, com o aumento da consciência pública sobre as mudanças climáticas, as empresas também estão percebendo a importância da sustentabilidade nas economias e culturas locais, reconhecendo a necessidade de mais transparência em relação às práticas de sustentabilidade corporativa e seu impacto não apenas no meio ambiente, mas também na sociedade (RAGHUPATHI *et al.*, 2020).

Em um ambiente de negócios orientado por regulações e demandas da sociedade, as empresas têm se tornado cada vez mais interessadas na sustentabilidade, aplicada em um contexto organizacional, denominada sustentabilidade corporativa (BEZERRA *et al.*, 2020; ENGERT *et al.*, 2016; GONZALEZ-PEREZ *et al.*, 2015; SOUZA *et al.*, 2017). A Sustentabilidade Corporativa é um conjunto de atividades da empresa que contribuem de forma integrada para os domínios econômico, social e ambiental, do desenvolvimento sustentável, buscando a harmonia entre negócios e sociedade (LEE, 2020; MISKA *et al.*, 2018).

Assim, em um cenário de incertezas e constante mudança, a perspectiva da resiliência organizacional pode oferecer uma estrutura para suportar as ações de sustentabilidade corporativa. Se uma empresa não consegue se adaptar às mudanças, pode ser incapaz de contribuir da forma desejada para a sociedade em tempos difíceis (LARSSON *et al.*, 2016; LEE, 2020; MISKA *et al.*, 2018).

Dessa forma, os temas de resiliência e sustentabilidade passam a ocupar o primeiro plano da agenda corporativa e dos *stakeholders*, alcançando parcelas maiores da sociedade, tornando-os essenciais para as empresas (NICOLLETTI *et al.*, 2020). Diante desse contexto, as organizações buscam estratégias de negócios que desenvolvam suas capacidades de resiliência organizacional e sustentabilidade corporativa (BUI *et al.*, 2020) para lidar com riscos globais (WEF, 2020b).

Há evidências de que as diretrizes e práticas de sustentabilidade podem aumentar a capacidade de resiliência organizacional ao tempo que, de modo óbvio, aprimoram a sustentabilidade corporativa das empresas; conforme estudos conduzidos por Grigorescu *et al.* (2020), Marchese *et al.* (2018), Livramento; Oliveira; Moraes (2015), Mcphee (2014), Winnard *et al.* (2014), Walker *et al.* (2002), Ortiz-de-Mandojana, & Bansal (2016), Avery e Bergsteiner (2011), Suriyankietkaew *et al.* (2020), Yamada *et al.* (2019), Desjardines *et al.* (2019) e Amui *et al.* (2017).

Com a agenda da sustentabilidade sendo discutida há mais de 30 anos, as iniciativas das empresas em implementar diretrizes e práticas de sustentabilidade em seus negócios, vem sendo paulatinamente ampliada, visando a melhoria das suas capacidades, o atendimento as demandas da sociedade, bem como, um importante fator de competitividade no mercado brasileiro e internacional (ABERJE, 2019; ARRUDA & QUELHAS, 2010; CEBDS, 2014).

Uma das maiores iniciativas em sustentabilidade corporativa do mundo, o Pacto Global⁷, tem por missão engajar o setor empresarial em ações e políticas sustentáveis e socialmente responsáveis. A Rede Brasil do Pacto Global da ONU ganhou 250 novos signatários em meio à crise em 2020, superando o ano anterior. A rede brasileira, terceira maior no mundo, cresceu 25% no volume de signatários, chegando a 1300 organizações comprometidas com a Agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que indicam os focos prioritários de atuação a serem considerados pelo setor empresarial (SOARES, 2020; UN GLOBAL COMPACT, 2020).

Ao incorporar os ODS às suas estratégias, as empresas têm um conjunto claro das diretrizes e práticas de sustentabilidade compartilhados no mundo (SACHS *et al.*, 2020). Por meio dos ODS, as empresas podem melhorar o relacionamento com a sociedades, governos e políticas públicas, alinhando e potencializando suas capacidades organizacionais às exigências do mercado, elevando os padrões de atendimento à demanda dos *stakeholders* em relação a uma atuação sustentável no campo econômico, social e ambiental (PEDERSEN, 2018).

Dessa forma, por meio dos ODS as empresas possuem uma orientação eficaz para o gerenciamento das questões relevantes à sociedade; que são ameaçadas em situações de crises. Com os ODS, as empresas passam a participar de uma agenda que contribui para o futuro da sociedade e dos negócios (ACUTI *et al.*, 2020).

Uma das empresas que se destaca no cenário brasileiro sobre os ODS no contexto empresarial é a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras. A Eletrobras é uma empresa estatal, classificada como sociedade de economia mista e de capital aberto sob controle acionário do Governo Federal brasileiro e atua como uma holding. Dividida em geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, a Eletrobras é responsável por 30,2% do total da capacidade de geração do País e 46,5% das linhas de transmissão, do total nacional.

A Eletrobras é signatária do Pacto Global da ONU desde 2006 e, em 2017, assumiu o compromisso com a Agenda 2030, desenvolvendo uma série de ações na incorporação dos

⁷ Criado em 2000 pelo secretário-geral da ONU, Kofi Annan, o Pacto Global tem por missão engajar o setor empresarial em ações e políticas sustentáveis e socialmente responsáveis.

ODS a sua estratégia de negócios e práticas empresariais. Com base em sua cadeia de valor e avaliação do seu potencial impacto sobre os ODS, a Eletrobras realizou um reenquadramento estratégico com a priorização de 9 ODS, representados na figura 1 (ELETROBRAS, 2020).

Figura 1 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável priorizados na Eletrobras.



Fonte: ELETROBRAS, 2020.

Para os ODS priorizados⁸ foram estabelecidos indicadores e metas, que estão vinculados ao Plano Diretor de Negócios e Gestão da empresa e à remuneração variável da alta administração (ELETROBRAS, 2020c). Cobrindo uma série de tópicos, os ODS priorizados tem o potencial de contribuir para a conexão das estratégias corporativas com prioridades globais frente ao cenário da crise atual e com a expectativa de se adaptar a um contexto futuro de mudanças com riscos que envolve o mundo, ressaltando a importância da organização em aumentar sua capacidade de resiliência organizacional e de sustentabilidade corporativa.

Assim, convém pesquisar qual a contribuição da incorporação dos ODS à Eletrobras no aumento da capacidade de resiliência organizacional e sustentabilidade corporativa da empresa.

Diante de todo o exposto, a pergunta de pesquisa que este trabalho se propõe a responder é: as empresas com diretrizes e práticas de sustentabilidade incorporados às suas estratégias de negócios têm maior resiliência às crises?

Nossa hipótese central é de que os ODS podem ser a chave para as organizações aumentarem sua capacidade de resiliência organizacional e sustentabilidade corporativa.

⁸ Nem todos os 17 ODS são igualmente relevantes para cada empresa. A extensão na qual cada empresa poderá contribuir com cada um dos ODS, e os riscos e oportunidades que eles representam, dependerão de muitos fatores. Desta forma, conforme guia SDG Compass, ao adotar uma abordagem estratégica para os ODS, cada empresa realiza uma avaliação dos impactos positivos e negativos que de suas atividades empresariais, realizando uma priorização do ODS (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

1.1. Objetivos

Apresentado o contexto do estudo, o objetivo geral desta pesquisa é “analisar se os ODS contribuíram na resiliência organizacional e na sustentabilidade corporativa da Eletrobras frente aos impactos da crise decorrente da pandemia Covid-19”.

O objetivo principal pode ser subdividido nos seguintes objetivos específicos:

- analisar o processo de adoção dos ODS na Eletrobras;
- medir e comparar a capacidade de resiliência organizacional da Eletrobras antes e após a incorporação dos ODS;
- medir e comparar a sustentabilidade corporativa da Eletrobras antes e após a incorporação dos ODS.

1.2. Revisão de literatura

A revisão de literatura seguiu métodos sugeridos por Creswell (2014). Um mapa da literatura foi definido para delinear como a literatura poderia apoiar as perguntas e o alcance dos objetivos de pesquisa. Um grupo de palavras-chave foi definido a partir do mapa para iniciar a busca por documentos e publicações relevantes, sobretudo que combinassem os temas: sustentabilidade, resiliência, ODS e organizações.

Os conceitos analíticos de resiliência e sustentabilidade já possuem tradição em pesquisas na área de negócios e gestão. Ao aplicar os adjetivos pertinentes ao contexto empresarial e utilizar de forma combinada os conceitos de: resiliência organizacional e sustentabilidade corporativa, as publicações encontradas são relativamente novas, ocorrendo a partir de 2012, tendo apenas 1 (uma) publicação no Brasil conforme pesquisa no sistema Scopus⁹.

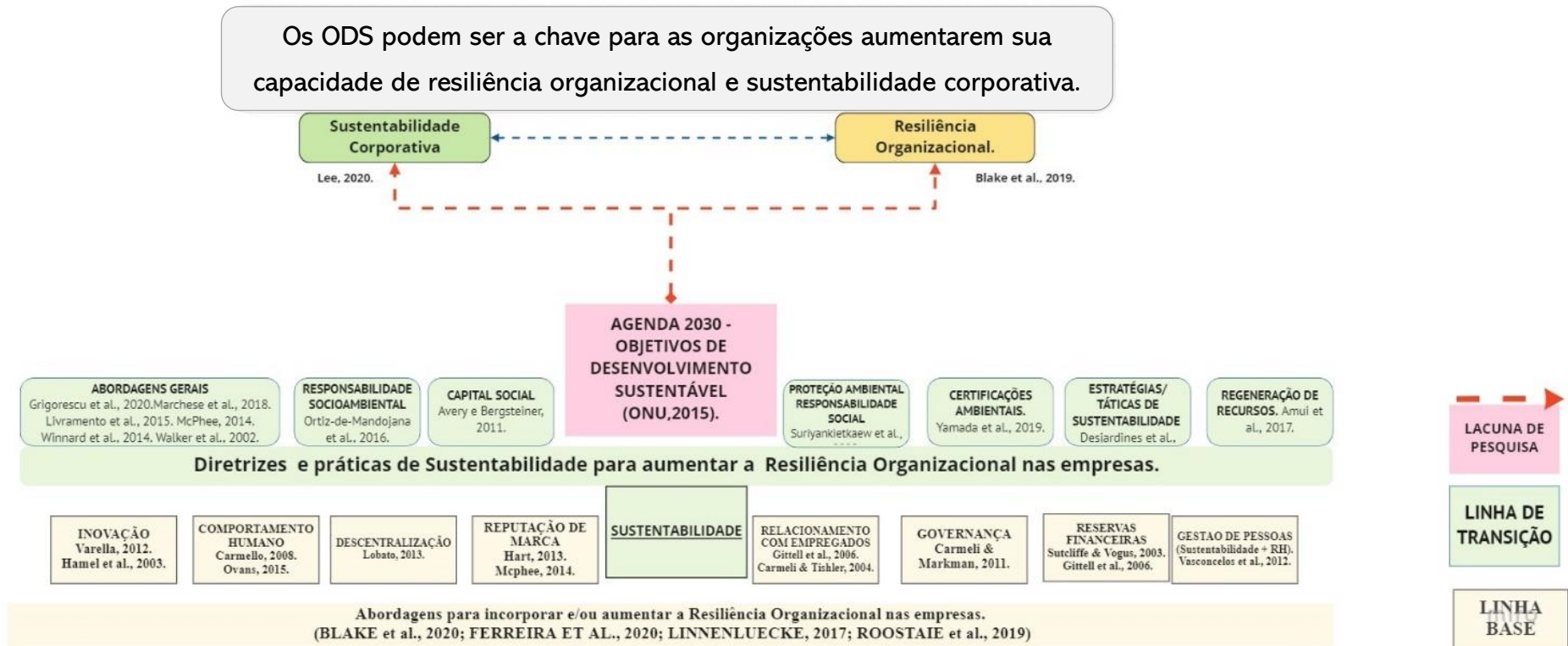
Convém observar que, a maioria das pesquisas nessa área se concentra unicamente na capacidade de resiliência organizacional ou na sustentabilidade corporativa, desconsiderando-os de forma interligada (SANTOS *et al.*, 2020). Em nosso estudo, os conceitos de resiliência organizacional e sustentabilidade corporativa foram mobilizados com uma orientação dual,

⁹ Pesquisa realizada em 09 de janeiro de 2022. Busca realizada em inglês, utilizando as palavras-chave “*Resilience*” e “*Sustainability*” e posteriormente os termos “*organizational resilience*” e “*corporate sustainability*”. A pesquisa resultou em 34 documentos publicados desde 2012, tendo apenas uma publicação no Brasil em 2019. O banco de dados Scopus (www.scopus.com) é frequentemente usado por pesquisadores de várias disciplinas, especialmente para pesquisa em gestão, sendo um dos maiores banco de dados de resumos e citações da literatura revisada por pares: revistas científicas, livros e anais de conferências (SCOPUS, [s.d.])

separados, porém conectados; sendo interconectados em mão dupla e ambos necessário ao bom desempenho da organização; conforme revisões de literatura conduzidas por Marchese *et al.* (2018b) e Roostaie *et al* (2019).

Com base em nossa pesquisa bibliográfica e suportado por revisões na literatura conduzidas por Blake *et al.* (2020); Ferreira; Nunes; Santos (2020) e Linnenluecke (2017), a resiliência organizacional nas empresas pode ser desenvolvida por diferentes tipos de abordagens, conforme demonstrado na linha base do Mapa de Literatura na figura 2.

Figura 2 - Mapa de Literatura.

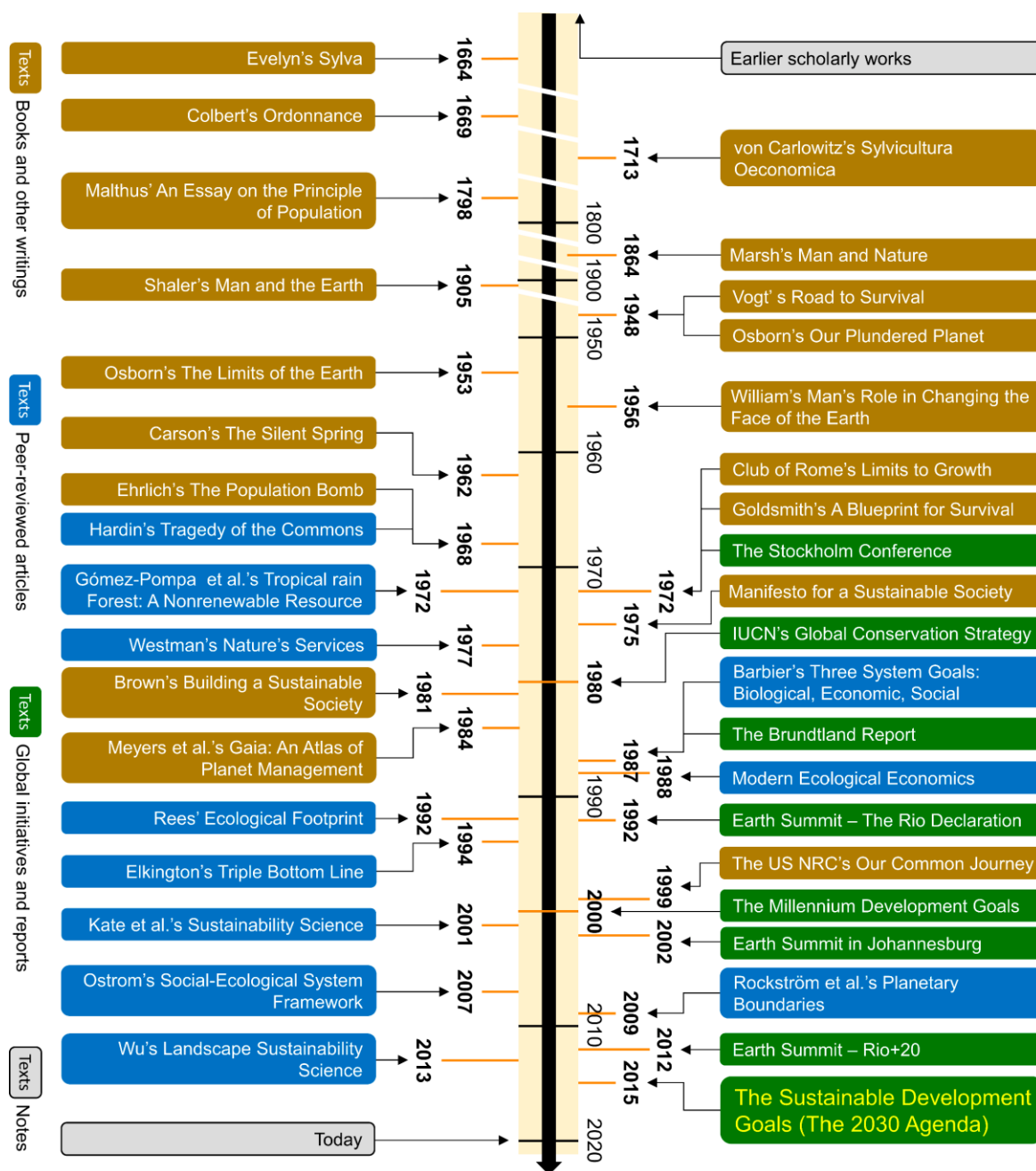


Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as diferentes abordagens, convém observar a utilização de um conceito geral de sustentabilidade, o qual, é materializado nesses estudos por meio da incorporação de diferentes práticas e diretrizes pelas organizações. Um primeiro grupo de estudos se dedicou a estudos com uma proposta conceitual, de forma mais geral, conforme Grigorescu *et al.*, (2020), Marchese *et al.*, (2018), Livramento; Oliveira; Moraes (2015), Mmcphée (2014), Winnard *et al.*, (2014), Walker *et al.*, (2002). um outro grupo de estudos abordou o tema com conceitos mais específicos, aplicados, conforme pesquisas conduzidos por Ortiz-de-mandojana & Bansal (2016), Avery e Bergsteiner (2011), Suriyankietkaew *et al.* (2020), Yamada *et al.* (2019), Desjardines *et al.* (2019) e Amui *et al.* (2017). Ambos os grupos de estudos estão representados na linha de transição do Mapa de Literatura na figura 2.

No entanto, apesar dos estudos acima citados demonstrarem diferentes diretrizes e práticas de sustentabilidade como fomentadoras da resiliência nas organizações; pouco se sabe sobre a possível contribuição dos ODS à resiliência organizacional das empresas. A sustentabilidade atualmente é uma das áreas mais pesquisadas na gestão, o que se confirma a cada dia com o aumento dos estudos e pesquisas, bem como, das práticas corporativas que também passaram a integrar os princípios da sustentabilidade em suas operações (QORRI, 2018). Segundo Barbieri (2020) e Estoque (2020), após inúmeras contribuições ao longo de décadas de estudos abordando revisões conceituais e diferentes linhas de pesquisa sobre o desenvolvimento sustentável, esse conceito culminou na proposta dos atuais ODS, os quais são a última e provavelmente, a mais importante progressão no campo da ciência e gestão da sustentabilidade, conforme representado na figura 3.

Figura 3 - Linha do Tempo - Agendas de desenvolvimento sustentável.



Fonte: Estoque, 2020.

Contudo, ainda cabe investigar sobre a influência dos ODS na capacidade de resiliência organizacional das empresas, sendo esta lacuna de pesquisa identificada no Mapa de Revisão de Literatura (figura 2). Desse modo, o estudo irá avançar nessa perspectiva contemporânea do desenvolvimento sustentável, retratadas pela lente dos ODS e sua correlação junto às organizações.

Como contribuição à pesquisa na área de negócios e gestão, o presente estudo é uma orientação na qual as empresas podem confiar para identificar vantagens e riscos em se adotar

práticas de sustentabilidade. Além disso, existe uma área cinzenta no campo de pesquisa de negócios e gestão sobre como adotar a sustentabilidade nas organizações (KANTABUTRA; KETPRAPAKORN, 2020). Rodrigues e Franco (2019) concluíram em sua revisão da literatura que a incorporação de diretrizes de sustentabilidade ainda precisa de mais pesquisa teórica e empírica, para dotar os gestores das empresas de uma base sólida. O envolvimento das organizações com os ODS tem recebido atenção crescente dos pesquisadores e é uma área de pesquisa emergente (TSALIS *et al.*, 2020). Vários autores têm demonstrado os resultados dos ODS pelas organizações, com o acoplamento complexo entre sistemas humanos, técnicos e naturais. No entanto, os estudos disponíveis não enfatizam como a implementação dos ODS devem ser organizados (SACHS *et al.*, 2019b). Além disso, os estudos sobre os fatores que levam as empresas a se envolver com os ODS e integrá-los são escassos (PIZZI *et al.*, 2021; VAN DER WAAL & THIJSSSENS, 2020).

Por fim, a perspectiva do conceito de sustentabilidade como um fator que contribui para a resiliência também foi encontrada em estudos recentes nas áreas de gestão da cadeia de suprimentos (AHI; SEARCY, 2013; BANSAL; DESJARDINE, 2014), políticas públicas (CHAPIN *et al.*, 2010) e gestão de negócios (AVERY; BERGSTEINER, 2011a; MARCHESE *et al.*, 2018b). No entanto, o impacto da sustentabilidade corporativa na resiliência organizacional não foi suficientemente estudado, embora tenha ganhado interesse nos últimos anos (CORRALES-ESTRADA *et al.*, 2021; VIRAKUL; RUSS-EFT, 2020; ZAMAN *et al.*, 2020). Consequentemente, há um amplo campo de pesquisa a ser explorado, desde a determinação das capacidades e recursos (MAMOUNI LIMNIOS *et al.*, 2014; SU; LINDERMAN, 2016) até a validação de estruturas existentes de sustentabilidade em diferentes tipos de setores e organizações para fomentar a resiliência organizacional (CHIABRISHVILI; ZAIM, 2018; CORRALES-ESTRADA *et al.*, 2021).

1.3. Delimitação do estudo

O presente estudo tem como escopo um estudo de caso sobre o processo de implementação de uma agenda de sustentabilidade (baseada nos ODS) na Eletrobras, empresa do setor elétrico brasileiro, objetivando avaliar se sustentabilidade corporativa influencia na resiliência organizacional da empresa, em especial no período da crise da Covid-19.

1.4. Organização do trabalho

Este estudo se organiza em cinco capítulos que seguem a estrutura tradicional de uma dissertação. Após esta introdução e contextualização da pesquisa, há um capítulo com o referencial teórico dos principais tópicos da pesquisa. Buscou expandir a compreensão do contexto e estabelecer o arcabouço metodológico-conceitual na qual a pesquisa se apoia. O terceiro capítulo detalha a metodologia e estabelece os procedimentos adotados para responder aos objetivos/perguntas de pesquisa. No quarto capítulo são apresentados a análise dos dados e discussão dos resultados, e ponderações à luz dos objetivos da pesquisa. Por fim, o último capítulo resume as principais conclusões e limitações do estudo, e recomendações para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura, explorando definições, relevância e perspectivas históricas necessários para a contextualização pertinente ao estudo, bem como para posterior análise interpretativa dos dados e resultados.

2.1. Sustentabilidade e as organizações

O conceito de sustentabilidade passou por uma jornada turbulenta por bem mais de três décadas, sendo examinada por diferentes abordagens e gerando disputas de inúmeras definições nos fóruns acadêmicos e políticos. Neste trabalho, é uma jornada que pode ser rastreada a partir de Carson (1962) com a obra *Primavera Silenciosa* considerado um gatilho chave para o movimento ambientalista nos Estados Unidos e levou a novas políticas relacionadas as questões ambientais. Avançou na década de 1970 com a consciência social sobre dramas ambientais, fortemente impulsionado por articulações e mobilizações da ONU para a pioneira Conferência de Estocolmo e pela publicação do relatório *Limits to Growth* pelo Clube de Roma (MEADOWS, 1972). O relatório do Clube de Roma argumentou que um modelo "business as usual" não seria sustentável e que o mundo deveria se esforçar para ajustar as tendências de crescimento, colocando um ponto fundamental no sonho do crescimento ilimitado, constatando grande aumento dos problemas ambientais, sociais e econômicos em nível global, pois os limites da Terra e o modo de vida eram insustentáveis (ONU, 2020).

Nos anos seguintes, surgiram livros com expressões similares em seus títulos, em 1977, a coletânea *The Sustainable Society: Implications for Limited Growth*. Em 1980, a estratégia mundial de conservação elaborada pela trinca IUCN/WWF/Pnuma teve por subtítulo *Living resource conservation for sustainable development*. E, em 1981, Lester Brown lançou o livro *Building a Sustainable Society*. Mas a ideia de desenvolvimento que começaria a impactar a opinião pública foi qualificada de maneira oficial pelas instituições envolvidas em 1987 com a publicação do relatório *Nosso Futuro Comum*, com a definição "desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades" (VEIGA, 2014).

Assim, o adjetivo sustentável foi se consagrando em diferentes esferas e documentos internacionais que precederam sua apoteose, com a 'Rio-92'. Já a legitimação do consequente substantivo 'sustentabilidade' parece ter sido de forma simultânea, e em muito tempo, a primeira a embutir a ideia de equidade intergeracional, e limites ecológicos para o

desenvolvimento socioeconômico, sendo amplamente adotado. Esse momento, marcou uma globalização da sustentabilidade principalmente pela abrangência dos países e governos que almejavam estar envolvidos nas soluções sustentáveis (VEIGA, 2010, 2014, 2021).

Com o tempo, no entanto, a definição de desenvolvimento sustentável evoluiu para uma abordagem mais prática, focando menos nas necessidades intergeracionais e mais na abordagem holística que liga o desenvolvimento econômico, a inclusão social e sustentabilidade ambiental (SACHS, 2015).

Posteriormente, durante quatro anos (1996-1999) 475 trabalhos foram produzidos e sintetizados no relatório *Our Common Journey: A Transition Toward Sustainability*, de 1999, o qual, em seu último capítulo traz a denominação ‘Ciência da Sustentabilidade’ (*Sustainability Science*) (VEIGA, 2010). Convém destacar a importância da ciência da sustentabilidade¹⁰, baseada em uma variedade de perspectivas, ecologia e economia, engenharia e medicina, gestão e finanças, ciência política e direito e uma infinidade de outras. Essas perspectivas múltiplas são fonte de força, trazendo teorias, dados e métodos complementares para enfrentar os desafios do desenvolvimento sustentável (CLARK; HARLEY, 2020; WCED, 1987). Dessa forma, a sustentabilidade é estabelecida como um tema fundamental e interdisciplinar com áreas emergentes, com uma perspectiva holística envolvendo desde questões ecológicas, ambientais, econômicas e culturais até questões sociais (HASSAN; HADDAWY; ZHU, 2014).

Além da exemplificação dos eventos anteriores, vários outros aconteceram, promovidos por agências internacionais, buscando envolver nações, organizações e sociedade no enfrentamento dos problemas mundiais. A Rio+20 também foi um marco para os acordos internacionais, na qual a perspectiva do desenvolvimento sustentável foi novamente enfatizada e colocada no documento “O Futuro que Queremos” da seguinte forma:

“Também reafirmamos a necessidade de alcançar o desenvolvimento sustentável por meio de: promoção sustentada, crescimento econômico inclusivo e equitativo, criando maiores oportunidades para todos, reduzindo as desigualdades, elevando os padrões básicos de vida; promovendo equitativo desenvolvimento e inclusão social; e promoção de gestão integrada e sustentável de recursos naturais e ecossistemas que sustentam, entre outros aspectos econômicos, desenvolvimento social e humano ao mesmo tempo que facilita a conservação e regeneração do ecossistema e restauração e resiliência em face de desafios novos e emergentes” (UNITED NATIONS, 2015, p.3).

¹⁰ Com a evolução do conceito de sustentabilidade, centros acadêmicos e programas de pesquisa estão cada vez mais combinando, compartilhando pesquisadores e ideias e gerando empolgantes esforços de pesquisa híbrida. A integração da pesquisa em diferentes perspectivas do campo da sustentabilidade certamente ajuda a realizar todo o potencial em apoio ao desenvolvimento sustentável (CLARK; HARLEY, 2020). Exemplo dessa integração é o Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília.

O documento “O Futuro que Queremos” também teve como um de seus principais resultados o estabelecimento de um conjunto de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2020), os quais devem se basear na estrutura de três dimensões, anunciados como:

Os ODS devem abordar e incorporar de forma equilibrada todas as três dimensões do desenvolvimento sustentável e suas interligações... Ressaltamos também que os ODS devem ser orientados para a ação, concisos e fáceis de comunicar, limitados em número, aspiracionais, de natureza global e universalmente aplicáveis a todos os países, levando em consideração as diferentes realidades nacionais, capacidades e níveis de desenvolvimento” (UNITED NATIONS, 2015, p. 8).

Nesse contexto, as discussões ocorridas na Organizações das Nações Unidas (ONU) fizeram com que os conceitos desenvolvimento sustentável e consequentemente de sustentabilidade fossem detalhados e profundamente impulsionados com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) estabelecidas em 2000 e posteriormente com evolução para os ODS (na Agenda 2030), propostos em 2015 (SURIYANKIETKAEW; PETISON, 2020). Sob a nova agenda dos ODS, o então Secretário-Geral da ONU, Ban Ki-Moon, afirmou que os ODS sinalizam uma mudança de paradigma, sendo significativo que, empresas, governos e atores da sociedade civil sejam igualmente responsáveis por trilhar um caminho mais sustentável (SCHEYVENS; BANKS; HUGHES, 2016).

Sem dúvida, os negócios estão envolvidos em discussões em torno da política de desenvolvimento sustentável desde o Relatório *Brundtland*, de 1987, e subsequente em importantes conferências das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, como: no Rio de Janeiro, em 1992; Joanesburgo, em 2002; e na conferência Rio +20, em 2012 (KOLK, 2005). Nesses encontros, foi destacado um papel ampliado para o setor privado como ator de desenvolvimento, incluindo todas as organizações e empresas na contribuição para a evolução de uma sociedade sustentável. Curiosamente, o setor empresarial teve um papel importante em influenciar o desenvolvimento dos ODS, em ampla consulta pública com várias partes interessadas, mais de 1.500 empresas forneceram informações (SCHEYVENS; BANKS; HUGHES, 2016), além disso, as organizações são um dos principais atores que podem influenciar profundamente a sustentabilidade, por meio de seus produtos e serviços que se estendem por diferentes dimensões.

Atualmente, existem forças direcionadoras que exigem que as organizações melhorem seu desempenho de sustentabilidade mais do que nunca. São tendências (ambientais, sociais, demográficas), pressão regulatória, pressão das partes interessadas, riscos da cadeia de suprimentos, pressões competitivas de mercado e avaliações de impacto e análise de riscos de

questões ESG¹¹ por investidores. O ESG é uma sigla para "*environment, social and governance*" (ambiental, social e governança, tradução nossa), geralmente usada para medir as práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. Adicionalmente, há as pressões subjacentes às tendências, que são o crescimento populacional e o aumento da renda disponível, urbanização crescente, parcela crescente da população idosa, mudanças climáticas, escassez de água, perda de biodiversidade, escassez de recursos, pobreza e desigualdade (ONU 2012).

Dessa forma, o grande meio de interligação entre empresas e a sociedade e outras partes maiores dos ecossistemas e de todas as esferas da vida à nossa natureza é a sustentabilidade. Peça-chave nessa equação, as organizações estão em contínua interação e conectadas a sistemas maiores, fazem parte da economia, suas atividades operam na sociedade, que por sua vez existe dentro dos limites ambientais (BERCHIN *et al.*, 2020; FOLKE *et al.*, 2016; LOZANO *et al.*, 2020).

Nas últimas décadas, as organizações já abordaram a sustentabilidade de diferentes maneiras, com diferentes motivações e perspectivas, e com diferentes conotações que buscam justificar os impactos das diferentes atividades da organização, que vão desde requisitos de conformidade legal até a promessa genuína em contribuir além do valor financeiro para a sociedade (BENN; DUNPHY; GRIFFITHS, 2014). A sustentabilidade nas organizações representa um conceito que forma um conjunto de ideias e estratégias pertinentes ao ambiente, à economia e à sociedade. A visão convencional é que existem compensações que devem ser realizadas nas esferas econômica, social e ambiental (SACHS, 2015).

Essa formulação tem influência do conceito de enorme sucesso e ainda em uso, o *Triple Bottom Line*, cunhado em 1994 pelo professor e consultor John Elkington, e que ganhou destaque devido ao fato de criar um modelo que balizaria as discussões sobre sustentabilidade, tornando o assunto mais atrativo e simplificando o entendimento para as organizações. O *Triple Bottom Line* é uma estrutura de gestão da sustentabilidade sobre apenas três perspectivas, examinando o impacto social, ambiental e econômico de uma empresa. Tornou-se o conceito mais didático e difundido no mundo dos negócios e desde então, muitas organizações passaram a gerir seus desempenhos econômico, ambiental e social e suas inter-relações, baseadas neste conceito (ELKINGTON, 1994).

¹¹ Surgiu em 2005, no relatório *Who Cares Wins* (ou, em português, “ganha quem se importa”), resultado de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) surge pela primeira vez a sigla ESG. Na época, 20 instituições financeiras de 9 países diferentes – incluindo o Brasil – se reuniram para desenvolver diretrizes e recomendações sobre como incluir questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos, serviços de corretagem de títulos e pesquisas relacionadas ao tema (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2004).

Em artigo publicado em 2018, John Elkington, 25 anos após cunhar o termo *Triple Bottom Line*, se propôs a realizar um *recall* desse conceito de gestão. Para ele, a relação entre sustentabilidade e o mundo dos negócios cresceu rapidamente (cerca de US \$ 1 bilhão em receitas anuais em todo o mundo) e com potencialidade enormes de mercados futuros para as organizações, em especial com os ODS da ONU previstos para gerar mais oportunidades de mercado (mais de US \$ 12 trilhões por ano até 2030 em uma estimativa conservadora) (ELKINGTON, 2018).

Para Elkington (2018) o termo *Triple Bottom Line* se tornou um conceito adotado pelas organizações como um ato de equilíbrio, adotando uma mentalidade de *trade-off*¹². Quando o objetivo real era provocar uma reflexão mais profunda sobre o capitalismo e seu futuro; claramente, o *Triple Bottom Line* falhou em enterrar o paradigma de foco único no resultado financeiro.

Em se tratando de sustentabilidade nas organizações, ao longo dos últimos anos as empresas têm buscado adotar uma postura mais sustentável. A maioria das empresas agora aceita a retórica da sustentabilidade, mesmo que apenas por razões de relações públicas, e outras adotam estratégias para “ser mais competitiva”. Poucas empresas se comprometem a integrar os princípios de sustentabilidade, no núcleo de sua estratégia de negócios - ou seja, contribuir para uma sociedade sustentável (IVORY; MACKAY, 2020). Vale ressaltar que a sustentabilidade nas organizações é conquistada gradualmente, sendo disseminada nas atividades, valores e estratégia, ou seja, à medida que é incorporada na sua cultura (LOZANO, 2015).

Ainda que de forma tardia, o desejo de John Elkington de uma reflexão necessária sobre a forma de capitalismo da sociedade parece ocorrer em um movimento capitaneado pela preocupação das grandes corporações e seus líderes quanto aos diversos problemas da sociedade que tem consequências além de fatores internos à própria organização.

Em 2019, a *Business Roundtable*¹³ alterou sua declaração sobre o propósito de uma corporação para incluir “Respeitamos as pessoas em nossas comunidades e protegemos o meio ambiente, adotando práticas sustentáveis em todos os nossos negócios”. A *Business Roundtable* inclui os CEOs das principais empresas americanas, da Apple ao Walmart. A

¹² Trade-off definem uma situação em que há conflito de escolha. Ele se caracteriza em uma ação econômica que visa à resolução de um problema, mas acarreta outro, obrigando uma escolha.

¹³ A *Business Roundtable* promove uma economia americana próspera e oportunidades ampliadas para todos os americanos por meio de políticas públicas sólidas. Representa exclusivamente os diretores executivos (CEOs) das principais empresas da América. Esses membros CEOs lideram empresas com 20 milhões de funcionários e mais de US \$ 9 trilhões em receitas anuais.

declaração assinada pelos 181 CEOs contém uma declaração de uma página que termina da seguinte forma: “Cada um de nossos *stakeholders* é essencial. Comprometemo-nos a entregar valor a todos eles, para o sucesso futuro de nossas empresas, nossas comunidades e nosso país.” (BUSINESS ROUNDTABLE, 2019). Esse reconhecimento reflete a aceitação histórica de um modelo de múltiplas partes interessadas e da abordagem do *Triple Bottom Line*, em que as empresas contribuem e medem não apenas sua criação de valor econômico, mas também sua criação de valor social e ambiental de forma sustentável (WESTERMAN *et al.*, 2020).

Em corroboração à declaração da *Business Roundtable*, o Fórum Econômico Mundial¹⁴ (WEF), em sua 50ª Reunião Anual, lançou um novo Manifesto de Davos, um conjunto de princípios éticos para orientar as empresas. Esta reunião teve como tema central o capitalismo de *stakeholders* para um mundo coeso e sustentável (WEF, 2020b). O capitalismo das *stakeholders* é uma perspectiva de fazer negócios a serviço de todas as partes interessadas, ao invés de apenas focar em lucros e retornos. Recompensa a verdadeira criação de valor, não a extração de valor feita pelo modelo atual, e internaliza os custos sociais e ambientais.

No mesmo período, Elkington (2020) lançou o livro *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*, um manifesto sobre o ponto de inflexão no qual nos encontramos e a possibilidade de efetivamente realizar uma transição para um capitalismo mais sustentável e inclusivo para servir as pessoas, o planeta e a prosperidade.

A 'lente da sustentabilidade' tem conclamado as companhias a marcar o passo rumo à uma reinvenção do capitalismo, exigindo uma mudança na mentalidade e na postura dos negócios e conseqüentemente na reformulação da atuação das organizações. Por essas e outras razões alinhadas, as empresas têm se tornado cada vez mais interessadas na sustentabilidade (CHRIST; BURRITT; VARSEI, 2017; IKRAM *et al.*, 2020b; MANRIQUE; MARTÍ-BALLESTER, 2017).

Nesse modelo, a sustentabilidade é relevante para todos os níveis da atividade humana, desde o nível global até os níveis nacional, regional, comunitário, organizacional e individual. É vital que as empresas considerem os trabalhadores, as comunidades, o meio ambiente e muito mais ao definir o sucesso - especialmente porque fazer isso demonstrou benefícios não apenas para a sociedade, mas também para os resultados financeiros (POJASEK, 2017; SCHWAB, 2021).

¹⁴ O Fórum Econômico Mundial é a Organização Internacional para Cooperação Público-Privada. O Fórum envolve os principais líderes políticos, empresariais, culturais e outros da sociedade para moldar as agendas globais, regionais e industriais (WEF, 2020a).

Ao tornar-se um paradigma de negócios, a incorporação da sustentabilidade nas organizações surge como a necessidade de definição de prioridades essenciais que guiam o desenvolvimento humano nos tempos atuais, aumentando a complexidade dos processos de gestão e estratégia no qual se pressupõe um novo papel das empresas na sociedade (RAGHUPATHI; REN; RAGHUPATHI, 2020).

2.2. Sustentabilidade corporativa

O termo sustentabilidade corporativa tem origem da denominação “desenvolvimento sustentável”, cunhada pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987 em seu relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum, tradução nossa), uma iniciativa das Nações Unidas, que denominou o desenvolvimento sustentável como: “desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras” (WCED, 1987).

O conceito de sustentabilidade corporativa materializa o desenvolvimento sustentável no contexto empresarial, que compreende, de forma igual a gestão, atuação e resultados organizacionais econômicos, sociais e ambientais sem afetar as gerações futuras (RAHDARI; ROSTAMY, 2015). Segundo Delai e Takahashi (2016, p. 4), ainda que se tenha variações dos conceitos de sustentabilidade corporativa, concluiu-se que, “apesar de algumas diferenças semânticas, elas acabam por ser uma interpretação do conceito do relatório Brundtland para o contexto organizacional”.

A ideia de sustentabilidade empresarial¹⁵ ganhou mais força e clareza com o conceito do *triple bottom line*, propondo que, as organizações para serem sustentáveis devem equilibrar seus objetivos, sendo “financeiramente viáveis, ambientalmente responsáveis e socialmente justas”. Hart e Milstein (2010), e Porter e Kramer (2011), complementam que a ideia do *triple bottom line* deve permear a estratégia da organização, gerando valor compartilhado, não só para os donos ou acionistas, mas também para os *stakeholders* e a sociedade como um todo.

Nesse contexto, tem havido um interesse crescente em reorientar os negócios em direção à sustentabilidade corporativa (ENGERT; RAUTER; BAUMGARTNER, 2016), pois esta perspectiva da sustentabilidade corporativa vai ao encontro do capitalismo das partes interessadas. Ela projeta uma visão sistêmica do conceito, reconhecendo que as empresas são

¹⁵ No estudo é utilizado o termo sustentabilidade empresarial e sustentabilidade organizacional sustentabilidade corporativa. Não é intuito do trabalho aprofundar na taxonomia destes termos.

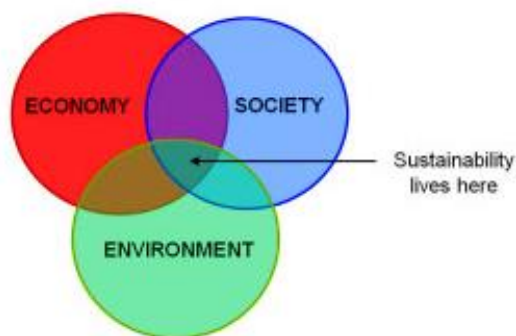
parte de um sistema social e ambiental mais amplo, que estes sistemas são interdependentes e que as ações de hoje devem considerar o futuro.

Uma das concepções mais conhecidas no ambiente dos negócios, o *triple bottom line*, é comumente representado em um modelo de três círculos sobrepostos, na qual a sustentabilidade (fraca) é reconhecida apenas na interseção das esferas econômicas, ambientais e sociais. No entanto, conforme Adams *et al.*, 2016; Engert; Rauter; Baumgartner, 2016; Hadian; Madani, 2015; o conceito contemporâneo da sustentabilidade (forte) é representado no modelo de três círculos-dependências aninhadas, refletindo a interdependência entre os sistemas; a sustentabilidade “vive” na relação simbiótica justa entre ambiente-sociedade-economia.

A sustentabilidade corporativa não pode ser apenas uma amarração dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, ela requer uma abordagem sistêmica (AZAPAGIC, 2004). A visão de um negócio focado, exclusivamente em uma dimensão (econômica) parece descolar da realidade atual, uma vez que não se pode considerar mais a organização isolada do ambiente e da sociedade (HEPPER *et al.*, 2017). Em complemento, Benn (2007) afirma que a sustentabilidade corporativa avança além da conformidade e da criação de valor no campo econômico, tendo em vista o atendimento das necessidades de todos os *stakeholders* como empregados, fornecedores e clientes, além da sociedade em geral e do ambiente natural.

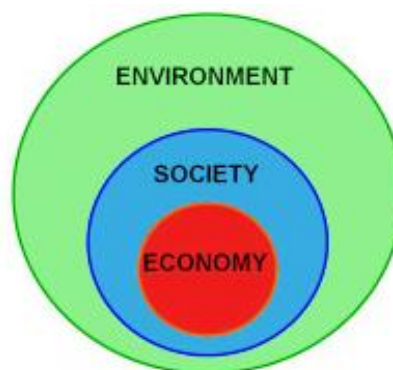
Isso nos leva especificamente ao campo interdisciplinar da economia ecológica (DALY; JOSHUA FARLEY, 2004), com uma abordagem conceitual mais adequada à interdependência entre sistemas econômicos e ecossistemas (OCDE, 2019). Em vez de considerar a economia, a sociedade e o meio ambiente como três esferas independentes, demonstrada na abordagem da "sustentabilidade fraca", representada na figura 4, a economia ecológica considera três esferas aninhadas e interdependentes onde a maior é o ambiente que fornece serviços ecossistêmicos e recursos naturais para a sociedade, o meio é a sociedade e o menor é a economia representando na abordagem da “sustentabilidade forte” e que melhor representa a realidade, conforme figura 5 (BOLTON *et al.*, 2020).

Figura 4 - Sustentabilidade fraca: hipótese baseada na independência e substituição entre esferas econômicas e ambientais.



Fonte: Giddings, Hopwood; O'brien, 2002.

Figura 5 – Sustentabilidade forte: o sistema econômico depende das esferas social e do ambiente (biofísica).



Fonte: Bolton *et al.*, 2020.

Essa reconsideração dos sistemas é essencial para avaliar a sustentabilidade dos sistemas econômico, social e ambiental nos dias de hoje. Atualmente, o meio ambiente e a sociedade também são qualificados como uma parte interessada das organizações - podem impactar ou ser impactado pelas atividades empresariais e são vitais para a continuidade da existência da empresa. A esfera ambiental abrange o bem-estar dos sistemas, sendo uma condição em que o ecossistema mantém a biodiversidade e sua capacidade de suportar toda a vida. A dimensão social trata do bem-estar humano, atendendo as nossas necessidades e com oportunidades de desenvolvimento iguais para todos. Em outras palavras, trata de equidade e qualidade de vida e a esfera da economia trata sobre a criação de riqueza (DELAI *et al.*, 2016).

Nessa perspectiva, as organizações aparecem como sistemas aninhados dentro da economia. As organizações podem ser consideradas sistemas abertos e vivos, pois afetam e são afetadas por seu ambiente através de suas fronteiras permeáveis e adaptáveis e interagem de forma complexa com a sociedade. Significa reconhecer que a sociedade e a economia são entendidas como subsidiárias integrais do meio ambiente. Se o meio ambiente degrada, a sociedade colapsa, a economia decaí e conseqüentemente as organizações fecham (HART; HART; MILSTEIN, 2010; WILLARD, 2020).

Resumindo, ao olhar para as organizações a partir de uma perspectiva sistêmica, é importante a relevância das organizações em contribuir para a piora e/ou resolução do desafio do desenvolvimento sustentável. Esse entendimento destaca que o desenvolvimento sustentável não é a busca de uma organização isoladamente. Uma organização por si só não pode alcançar a sustentabilidade enquanto os sistemas em que ela se baseia ainda são inerentemente insustentáveis, mas tem a chance de transformar suas próprias contribuições e

inspirar mudanças no sistema mais amplo (BROMAN *et al.*, 2019). Desta forma, a sustentabilidade nas organizações deve considerar questões-chave:

- extração e resíduos de recursos naturais. As empresas devem respeitar os ciclos de regeneração, usando os recursos naturais na velocidade com que se regeneram.
- direitos humanos e justiça social. A sustentabilidade exige que as empresas reconheçam seu impacto nas pessoas que empregam e nas comunidades ao seu redor.
- pensamento de longo prazo. As empresas devem investir em tecnologias e processos sustentáveis para o futuro com foco na sociedade (BANSAL, 2021).

Neste panorama, a sustentabilidade ressurge como um elemento inspirador para as organizações, é um chamado de despertar para os negócios frente ao que a humanidade enfrenta atualmente de ondas concomitantes de crises globais: crises ambientais (por exemplo, desestabilização climática desenfreada, acelerando o colapso da biodiversidade); crises sociais (por exemplo, a devastadora pandemia de Covid-19, injustiças raciais); e crises econômicas (por exemplo, fechamentos de conglomerados empresariais, níveis alarmantes de desemprego). A dinâmica dos sistemas socioeconômicos ambientais globais que possibilitaram essas crises não são adequados para nosso futuro (SACHS *et al.*, 2019a; WILLARD, 2021).

Quando ocorrem crises, a sociedade espera que os governos ajudem. No entanto, os problemas mais desafiadores da sociedade são muito sistêmicos para serem resolvidos apenas pelos governos e pela sociedade civil. Ações corporativas das organizações empresariais são fundamentais para que as mudanças sistêmicas ocorram. Para que a sustentabilidade seja efetiva é preciso que surja uma consciência global para esse mundo em crise (RIFKIN, 2009).

Esses desafios globais associados à sustentabilidade, vistos sob a ótica dos negócios podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e, ao mesmo tempo, que sejam direcionadas a gerar valor sustentável para a empresa. As empresas passam a ter o desafio de materializar os princípios do desenvolvimento sustentável na gestão dos negócios com um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente (HART; HART; MILSTEIN, 2010).

Nos últimos anos, houve uma onda gigantesca de empresas que se comprometeram com a "sustentabilidade" e que tende a crescer ainda mais na próxima década à medida que as empresas se sintam mais pressionadas pelos movimentos sociais e pelos desafios ambientais (BANSAL, 2021). Com essa corrida pela sustentabilidade corporativa, rediscutida sobretudo no período da pandemia Covid-19, as organizações estão atingindo um ponto crítico em que são naturalmente impelidas a incorporar a sustentabilidade.

As organizações ao reconhecerem a importância atribuída à sustentabilidade corporativa começam a incorporá-las a sua estratégia, tentando envolver as partes interessadas ao longo da cadeia de valor e reestabelecer sua licença social para operar, que é a aceitação e crença da sociedade de que as atividades exercidas pela organização proporcionam benefícios que superam os impactos causados (ROCHA *et al.*, 2017). A sustentabilidade corporativa é afetada por desafios, preocupações e questões globais e locais que precisam ser avaliados e analisados para a formulação de políticas, estratégias e práticas da organização que podem ter um impacto econômico, social e ambiental mais amplo (VARGAS-HERNÁNDEZ, 2021). A sustentabilidade corporativa tende a evoluir para uma abordagem compreensiva, que abrange todos os esforços de uma empresa para reduzir seu impacto, sendo um direcionador estratégico da organização e dos seus negócios em prol de um mundo mais sustentável (NICOLĂESCU; ALPOPI; ZAHARIA, 2015).

Embora prever o futuro com precisão seja impossível, essa evolução mais significativa da sustentabilidade corporativa foi demonstrada no trabalho de Stark; Seliger e Bonvoisin, (2017) que propuseram um cenário de como a sustentabilidade nas organizações poderiam ser desenvolvidas, com base em uma análise das tendências e histórico das principais características da sustentabilidade nas organizações, apresentadas em resumo no quadro 1. O quadro demonstra momentos distintos da sustentabilidade corporativa nas organizações (1990-2010, 2010-2020 e 2020-2030).

Quadro 1- Características da sustentabilidade corporativa.

	1990-2010	2010-2020	2020-2030
Foco	Produtos	Sistemas de produção / serviços	Partes interessadas
Resultados esperados	<i>End-of-pipe</i> > proativo ¹⁶	Proativo > sustentável	Sustentável > restauração
Tipo de abordagem	Abordagem singular do problema	Abordagem sistêmica	Abordagem holística
Custo-benefício previsto	Sustentabilidade = custo	Sustentabilidade = nenhum custo adicional e pouca vantagem nos negócios	Sustentabilidade = vantagem nos negócios
Ambição de sustentabilidade	Melhorar o produto	Ambiental + (social)	Gerar valor compartilhado
Mentalidade de negócios	Licença Ambiental (Legal)	Licença Social	Desafios Globais

¹⁶ *End of Pipe* quer dizer fim da “chaminé” (tradução nossa), ou seja, tecnologias que ajudam a mitigar os impactos (poluição, a exemplo).

Nível de incorporação na organização	Operacional	Tático	Estratégico
---	-------------	--------	-------------

Fonte: Adaptado de Stark; Seliger; Bonvoisin, 2017.

Apesar de um sentimento de que ainda estamos enfrentando sempre os mesmos problemas, observa-se desde os estágios iniciais das iniciativas corporativas de sustentabilidade uma evolução significativa¹⁷. Segundo o estudo, estamos vivendo em uma fase de transição, onde o interesse e a aceitação da sustentabilidade corporativa nos níveis estratégicos das organizações estão aumentando continuamente, com o objetivo da geração de valor compartilhado com foco nas partes interessadas. Reconhece-se o desafio da visão sistêmica da sustentabilidade devido a crises globais, com a ambição de progredir para uma abordagem holística entre os sistemas (ambiente, sociedade e economia) com o intuito de uma mudança no sentido de prosperar os resultados e soluções sustentáveis existentes para uma restauração de nossos sistemas.

As empresas vão tendo a consciência e o contexto para serem capazes de entender que a sustentabilidade corporativa é sinônimo de vantagem nos negócios e que não existe outra forma alternativa de se ter sucesso em um contexto empresarial. Cada vez mais a sustentabilidade corporativa se constitui um tema relevante para as organizações de todos os setores. Em uma recente pesquisa em grande escala (abrangendo dados de mais de 60.000 entrevistados de empresas) entre gestores em todo o mundo, 90% indicaram a sustentabilidade corporativa como um dos itens principais para seus negócios (KIRON, *et al.*, 2017). Na verdade, esses sinais já são evidentes nas corporações de ponta. No entanto, esse ponto de inflexão parece diferente para cada organização, dependendo do setor de atuação e suas estratégias e estruturas existentes (POJASEK, 2017).

Algumas organizações estão liderando pelo exemplo e sendo recompensadas por seus *stakeholders* por reduzir seus impactos negativos ao meio ambiente e a sociedade, ao mesmo tempo em que geram valor, se engajam em iniciativas de sustentabilidade, reportam questões ambientais e sociais em relatórios de sustentabilidade e são avaliadas no contexto dos índices de sustentabilidade corporativa (MEUER; KOELBEL; HOFFMANN, 2020; WILLARD, 2021).

Essas empresas viram despontar oportunidades significativas nesse novo cenário que envolve a análise de desafios e preocupações das sociedades e iniciaram proativamente a

¹⁷ As discussões fomentadas por universidades, organizações governamentais, empresas e a sociedade civil aumentaram e enriqueceram significativamente o debate em torno da sustentabilidade corporativa.

incorporação da sustentabilidade corporativa como fonte de vantagem competitiva, o que exige que a sustentabilidade seja internalizada e integrada em todos os aspectos da organização na forma de fazer negócios (HART; HART; MILSTEIN, 2010; PINTÉR *et al.*, 2012).

As corporações passam a ter um nível cada vez maior de responsabilidade e responsabilização perante a sociedade, de modo a guiá-las para as relações apropriadas junto as partes interessadas¹⁸ (ARAS; CROWTHER, 2008). Essas partes interessadas exigem maior transparência, crescendo a quantidade de informações (econômicas, ambientais e sociais) relacionadas a garantir a sustentabilidade futura da empresa (AKSOY *et al.*, 2020). Além disso, a geração dos *millennials*¹⁹ está conduzindo o investimento sustentável e os consumidores e funcionários estão cada vez mais procurando empresas que compartilhem de seus valores. Há também um movimento das organizações em direção aos padrões globais de relatórios de atendimento a questões ESG regulatórias e financeiras, bem como algumas mudanças observadas no mercado de capitais, em virtude da maior democratização e transparência na circulação de informações (JIMENEZ, 2020; OH, 2021),

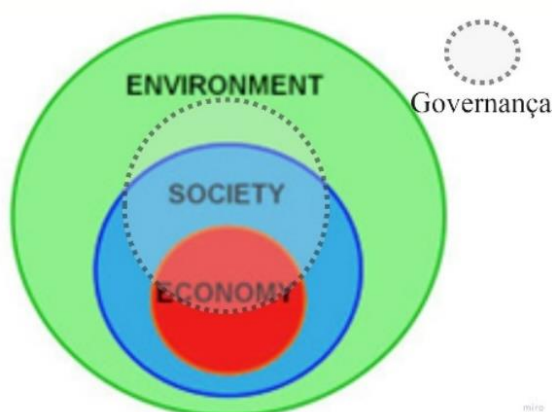
Na última década, cada vez mais as empresas reconheceram os benefícios do aumento da transparência e participação efetiva das partes interessadas na gestão e desenvolvimento da sustentabilidade. Para estas organizações que estão trabalhando a sustentabilidade corporativa de forma estratégica, é mandatório a inclusão da dimensão da governança corporativa como uma palavra de ordem nos negócios (GUIMARÃES; PEIXOTO; CARVALHO, 2017).

Pautados por uma visão ecossistêmica sobre a interdependência das dimensões da sustentabilidade corporativa, é preciso considerar que a governança corporativa perpassa as dimensões econômica, social e ambiental, conforme representado na figura 6. Nesta abordagem de sistemas, a governança não é considerada como um mera "adição", mas sim integrada aos demais sistemas (SACHS, 2015).

¹⁸ A teoria dos *stakeholders* forneceu a base para a sustentabilidade corporativa construir e solidificar relacionamentos de confiança com os *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders* objetiva que as organizações formulem e implementem suas estratégias visando à satisfação de seus *stakeholders*, em vez de maximizarem os direitos de um único grupo em detrimento dos demais (FREEMAN, 1983).

¹⁹ Também chamada de geração Y ou Gen Y, os *millennials* são definidos como quem nasceu entre 1981 e 1996.

Figura 6 - Modelo de Sustentabilidade “Forte” + Governança.



Fonte: Adaptado de Bolton et al., 2020.

Nesse quadro, a sustentabilidade corporativa expande sua abrangência e reorienta a gestão das organizações em direção às partes interessadas, indo além das medidas tradicionais historicamente atribuídas apenas aos resultados econômicos, sociais e ambientais; adicionando a dimensão da Governança Corporativa às outras dimensões mais notórias (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

A sustentabilidade corporativa guia o propósito da organização no sentido de atender aos interesses de todos os *stakeholders* e considerar de forma integrada os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança. Atualmente, a proposta de valor das empresas deve ser mais abrangente no sentido de promover a sustentabilidade criando valor em cada dimensão em direção a uma filosofia de negócios mais significativa (KRUGLIANSKAS, 2018; OH, 2021). Esta abordagem é, dessa forma, um dos alicerces para os entendimentos contidos nesta dissertação.

2.2.1. Dimensões da sustentabilidade corporativa

A ideia original do conceito do *triple bottom line* incentivou as empresas a rastrear e gerenciar o valor gerado na dimensão econômico²⁰ (não apenas financeiro), social e ambiental. Essa ideia inspirou plataformas como a *Global Reporting Initiative* (GRI)²¹ e os *Dow Jones*

²⁰ A perspectiva da dimensão econômica busca incorporar os valores dos ativos intangíveis das empresas, enquanto a perspectiva financeira retrata somente os ativos tangíveis.

²¹ A GRI é uma organização internacional independente que foi pioneira em relatórios de sustentabilidade corporativa. Foi fundada em Boston (EUA), em 1997, pela CERES e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). (GRI, 2020).

Sustainability Indexes (DJSI), influenciando a contabilidade corporativa, o engajamento de *stakeholders* e, cada vez mais, a estratégia das organizações (ELKINGTON, 2018).

Com uma exigência cada vez maior de transparência, responsabilização e prestação de contas das empresas quanto a sua atuação frente a sociedade, foi incorporada a dimensão da governança corporativa a essas outras dimensões mais notórias da sustentabilidade corporativa avaliadas pelo mercado.

Ressurge então, o acrônimo ESG (*environmental, social and governance*) que representa a mensuração e divulgação com foco nos impactos e riscos ambientais, sociais e de governança das organizações e que se popularizou de forma exponencial recentemente.

Obviamente, o fator econômico é fundamental para toda e qualquer organização, e relevante nas análises de qualquer empresa, em especial pelo mercado financeiro, sendo a dimensão econômica o ponto de partida para que se aprofunde as avaliações das dimensões não financeiras capturadas em pilares ambientais, sociais e de governança (SYED, 2017).

Assim, foi adotada a denominação EESG (*economic, environmental, social and governance*, em português, econômica, ambiental, social e governança) que vem se incorporando nas organizações dos mais diversos segmentos e tamanhos, se ajustando como pauta obrigatória nas discussões do topo da agenda empresarial das organizações, em especial para as empresas de capital aberto (NIEMOLLER, 2021; REZAEI, 2017, 2018; STRINE; SMITH; STEEL, 2021).

Essa incorporação da agenda EESG ocorre em um momento em que a pandemia Covid-19 ilustra uma crise global na sociedade com o meio ambiente e expõe as vulnerabilidades sociais e interdependência das dimensões da sustentabilidade, emergindo também uma discussão na sociedade sobre a atuação das empresas frente ao desequilíbrio dos sistemas que nos sustentam (SACHS *et al.*, 2020). A sociedade passa a corroborar de um viés mais crítico de como uma empresa é gerida, como ela impacta (positivamente ou negativamente) o meio ambiente e a sociedade como um todo (BLUEPRINT, 2020; REMCHUKOV, 2020).

Sob essa perspectiva, a sustentabilidade corporativa é um conceito constituído por dimensões econômica, ambiental, social e de governança voltados para o atendimento das tensões decorrentes do nosso atual contexto. Cabe às organizações a manutenção equilibrada desse conjunto de temáticas estratégicas que conduzem as empresas a adotarem ativamente uma postura corporativa sustentável (WANNAGS; GOLD, 2020).

Portanto, analisar e estudar a sustentabilidade corporativa nas organizações por si só demanda a interligação entre as dimensões. É importante não se considerar isoladamente apenas uma das dimensões, já que existe uma conexão entre elas, em que o desequilíbrio de

uma, pode retardar ou afetar as demais. Um exemplo disso citado por Daly e Farley (2004) é a poluição fora dos limites legais, que em curto prazo pode causar prejuízos no capital ambiental e no médio prazo na governança. Porém, no longo prazo, haverá custos para minimizar as perdas com a poluição, afetando então as dimensões ambiental e social, com consequências econômicas à empresa.

Vários autores (HART e MILSTEIN, 2003, BAUMGARTNER e EBNER, 2010, BAUMGARTNER, 2014, LOZANO, 2015) corroboram que, para fazer um progresso real, a sustentabilidade corporativa precisa abranger uma perspectiva holística. Uma perspectiva holística significa que é necessário considerar todas as dimensões da sustentabilidade corporativa, bem como todos os seus impactos e inter-relações (ENGERT; RAUTER; BAUMGARTNER, 2016).

2.2.1.1. Econômica

A dimensão econômica é representada por valores econômico-financeiros tangíveis e intangíveis agregados a todas as partes interessadas, incluídos os acionistas e investidores nas empresas de negócios (FURTADO, 2005).

O sucesso econômico de uma organização é a dimensão mais simplificada de se avaliar com precisão, é aquela presente nas demonstrações econômico-financeiras e respectivas divulgações ao mercado. A dificuldade surge na complexidade de mensuração daqueles que são importantes ativos intangíveis para a empresa, como a reputação, marca, patente, ética, inovação, capital humano, da cultura organizacional, responsabilidade socioambiental, credibilidade, capacidade estratégica, dentre outros (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

No caso da dimensão econômica, existe uma função objetiva claramente definida de criação de valor para o acionista. Essas informações são certificadas pela administração, auditadas por peritos independentes e, muitas vezes, revisadas por órgãos reguladores e, portanto, menos suscetíveis à subjetividade de informações. No entanto, esta dimensão é composta pelos aspectos financeiros (tangível) e não financeiros (intangíveis), sendo um indicador essencial da forma como a empresa integra as preocupações sociais e ambientais na sua gestão (NG; REZAEI, 2015).

O desempenho econômico (financeiro e não financeiro) também está associado a uma melhor comunicação e interação com todas as partes interessadas (CHENG; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014).

Os ativos intangíveis são fundamentais para as organizações, segundo estudo da *Ocean Tomo*, os ativos intangíveis das 500 grandes empresas listadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos passaram a representar 87% do valor total dessas empresas em 2015, mas também estão sujeitos a perdas significativas devido ao risco de conformidade regulatória e empresarial (TATHIS, 2021). O estudo de Nielsen e Wenzel (2002) e Cohen; Holder-Webb; Zamora (2015) já considerava as questões intangíveis como um novo objetivo de desempenho ao lado de prioridades clássicas de receita, custo, lucro e de maior atenção por parte dos *stakeholders* das grandes organizações. Os fatores voltados para questões intangíveis têm conquistado cada vez mais o interesse dos investidores, pois são utilizados para compreender os principais fatores de desempenho de uma organização e como eles afetam o desempenho geral em um horizonte de tempo mais longo (KOTSANTONIS; PINNEY; SERAFEIM, 2016).

Desse modo, a dimensão econômica deve ser encarada como um dos principais elementos para as organizações, uma vez que permite criar valor às partes interessadas por meio dos ativos intangíveis e tangíveis da organização. A dimensão econômica envolve questões como valor econômico gerado, presença de mercado e operações da empresa, fornecedores, capacidade e confiabilidade da operação, programas de pesquisa e desenvolvimento das atividades da empresa, dentre outros, conforme segmento e porte da organização.

2.2.1.2. Social

A dimensão social possui uma história mais longa junto às organizações, uma vez que estas lidam com relações sociais e de trabalho e mais recentemente com todo um processo de aproximação do relacionamento organizacional ao contexto no qual a organização está inserida (ALVES; SILVA, 2017).

Esta dimensão envolve o impacto social das organizações, abrangendo as suas ações e condições que afetam ou promovem o desenvolvimento social de todas as partes interessadas. Envolve a relação entre empregados, executivos, investidores, fornecedores, governos, terceiro setor, comunidades do entorno e demais parceiros ao longo de sua cadeia de valor. As organizações através do investimento e envolvimento em toda a cadeia de valor conseguem motivar todos os intervenientes a agir em prol do seu sistema de valor (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

A dimensão social é retratada pelo desempenho da organização em relação às demandas (preocupações) de todos os seu *stakeholders*, a exemplo dos representados na figura 7, que

possuem relação com as atividades da empresa. A capacidade das organizações em lidar com essas demandas é equivalente ao seu desempenho social (DIRKX, 2018).

O respeito pelos direitos humanos e do trabalho é um aspecto muito relevante. A saúde e segurança dos empregados de uma organização é um elemento base do chamado trabalho decente, representado pelo ODS 8²². Questões como igualdade de gênero, representado pelo ODS 5²³, e iniciativas junto aos seus públicos de interesse também são exemplos relevantes neste pilar.

Figura 7- *Stakeholders* (internos e externos).



Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão social compreende questões relacionadas às políticas e práticas em relação à discriminação, remuneração, promoção, privacidade, desenvolvimento de recursos humanos e relações trabalhistas dos seus empregados e dos seus *stakeholders*. Envolve questões relacionadas a trabalhadores terceirizados e de fornecedores quanto à proteção social e trabalhista, e direitos humanos a que têm direito nos termos da legislação, igualdade de gênero sobre aspectos de remuneração e desenvolvimento de carreira, representação sindical, benefícios aos trabalhadores, engajamento e ações junto a sociedade, dentre tantos outros conforme segmento e porte da organização (GRI, 2020).

As organizações comprometidas com a sustentabilidade corporativa devem possuir um elevado empenho social com tudo o que está relacionado com todos os seus *stakeholders*

²² Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos (UNITED NATIONS, 2015b).

²³ Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (UNITED NATIONS, 2015b).

(internos e externos), retratado na promoção dos direitos humanos no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo.

Ser socialmente responsável significa ir além das expectativas legais, é preciso atuar de forma estratégica para obter impacto social positivo, optando por investir mais nas relações com o capital humano da organização e nas relações com as partes interessadas (SANTOS; WEBER, 2020; SILVEIRA, 2018).

Para ir além da fase de *compliance*²⁴ as organizações devem promover a diversidade e a inclusão nos seus quadros, isto possibilita um ambiente de ideação para crescimentos e novas perspectivas para o negócio. Segundo o relatório *Diversity Wins*, o terceiro relatório de uma série de pesquisas realizadas, demonstrou que a relação entre a diversidade nas equipes executivas e a probabilidade de desempenho financeiro superior se fortaleceu com o tempo, com 25% mais chance de ter uma melhor rentabilidade do que as empresas que não se preocupam com esta pauta (MCKINSEY & COMPANY, 2020). Ainda segundo a pesquisa *18th Annual Global CEO Survey*, 85% dos CEOs cujas empresas implementaram programas de inclusão e diversidade relataram um aumento do desempenho nos negócios e 56% afirmam que isso os ajudou a competir em novas indústrias e localidades (PWC, 2015).

A dimensão social, além dos ganhos sobre a perspectiva apenas do mercado financeiro, também vai ao encontro das demandas de clientes e consumidores mais conscientes sobre o tema social e exigindo iniciativas das organizações. Além disso, atende aos anseios dos trabalhadores, que buscam organizações com ambientes de trabalho acolhedores e inclusivos.

O S do EESG vem ganhando cada vez mais importância no mundo corporativo e conquista um lugar junto aos *stakeholders*, a partir do entendimento dos problemas estruturais da nossa sociedade e que influenciam na análise e performance dos negócios. O destaque conferido nas empresas no endereçamento das questões sociais é resultado não somente de sua autopercepção quanto ao seu papel social, mas também do aprofundamento das lacunas de desigualdade socioambiental, com a necessidade de maior destaque para os aspectos sociais principalmente em países emergentes, como o Brasil (SILVA; NASCIMENTO, 2015).

²⁴ A palavra “*compliance*” vem do verbo em inglês “to comply”, que significa agir de acordo com uma ordem ou um conjunto de regras. No ambiente corporativo, *compliance* está relacionada à conformidade, ou seja, significa estar alinhado às regras devem ser observadas e cumpridas atentamente pela empresa (ANTONIK, 2016, tradução nossa).

2.2.1.3. Ambiental

Nesta dimensão, as atividades da organização devem ser ambientalmente responsáveis, sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo produtivo da empresa que impacta as partes interessadas e a sociedade, objetivando a preservação de um ambiente saudável para as gerações futuras.

Em um mundo cada vez mais interconectado, as questões ambientais não são somente locais, mas também globais, cabendo às empresas contemplar na sua análise os efeitos indiretos causados pela exploração do meio ambiente na totalidade da sua operação. Assim, há o reconhecimento da interdependência das ações humanas com o meio que o cerca, o que impõe uma perspectiva de conservação como forma de garantir a própria existência (ARMADA, 2016).

Nas organizações, a dimensão ambiental aborda entre outros aspectos, as emissões atmosféricas, a contaminação e consumo de água, do solo, o impacto na biodiversidade e o ciclo de vida do produto, gestão de resíduos, energia, impactos ambientais (ENGERT; RAUTER; BAUMGARTNER, 2016). Tem impactos diretos ao meio ambiente, demandando das organizações a redução do emprego de combustíveis fósseis, reduzir a emissão de substâncias poluentes, incentivar políticas para o desenvolvimento de fontes de energias renováveis, aumentar a eficácia dos recursos a serem empregados e proteger a biodiversidade e os recursos hídricos (SILVA; NASCIMENTO, 2015).

Segundo Rebello, Oliveira e Martins (2010, p. 9) a dimensão ambiental está centrada na “observância das interações entre os processos produtivos e os danos causados ao meio ambiente e a minimização dos impactos no planeta”.

Diante dos problemas ambientais atuais, da constatação de que os níveis correntes de utilização dos recursos naturais e de emissão de resíduos pela humanidade não podem ser mantidos. A dimensão ambiental da sustentabilidade corporativa não deve significar apenas reparação ou mitigação das atividades empresariais. Deve fazer parte da gestão das organizações, sendo um elemento integrante da criação de valor compartilhado para o desenvolvimento social e ecológico, e também para o sucesso empresarial das empresas (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016; STEFAN, 2012).

Para uma gestão efetiva da dimensão ambiental nas organizações, deve ocorrer um forte comprometimento de toda a direção e colaboradores com o meio ambiente, gerando mudanças, principalmente, no modo de agir de todos os empregados da empresa. Como essas ações são

bem-vistas pela sociedade, a empresa acaba por desenvolver uma imagem mais positiva no mercado, o que pode levar à conquista de novos consumidores e melhores relações comerciais.

Na dimensão ambiental também são evidenciadas informações sobre política de redução de recursos naturais; política de eficiência da água e energética; política ambiental junto a cadeia de suprimentos; além de metas de redução e reutilização de recursos, que envolvem valores monetários. Dessa forma, as ações ambientais possibilitam ganhos de eficiência, produtividade e qualidade, que podem afetar o desempenho financeiro da organização (GOMES; UBIRATÃ TORTATO, 2011).

A dimensão ambiental na sustentabilidade corporativa busca o equilíbrio do crescimento organizacional ecologicamente correto, sem destruir o meio ambiente e sem afetar as pessoas que estão ao seu redor, utilizando e preservando os recursos renováveis para que não se esgotem no futuro.

2.2.1.4. Governança

A governança corporativa no século 21 exige um amplo conjunto de ferramentas e processos de gestão para garantir que as empresas não apenas prosperem economicamente, mas também sejam social e ambientalmente responsáveis. Este fluxo guiará a gestão no enquadramento e implementação das melhores práticas em sistemas de gestão para atingir os objetivos de uma estratégia de sustentabilidade corporativa (IBGC, 2015; MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

A relação entre sustentabilidade e a governança corporativa tem sido amplamente considerada nas organizações no ambiente globalizado, em especial pelo mercado de capitais como fonte de recursos de investimentos para as organizações (AMRAN; LEE; DEVI, 2014). Nesse sentido, a governança corporativa estabelece relações entre a gestão da empresa, seu Conselho de Administração e demais *stakeholders*, tendo em vista o fornecimento de uma estrutura que possibilite as organizações ter melhor desempenho e maior confiança dos investidores (OECD, 2004). O Conselho de Administração é um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma empresa em relação ao seu direcionamento estratégico. É o principal órgão do sistema de Governança (IBGC, 2015).

A governança corporativa tem buscado melhorar a transparência; reforçar o monitoramento independente da gestão, a equidade das partes interessadas, e impor prestação de contas e responsabilidades financeiras aos seus agentes e administradores (Wong, 2009), tal qual dita os próprios princípios da governança corporativa (IBGC, 2015):

- a) **Transparência:** disponibilizar as informações que sejam de interesse das partes interessadas e não apenas aquelas impostas por leis ou regulamentos.
- b) **Equidade:** tratamento justo de todos os *stakeholders*, não importando o nível hierárquico, o grau de relação e influência sobre a empresa ou o nível de participação no capital.
- c) **Prestação de contas:** os agentes assumem integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade tanto no nível financeiro quanto no desempenho individual de suas atividades.
- d) **Responsabilidade corporativa:** os agentes de governança zelem pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios e operações e com o aumento das externalidades positivas.

Segundo o IBGC (2015), a governança corporativa converte princípios básicos de administração em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da empresa. Ela se materializa em um coletivo de gestão, logo, adota uma abordagem que permeia a integração das dimensões econômica, social e ambiental nas organizações, hoje evidentemente interdependentes. Tal integração já se tornou uma métrica de avaliação dos investidores e credores que demandam das empresas maior transparência e anticorrupção, de forma mais estruturada, informações sobre seus impactos e ações junto a todos os seus *stakeholders* (MAZZUCATO; LAFRAIA; REHFELD, 2020). Baumgartner (2014) corrobora que a governança corporativa pode garantir e aumentar a legitimidade das atividades da organização frente aos *stakeholders* e pela sociedade como um todo.

2.3. Desenvolvimento Sustentável e a Agenda 2030

A sociedade, cada vez mais, enfrenta o agravamento de problemas globais como concentração de riquezas, desigualdade social, desemprego, degradações ambientais, formas de abordagem em relação ao planeta, dificuldades nas relações entre as empresas, e destas com a sociedade, o padrão de crescimento e consumo acelerado; uma série de tensões intensas no planeta e que geram graves riscos para nossas vidas e meios de subsistência (FOLKE *et al.*, 2016; HOEK, 2018a; ROCKSTRÖM; SUKHDEV, 2016; SACHS, 2020; STEFFEN *et al.*, 2018). Como uma busca intelectual, o desenvolvimento sustentável tenta dar sentido às interações de três sistemas complexos: a economia mundial, a sociedade global e o ambiente natural da Terra (SACHS, 2015).

Alcançar o desenvolvimento sustentável em um planeta desigual e degradado é o desafio mais importante que nossa geração enfrenta. Assim, o desenvolvimento sustentável é um conceito central para nossa época; é uma forma de compreender o mundo e um método para resolver os problemas globais. No livro *The Age of Sustainable Development*, o renomado professor Jeffrey D. Sachs (2015) diz que:

“o desenvolvimento sustentável é tanto uma forma de ver o mundo, com foco nas interligações das mudanças econômicas, sociais e ambientais, quanto uma forma de descrever nossas aspirações compartilhadas por uma vida digna”.

O desenvolvimento sustentável também é uma visão normativa do mundo, que recomenda um conjunto de objetivos aos quais devemos almejar. Nesse sentido, diversas nações do mundo trabalharam na construção de uma agenda em comum desenvolvida no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU) para ajudar a orientar o curso futuro do desenvolvimento sustentável do planeta. (SACHS *et al.*, 2019a; SACHS, 2015). Esse trabalho culminou em um documento adotado na Assembleia Geral da ONU em 2015, denominado “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, sendo um plano de ação com 17 objetivos gerais e 169 metas a serem alcançadas até 2030 para colocar o mundo em um caminho mais sustentável (UNITED NATIONS, 2015b).

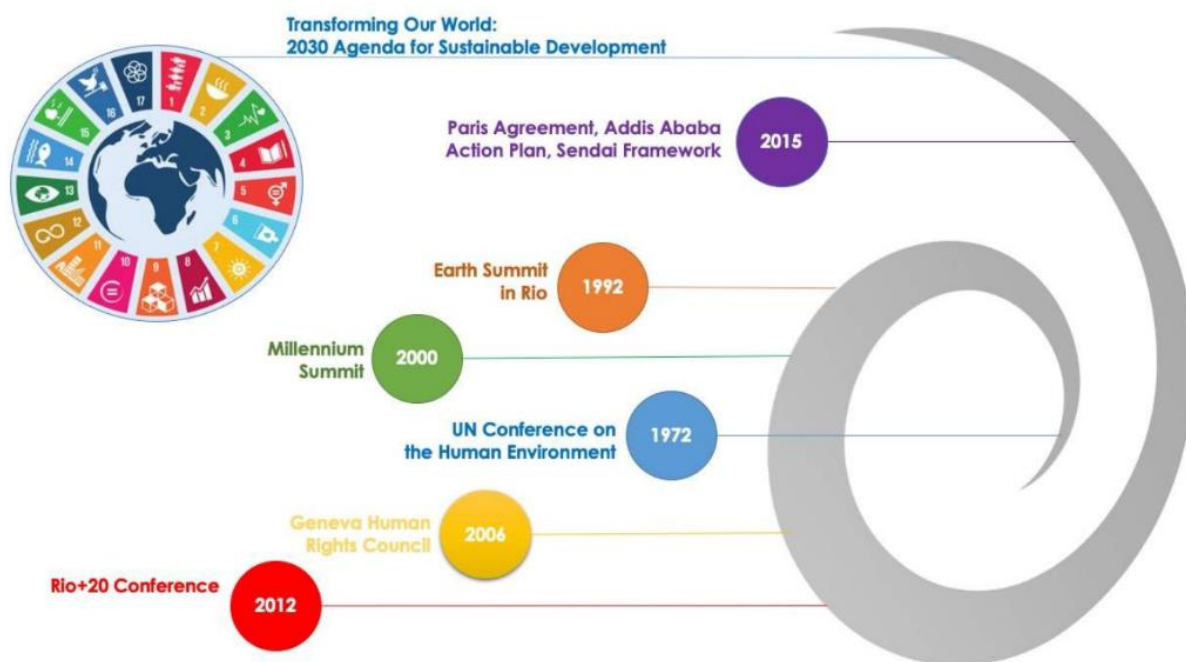
Desta forma, ao adotar a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável e seus 17 ODS em 2015, a comunidade mundial afirmou seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Por meio dessa Agenda, 193 Estados membros se comprometeram a garantir o crescimento econômico sustentado e inclusivo, a inclusão social e a proteção ambiental, promovendo sociedades pacíficas, justas e inclusivas por meio de uma nova parceria global (UNSSC, 2020a).

2.3.1. Agenda 2030 e os ODS

Ganhando impulso desde a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano de 1972 até a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas de 2015, a Agenda 2030 é o clímax de mais de quatro décadas de diálogo multilateral e debate sobre como lidar com os desafios ambientais, sociais e econômicos enfrentados pelo mundo (UNSSC, 2020a). A Agenda 2030 é um plano de ação ambicioso para os países, o sistema das Nações Unidas e todos os outros atores. A agenda 2030 resultou da união de dois processos: a trilha dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e a trilha do Desenvolvimento Sustentável.

A Agenda é o projeto mais abrangente até o momento para o progresso econômico generalizado; eliminação da pobreza extrema; dignidade e inclusão social estimulada por meio de políticas que fortalecem a comunidade; proteção do meio ambiente da degradação induzida pelas atividades humanas. Na figura 8, convém destacar alguns pontos relevantes nessa jornada (BARBIERI, 2020).

Figura 8 - Linha do tempo Agenda 2030.



Fonte: UNSSC, 2020a.

A Agenda 2030 foi definida para complementar e reorientar esforços já depreendidos pela ONU no passado em dois processos: a trilha do Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e a trilha do Desenvolvimento Sustentável.

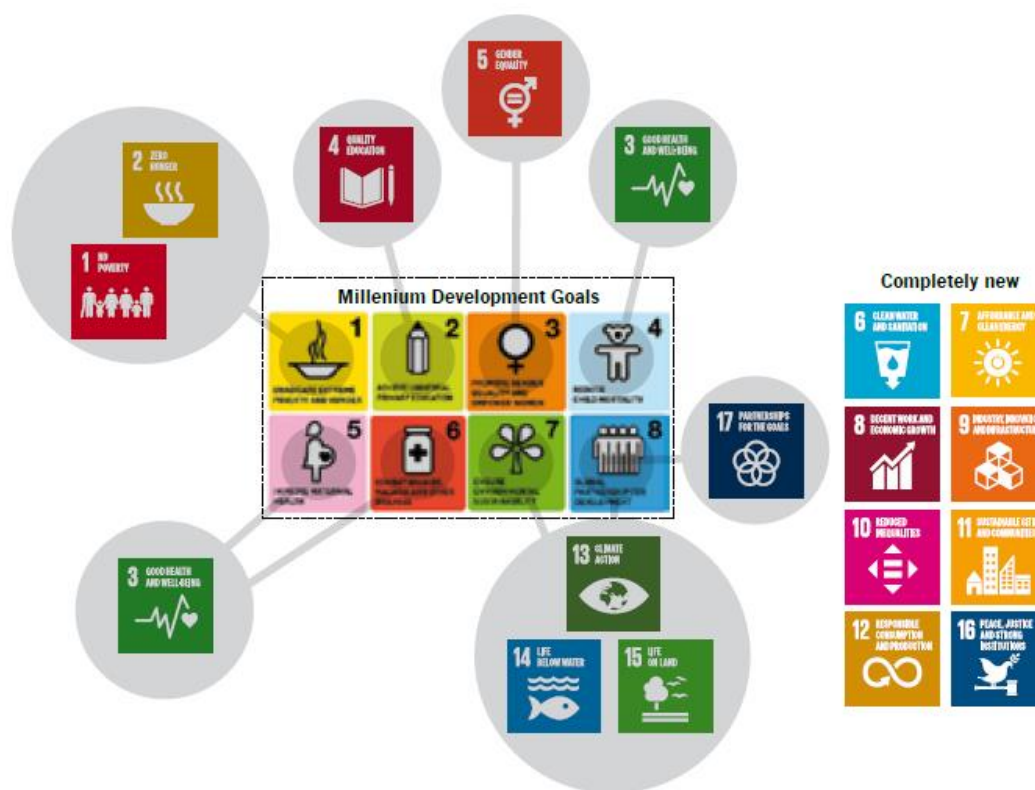
Os ODM surgiram de uma série de cúpulas internacionais sobre vários aspectos do desenvolvimento humano realizadas na década de 1990, e eram principalmente sobre o desenvolvimento social, tendo a eliminação da pobreza como seu objetivo mais importante e um prazo para atingir as metas até 2015 (UNITAR, 2016a). Já o conceito de desenvolvimento sustentável foi introduzido na Cúpula da Terra no Rio em 1992, no contexto de focar a importante relação entre desenvolvimento e meio ambiente. O conceito de desenvolvimento sustentável que foi refletido no documento Final da Cúpula, conhecido como “Agenda 21,” inicialmente englobou três dimensões: social, econômica e ambiental (ONU, 2020; UNITAR, 2016a).

É importante citar aqui, a Terceira Conferência Internacional sobre Financiamento para o Desenvolvimento, organizada no seguimento do Consenso de Monterrey e da Declaração de Doha. Essa conferência, que ocorreu paralelamente com foco no financiamento para o desenvolvimento, em julho de 2015, em Adis Abeba, resultou em um acordo intitulado “Agenda de Ação de Addis Abeba”, que identifica as principais áreas de ação para fornecer meios e criar um ambiente propício para a implementação dos ODS. O texto da agenda de 2030 adotada reconhece as políticas e ações concretas acordadas em Adis Abeba como apoio, complementação e contextualização dos meios de implementação das metas dos ODS, e a própria Agenda de Ação de Adis Abeba como parte integrante da agenda de 2030 para o desenvolvimento sustentável (UN DESA, 2015; UNITAR, 2016a).

Diante do já exposto, convém ressaltar que Agenda 2030 vai além de um simples discurso ou documento e estabelece um apelo concreto à ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade. Isso nos incentiva a dar passos ousados e transformadores que são urgentemente necessários para mudar o mundo para um caminho sustentável e resiliente (UNSSC, 2020a). O relatório executivo sobre a agenda de desenvolvimento sustentável, de Ban Ki-moon, então Secretário Geral da ONU, destaca o termo *The Road to Dignity by 2030* (O Caminho para a Dignidade em 2030, tradução nossa), o qual não foi muito relatado em estudos nas últimas duas décadas, mas que representa e reforça que essa nova agenda se estende muito além de fornecer às pessoas apenas as suas necessidades básicas.

O foco dos ODS se expandiu para além dos ODM, incluindo, por exemplo, mais metas relacionadas ao clima e à prosperidade, conforme representado na figura 9. Eles reconhecem que acabar com a pobreza e outras privações deve ir de mãos dadas com estratégias que melhorem a saúde e a educação, reduzam a desigualdade e estimulem o crescimento econômico, ao tempo em que enfrentamos as mudanças climáticas e preservemos oceanos e florestas (SCHEYVENS; BANKS; HUGHES, 2016; UNITED NATIONS, 2015b).

Figura 9 - ODM para ODS.



Fonte: Tulder, 2018.

Essa nova e transformadora agenda exige uma nova abordagem, baseada em uma série de princípios que orientarão sua implementação, conforme demonstrados no quadro a seguir.

Quadro 2 - Princípios fundamentais da Agenda 2030.

<p>• Universalidade</p> <p>A Agenda 2030 é universal em escopo e abrange todos os países, independente de seus níveis de renda e estágio de desenvolvimento.</p>	<p>• Integração e indivisibilidade</p> <p>A Agenda 2030 baseia-se na interconexão e natureza indivisível de seus objetivos. É crucial que todos os atores responsáveis pela implementação dos objetivos os tratem em sua totalidade.</p>
<p>• Não deixar ninguém para trás</p> <p>A Agenda 2030 visa beneficiar todas as pessoas e compromete-se a não deixar ninguém para trás ao suportar todas as pessoas necessitadas e carentes, onde quer que estejam.</p>	<p>• Inclusão</p> <p>A Agenda 2030 exige a participação de todos os segmentos da sociedade, independentemente de sua raça, gênero, etnia e identidade - para contribuir para sua implementação.</p>
<p>• Parcerias entre múltiplas partes interessadas</p> <p>A Agenda 2030 exige o estabelecimento de parcerias de partes interessadas para mobilizar e compartilhar conhecimento, experiência, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos ODS em todos os países.</p>	

Fonte: Adaptado de UNSSC, 2020, grifo nosso.

Outro fator importante, é que no âmago da Agenda 2030 estão cinco dimensões críticas: pessoas, prosperidade, planeta, parceria e paz, também conhecidas como os 5Ps. Que são historicamente analisados à luz de três aspectos fundamentais: inclusão social, crescimento econômico e proteção ambiental. Foram adicionados a essa abordagem tradicional dois componentes críticos: a parceria e a paz. Assim, conceito de desenvolvimento sustentável assumiu um significado mais amplo com a adoção da Agenda 2030 (UNSSC, 2020a).

Essas cinco dimensões, representadas na figura 10, norteiam as decisões em prol do desenvolvimento sustentável, as quais devem considerar as repercussões sociais, econômicas e ambientais. Os 5Ps do desenvolvimento sustentável nos fornecem uma lente através da qual podemos ver as interligações e interconexões dos ODS.

Figura 10 - Dimensões da Agenda 2030.



Fonte: UNSSC, 2020.

Além disso, os 5Ps devem assegurar que qualquer intervenção seja desenvolvida, apropriada e levada adiante no âmbito de parcerias relevantes e mobilize os meios de implementação adequados. Desta forma, a Agenda 2030 e os ODS juntos recomendam uma abordagem holística para a compreensão e a resolução de problemas globais enfrentados em nossa sociedade. As interligações e a natureza integrada dos ODS são de importância crucial para garantir que o propósito da Agenda seja realizado (UNSSC, 2020a).

Ao contrário do que muitos pensam, os ODS não representam a Agenda em sua totalidade e embora os ODS sejam os aspectos mais visíveis da Agenda, ela vai muito além, pois incorpora diversos compromissos aprovados em conferências multilaterais sobre questões fundamentais para o desenvolvimento sustentável (BARBIERI, 2020). A Agenda 2030 é orientada pelos propósitos e princípios da Carta das Nações Unidas, fundamentados na Declaração Universal dos Direitos Humanos e seus diversos tratados, declarações e instrumentos. A Agenda 2030 também reafirma os resultados e as declarações de todas as principais conferências e cúpulas da ONU, incluindo o acompanhamento dessas conferências.

O desenvolvimento sustentável é mais do que apenas os ODS. Os 17 ODS, com suas respectivas metas e indicadores, podem ser considerados o arcabouço de resultados da Agenda 2030. Os ODS não são um resumo da Agenda, mas sim áreas de foco necessárias para alcançar o desenvolvimento sustentável (SACHS, 2015; UNITED NATIONS, 2020).

Os 17 ODS, representados na figura 11, devem ser vistos como peças indispensáveis de um grande e complexo quebra-cabeça. Para compreender genuinamente a Agenda, é imprescindível olhar para o quebra-cabeça como um todo. Os ODS ajudam a traduzir os valores e princípios essenciais da Agenda em resultados concretos e mensuráveis, sendo uma espécie de bússola global que nos guia, em uma linguagem que todos entendem e interpretam da mesma maneira (HOEK, 2018b; PEDERSEN, 2018; SACHS, 2015).

Figura 11 - 17 ODS.

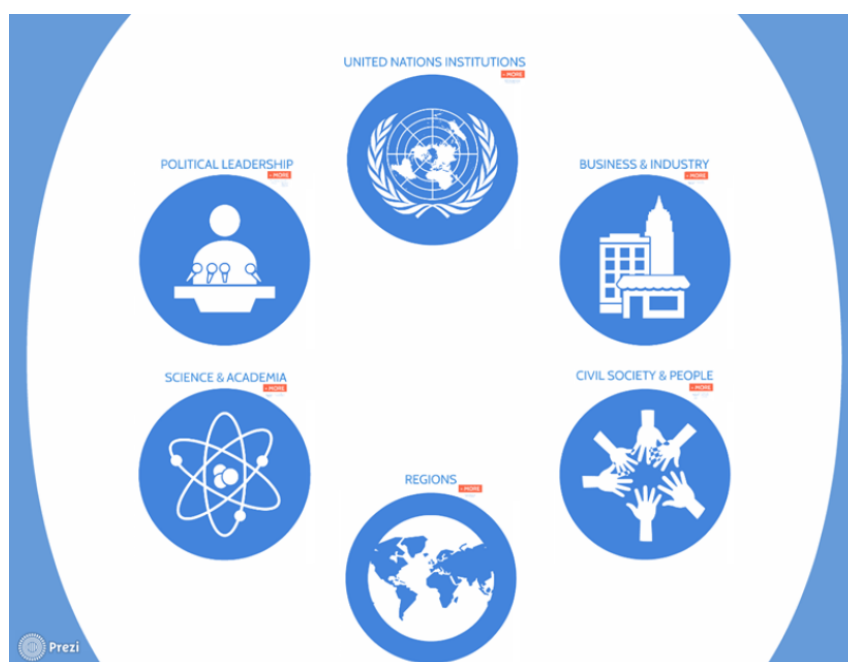


Fonte: United Nations, 2020.

Os ODS são pontos de “pressão” que podem afetar o equilíbrio de todo o planeta e das pessoas que vivem nele. Esses objetivos foram estabelecidos após uma consulta massiva às partes interessadas que envolveu governos, empresas, organizações da sociedade civil e institutos de conhecimento, incluindo as vozes de milhões de pessoas em todo o mundo (ZANTEN *et al.*, 2018). Em suma, foram identificados seis grupos amplos de partes interessadas, representado na figura 12, que forneceram suas contribuições para o processo liderado pelos Estados-Membros para formular a Agenda 2030:

- a. Instituições da ONU: por meio do Grupo de Trabalho da ONU, um grupo interagências de 60 entidades da ONU e outras organizações internacionais;
- b. Negócios e indústria: por meio do Pacto Global da ONU;
- c. Sociedade Civil e Pessoas: por meio de consultas temáticas globais e nacionais e da inovadora pesquisa MyWorld, que contou com mais de 7 milhões de entrevistados;
- d. Regiões: a perspectiva regional refletiu nas consultas conduzidas pelas comissões regionais das Nações Unidas;
- e. Ciência e Academia: por meio da Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável;
- f. Liderança Política: através do Painel de Alto Nível de Pessoas Eminentíssimas copresidido por 2 líderes de países em desenvolvimento e 1 de um país desenvolvido (UNITAR, 2016b).

Figura 12 - Grupos amplos de partes interessadas participantes.



Fonte: UNITAR, 2016.

Uma vez que os ODS são o resultado de amplas negociações e consultas entre diferentes partes interessadas, eles podem não ser perfeitos²⁵, mas representam, indiscutivelmente, as necessidades imprescindíveis do mundo hoje. Os ODS materializam e traduzem os princípios fundamentais que sustentam a Agenda em resultados concretos e mensuráveis (UN GENERAL ASSEMBLY, 2017).

Nem todos os ODS têm a mesma formatação ou fim, enquanto alguns parecem ser mais abrangentes ou constituir “fins” em si, outros podem ser vistos como “meios” para se alcançar a esses objetivos finais. Entender alguns ODS como meios para se alcançar outros desses objetivos facilita-nos a compreender as interligações existentes entre eles. Além disso, a estrutura dos ODS possibilita monitorar o progresso global em direção ao cumprimento da Agenda 2030 (UN GENERAL ASSEMBLY, 2017).

Segundo o secretário geral da ONU, António Guterres, a Agenda 2030 é o roteiro, e seus objetivos e metas são ferramentas para chegar lá. A Agenda 2030 e os seus ODS nos inspiram a pensar e repensar a forma de abordar o desenvolvimento sustentável frente aos desafios de hoje. Os ODS ajudam coletivamente a orientar as ações para o desenvolvimento global e a moldar visões para o futuro (ESTOQUE, 2020; UNSSC, 2020b).

Ao adotar a Agenda, os estados membros da ONU se comprometeram com um ambicioso plano de ação que requer esforços de todos os segmentos da sociedade, incluindo a sociedade civil, o setor privado e a Academia. Cada um de nós, em nossas capacidades pessoais, também precisa tomar medidas concretas para a sustentabilidade. São escolhas de vida. Um compromisso ao longo da vida é necessário para avançar na agenda transformacional que está à nossa frente (SACHS, 2015).

2.3.2. Agenda 2030 e os ODS no contexto dos negócios/organizações

Os ODS, adotados em setembro de 2015 em Nova York por 193 países, são um verdadeiro farol de esperança e, despertaram grande interesse desde sua concepção. Os ODS fazem parte da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que define o roteiro acordado pela ONU “para mudar o mundo para caminhos mais sustentáveis e resilientes” (CAIADO *et al.*, 2018).

²⁵ Os ODS encontraram sérias críticas por serem muito ambiciosos e muito complexos (Consenso de Copenhagen, 2015) ou não ser ambicioso o suficiente, principalmente no que diz respeito às modalidades de sua execução (Pogge e Sengupta, 2015) e a omissão de considerações financeiras. A despeito deste discurso relevante e crítico, os ODS constituem e são considerados como o quadro principal da agenda de desenvolvimento global até 2030 (Kolk, 2016; Pattberg & Widerberg, 2016; Sachs, 2015).

A Agenda nomeia todos os setores da sociedade como atores-chave do desenvolvimento e requer um nível sem precedentes de cooperação e colaboração entre a sociedade civil, empresas, governo, ONGs, fundações, academia e outros para sua realização (SACHS, 2015).

A Agenda 2030 reconhece a interconexão de negócios bem-sucedidos, uma sociedade próspera e um ambiente saudável, tendo sua aplicabilidade a organizações em todos os segmentos e em todo o mundo. O papel que as empresas podem e devem desempenhar para atingir as metas dos ODS são fundamentais, pois os governos não serão capazes de mudar ou melhorar o mundo apenas por si próprios (HOEK, 2018a). De acordo com o pesquisador da ciência da sustentabilidade, Jonker (2010, p. 744), “as organizações se tornaram as instituições mais poderosas da nossa sociedade”. Isso fica claro em sua descrição da sociedade como uma sociedade de organizações. Portanto, é inevitável reconhecer o papel que desempenham na formação de um sistema social maior. Ele conclui que "parece ser necessário a mudança na maneira de pensar sobre as organizações e seu papel na sociedade" (JONKER, 2010).

As empresas de grande porte ²⁶, em especial, tem um papel ativo no cumprimento da Agenda 2030, sendo líderes na introdução de boas práticas de negócios que podem ser copiadas e implementadas por outras empresas e organizações (ROSATI; FARIA, 2019b, 2019c). Peter Bakker, Presidente e CEO do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, reforça que:

a Agenda 2030 apresenta uma oportunidade histórica para as empresas se engajarem como uma influência forte e positiva na sociedade. As empresas podem fornecer um impulso extraordinário na realização dos ODS por meio de inovação, investimento, uma base de clientes em massa e uma força de trabalho global. Por sua vez, os ODS podem ampliar a oportunidade para o sucesso dos negócios, tornando o ambiente propício e fornecendo inspiração e direção (OECD, 2016, p.129).

A *Business and Sustainable Development Commission* (BSDC) calculou que há recompensas econômicas potenciais para as empresas na entrega de soluções para os ODS que são da ordem de US \$ 12 trilhões por ano e até 380 milhões de novos empregos até 2030 (BSDC, 2017). Os ODS foram concebidos para reorientar o desenvolvimento socioeconômico e ambiental global por meio das suas metas e indicadores específicos, ao mesmo tempo, necessitam de maior participação do setor privado, em especial do aumento do impacto positivo das organizações nas sociedades em que estão localizadas. A realidade é que os ODS precisam

²⁶ Um estudo dos primeiros relatórios dos ODS descobriu que “as organizações que abordaram os ODS no seus relatório de sustentabilidade são, em sua maioria, organizações de grande porte” (ROSATI; FARIA, 2019b).

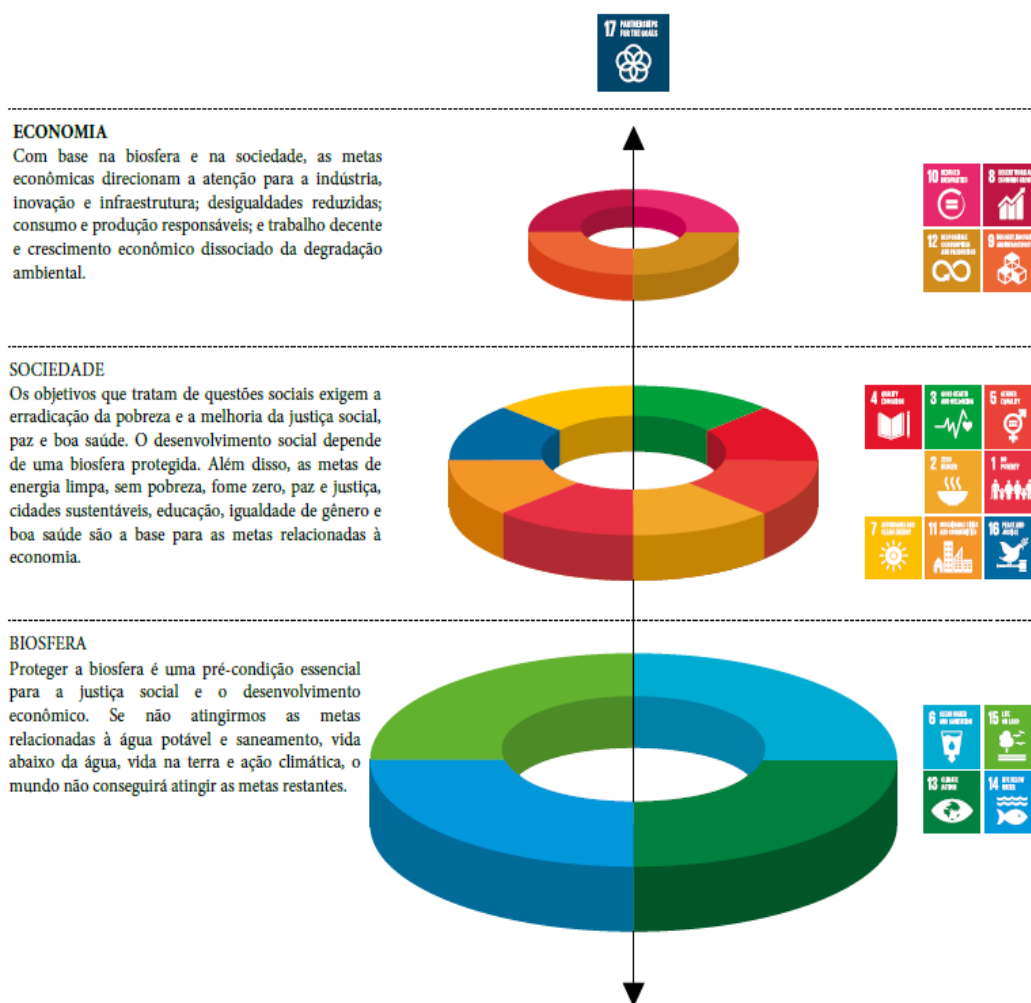
da contribuição das organizações empresariais para o alcance de suas metas e, ao mesmo tempo, as empresas também precisam dos ODS como um direcionador para seus negócios (HALLINGER; SURIYANKIETKAEW, 2018; KANTABUTRA, 2014).

É comum a disseminação da ideia de que: os ODS exigem um crescimento econômico socialmente inclusivo e ambientalmente sustentável. No entanto, para alcançar os objetivos econômicos, sociais e ambientais dos ODS, um quarto amplo objetivo também deve ser alcançado: a governança (SACHS, 2015).

Os governos devem realizar funções essenciais para permitir que as sociedades prosperem, tais como prestação transparente de serviços sociais equalitários, implementação de regulamentos para proteger o meio ambiente, proteção dos indivíduos. No mundo de hoje, as práticas de governança não podem se referir apenas aos governos. As corporações e empresas multinacionais do mundo são frequentemente os atores mais poderosos. O bem-estar da coletividade também depende dessas organizações obedecerem à lei, respeitarem o meio ambiente natural e contribuírem para as sociedades em que atuam. Para ter sucesso, a Agenda 2030 precisa de uma abordagem mais holística entre os “silos” de desenvolvimento tradicionais e todos os níveis de governança. Nos últimos anos, dentro da ciência, o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) e outras iniciativas da ONU orientadas para a ciência e de organizações internacionais têm se tornado mais abertas, conectando desenvolvimento, sustentabilidade, e governança (VRIES, 2019). Nesse sentido, Biermann *et al.* (2017) argumentam que os ODS representam um tipo distinto de condução, denominado “governança global por meio de metas” - que apresenta uma forma única e nova de dirigir os esforços de desenvolvimento sustentável.

Desse modo, o lado normativo do desenvolvimento sustentável, que recomenda um conjunto de objetivos, também prevê quatro finalidades básicas de uma boa sociedade: prosperidade econômica; inclusão e coesão social; sustentabilidade ambiental; e boa governança pelos principais atores sociais, em especial, governos e empresas (SHAH, 2020; ROSATI; FARIA, 2019; SACHS, 2015; UNSD, 2020).

Johan Rockström e Pavav Sukhdev, defendem uma maneira de ver os aspectos econômicos, sociais e ecológicos dos ODS de forma interdependente. Na representação gráfica desenvolvida por eles, denominada “the *wedding cake*”, figura 13, retrata que a economia e sociedade são partes integradas da biosfera.

Figura 13 - *The Wedding Cake*.

Fonte: Rockstrom; Sukhdev, 2016.

Esse modelo não considera os desenvolvimentos sociais, econômicos e ambientais como partes separadas, mas considera a economia como parte integrante de nossa sociedade, que deve se desenvolver exclusivamente dentro dos limites da sociedade e do planeta. Além disso, a parceria (ODS 17) é retratada como central entre todos os níveis de interação, permeando as esferas social, econômica e ambiental, estabelecendo a governança multinível dos ODS. Este modelo conflita com o paradigma de desenvolvimento, afastando-se da abordagem setorial, onde o desenvolvimento social, econômico e ecológico são vistos como partes separadas. Segundo Rockström e Sukhdev (2016, p. 2), é importante fazer “a transição para uma lógica mundial integrada, onde a economia sirva à sociedade para que ela evolua dentro do espaço operacional seguro (biosfera) do planeta”.

Os ODS são, de fato, uma nova maneira de abordar um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo por meio de uma série de componentes que - juntos - constituem

um novo modelo de progresso com objetivos inclusivos baseados em mudanças positivas, definidos como desafios globais e representam a expressão global das necessidades atuais e futuras da coletividade (ROSATI; FARIA, 2019c; TULDER, 2018).

Fica cada vez mais claro que o desenvolvimento sustentável representa um desafio tanto para a sociedade quanto para o mundo dos negócios. As organizações corporativas são atores importantes neste cenário, pois influenciam o ambiente natural e a sociedade com seus produtos e serviços, modelos econômicos e atividades de produção (BANERJEE, 2001; STAFFORD-SMITH *et al.*, 2017). A transição das organizações e empresas para modelos de negócios mais sustentáveis representa um passo crucial para o cumprimento dos ODS (SCHEYVENS; BANKS; HUGHES, 2016).

O fato é que as organizações têm uma “pegada” ambiental, econômica, social e de governança considerável devido ao amplo alcance de suas atividades e aos múltiplos relacionamentos que mantém. Os negócios têm influência e impacto diretos e indiretos em vários níveis, a exemplo de: 1. local de trabalho, 2. mercado/setor, 3. cadeia de suprimentos, 4. comunidade, 5. ambiente favorável, 6. ambiente natural, conforme figura 14. Cada nível de influência e impacto apresenta uma oportunidade para as organizações tomarem medidas específicas para mitigar riscos ou promover ativamente o bem-estar ambiental, econômico e social propostos pela Agenda 2030 e seus ODS (STIBBE; PRESCOTT, 2020).

Figura 14 - Níveis de influência dos negócios.



Fonte: Adaptado de Stibbe; Prescott, 2020.

Assim, o conhecimento dos ODS e de como cada organização pode contribuir positivamente com cada objetivo é fundamental. Há uma série de benefícios para o alcance dos ODS em envolver as empresas neste esforço coletivo e também diversos benefícios para as organizações em se envolverem, conforme tabela 1 (UNITAR, 2016a).

Tabela 1 - Benefícios para os ODS e para as empresas.



Benefícios de envolver as empresas nos ODS

Benefícios para as empresas de se envolver nos ODS

1. Aproveitar o papel central da organização na geração de crescimento, produtividade e empregos.	1. Garantir o sucesso de longo prazo dos negócios, melhorando o ambiente nos quais os negócios operam.
2. Acessar a inovação do setor privado em tecnologias, produtos, serviços.	2. Identificar e gerenciar riscos e custos materiais.
3. Criação de oportunidades para alcançar escala, aproveitando o conhecimento das empresas.	3. Construir reputação, posicionamento estratégico no mercado e salvaguardar uma licença para operar.
4. Alavancar o setor público com investimentos corporativos filantrópicos ou sociais.	4. Fortalecimento do relacionamento com todas as partes interessadas.
5. Acessando ao know-how e habilidades empresariais complementares.	5. Criação ou acesso a novos mercados. A inovação em tecnologia, produto, serviço que contribui para os ODS.
6. Construir alianças para promover boas práticas sociais e ambientais responsáveis, e de boa governança.	6. Alinhar a ação empresarial com a visão da liderança da organização e as expectativas das partes interessadas.

Fonte: UNITAR, 2016.

Desde a última década, empresas líderes estão desenvolvendo modelos de negócios imbuídos de valores sociais e noções de responsabilidade - e que buscam sucesso comercial ao lado de abordagens mais sustentáveis e resultados positivos de desenvolvimento (LUCCI, 2012). Essas empresas são atores-chave²⁷ na sociedade e têm grande influência ao mudar a forma e como fazem negócios para integrar os ODS em suas práticas cotidianas e divulgar seus impactos e contribuições para o desenvolvimento sustentável (KOLK; PEREGO, 2014; SMITH; SHARICZ, 2011; ZANTEN; TULDER, 2018).

Segundo Paul Polman, CEO da Unilever²⁸, na realidade:

implementar os ODS é uma das maiores oportunidades de nosso tempo, porque os ODS oferecem o potencial para desbloquear novos mercados e em alinhamento as demandas da sociedade. As empresas que entenderem isso e se colocarem a serviço da sociedade, terão um futuro longo e próspero. Negócios que não fizerem serão eliminados, e isso está acontecendo com frequência cada vez maior (HOEK, 2018b).

Está cada vez mais claro que o caminho a seguir na jornada em direção a Agenda 2030 precisa usar o poder dos negócios como alavanca para fazer crescer economia e sociedade globais sustentáveis. Portanto, para as organizações, a questão não é "por que", mas "como" incorporar e desenvolver os ODS nos negócios, de forma que criem um impacto positivo para a sociedade. Isso requer mudanças transformacionais nas organizações (HOEK, 2018b).

A necessidade de implementar um modelo de negócios sustentável baseado na integração dos ODS às estratégias de negócios tem sido cada vez mais destacada (BEBBINGTON; UNERMAN, 2018). Uma série de iniciativas de práticas de negócios sustentáveis e inclusivas bem-sucedidas foram descritas em estudos de caso de organizações como Unilever, ITC e-Choupal e Safaricom. Esses estudos de caso demonstram claramente que: o que é bom para os negócios também pode ser bom para a sociedade (CHAKRAVORTI *et al.*, 2014, p. 6).

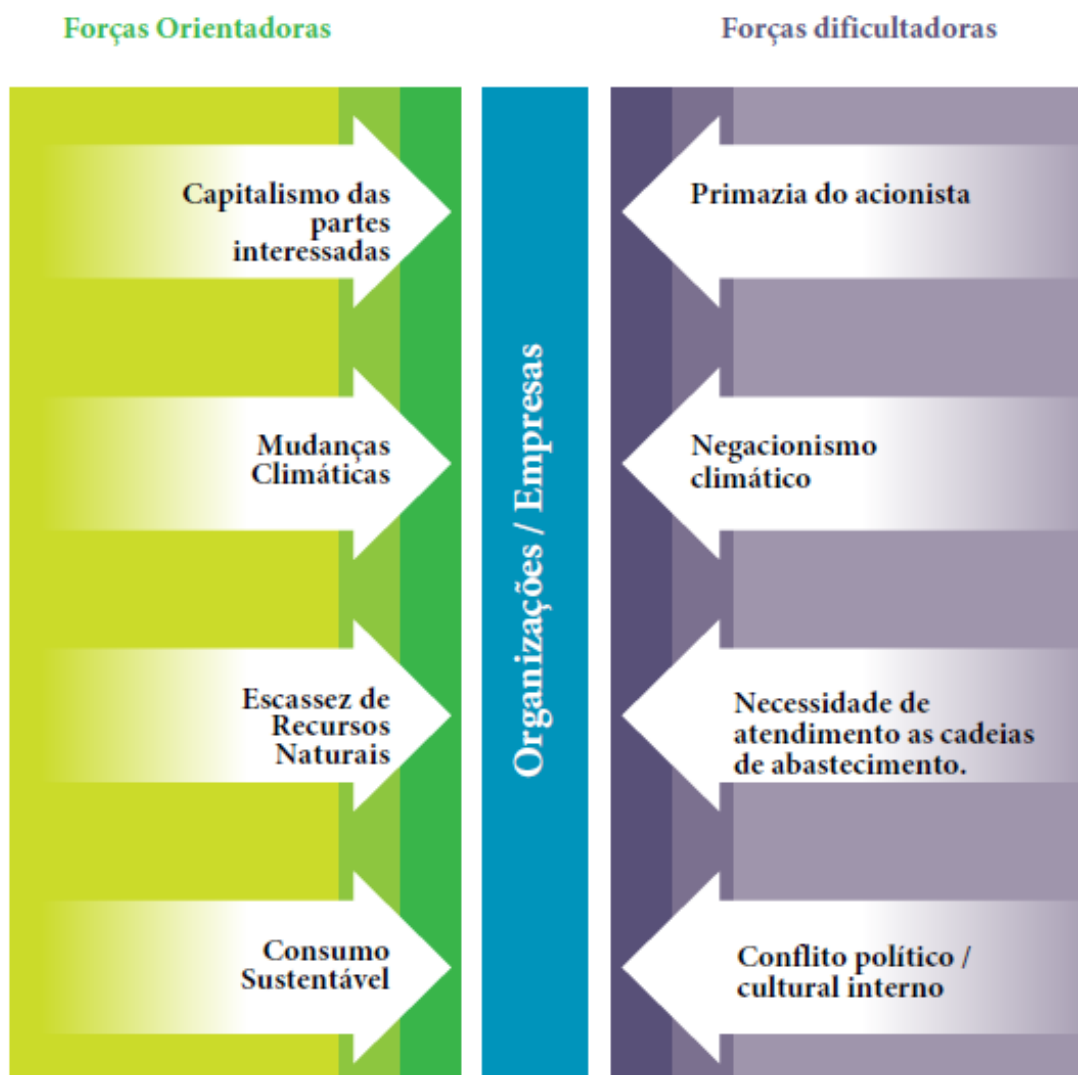
Segundo Willard (2021, p. 3), essa “reorientação das organizações em direção aos ODS, foi estimulada, em grande, parte pelo atual campo de forças do ambiente empresarial”, esse campo de força no século 21 é um painel de forças relacionadas à sustentabilidade que afetam as organizações, representando na figura 15. Mudanças climáticas, consumidores mais

²⁷ As empresas são um ator poderoso na sociedade, com algumas empresas sendo maiores do que alguns governos. Por exemplo, as receitas da Amazon em 2019 foram de US \$ 281 bilhões: maior do que o PIB do Paquistão (BANSAL, 2021)

²⁸ Paul Polman também é presidente do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, membro do Conselho Empresarial Internacional do Fórum Econômico Mundial, membro da Equipe B e faz parte do Conselho do Pacto Global da ONU e do Fórum de Bens de Consumo, onde copreside o Comitê de Sustentabilidade (WBCDS, 2020).

conscientes, escassez de recursos, integração econômica, conflitos culturais, interrupções causadas pela migração humana, inovações tecnológicas e instabilidade política criaram direcionadores claros para as quais as organizações devem prestar mais atenção do que nunca, em especial as partes interessadas em seus ambientes locais e globais (WILLARD, 2021).

Figura 15 - Campo de forças - Ambiente Empresarial.



Fonte: Adaptado de Willard, 2021.

A Agenda 2030 e os ODS foram concebidos para reorientar o desenvolvimento socioeconômico ambiental global e, também ampliaram a visão da sustentabilidade para atuação das organizações nas sociedades nas quais estão localizados (AVERY; BERGSTEINER, 2011b; HALLINGER; SURIYANKIETKAEW, 2018).

Na medida em que os ODS representam "um imperativo global" (TSALIS *et al.*, 2020) alavancam pressões institucionais de diferentes atores sobre as organizações a este respeito (VAN DER WAAL; THIJSSSENS, 2020). Além disso, a abordagem empresarial para o desenvolvimento emerge dos cálculos gerenciais relacionados a custos, retornos e concorrência, o negócio como agente de desenvolvimento sustentável também é motivado por preocupações, pressões e demandas dos *stakeholders* (BLOWFIELD, 2012, p. 416).

Dessa forma, as organizações devem desenvolver um novo propósito, os negócios devem se esforçar não apenas para atender às suas próprias metas, mas aos ODS ao mesmo tempo. Os objetivos globais²⁹ de desenvolvimento sustentável representam, provavelmente, a melhor diretriz estratégica de mercado já apresentada aos negócios (SACHS *et al.*, 2019b; VAN ZANTEN; VAN TULDER, 2018).

Os ODS definitivamente deram início a uma nova era de objetivos de desenvolvimento para enfrentar os problemas mais urgentes do mundo. No livro *Business & The Sustainable Development Goals: A Framework for Effective Corporate Involvement*, o professor Robert Van Tulder³⁰ apresenta uma estrutura para tornar as organizações mais eficazes para o desenvolvimento sustentável, com o propósito de "serem uma força para uma mudança positiva no mundo" (TULDER, 2018). Tulder (2018), adota a terminologia Estratégia ODS: uma diretriz de sustentabilidade centrada na integração dos ODS aos negócios das empresas, conectando os valores, cultura e visão corporativos com os objetivos globais de desenvolvimento sustentável. Para as organizações, sustentabilidade e transparência estão se tornando o novo paradigma de condução dos negócios (UN GLOBAL COMPACT, 2019).

Na medida em que os ODS formam a agenda global para o desenvolvimento das nossas sociedades, eles permitirão que empresas demonstrem como os seus negócios contribuem para o avanço do desenvolvimento sustentável, tanto minimizando os impactos negativos quanto maximizando os impactos positivos das organizações nas pessoas e no planeta. Com a integração dos ODS, as organizações têm um conjunto claro de prioridades globais. Projetando o que será necessário, aceito e apoiado pelo mercado e em alinhamento aos formuladores de políticas públicas, sociedade civil e ao setor privado (HOEK, 2018a; PEDERSEN, 2018).

²⁹ Os ODS também são conhecidos como Objetivos Globais (HOEK, 2018a).

³⁰ Diretor acadêmico e cofundador do departamento de Sociedade Empresarial na Escola de Administração de Rotterdam / Universidade Erasmus de Rotterdam, que hoje é líder mundial em questões de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. (PROF. DR. DR. ROB VAN TULDER - ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT, ERASMUS UNIVERSITY, [s.d.]).

2.3.3. Implementação dos ODS nas organizações

Os ODS convocam as organizações de todos os lugares a avançar no desenvolvimento sustentável por meio dos investimentos que essas fazem, das soluções que essas desenvolvem, e das práticas que essas adotam. Ao fazê-lo, os objetivos incentivam as empresas a reduzirem os seus impactos negativos enquanto aumentam a sua contribuição positiva à agenda do desenvolvimento sustentável (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015).

Este chamado tem como principal canal o Pacto Global da ONU (UN GLOBAL COMPACT, 2020). Lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, o Pacto Global é uma iniciativa que tem por missão engajar o setor empresarial em ações e políticas sustentáveis e socialmente responsáveis para esta nova agenda de desenvolvimento. Em duas décadas de atuação, é atualmente a maior iniciativa em sustentabilidade corporativa do mundo, contando com a participação de mais de 14 mil empresas e organizações (UN GLOBAL COMPACT, 2020).

O Pacto Global da ONU estabeleceu cinco características definidoras de sustentabilidade corporativa para negócios, oferecendo melhores práticas, treinamentos, ferramentas e orientação ao longo do caminho:

- 1) Negócios com princípios - qualquer organização que objetive ser sustentável, deve começar com uma operação íntegra. Isso significa respeitar responsabilidades fundamentais em temas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção - Interligado com os ODS 1, 2, 3, 5, 8, 11 e 12;
- 2) Fortalecimento da Sociedade - organizações sustentáveis olham além de seus próprios muros e tomam medidas para apoiar as sociedades ao seu redor. Pobreza, força de trabalho sem educação e escassez de recursos, a exemplo, são questões relevantes para a viabilidade dos negócios. As empresas devem escolher ser partes interessadas ativas nas sociedades a longo prazo, sabendo que não podem prosperar quando a comunidade à sua volta está se deteriorando - Interligado com os ODS 1, 2, 3, 4, 10 e 11;
- 3) Compromisso de liderança - a mudança efetiva inicia com as lideranças das organizações. A liderança deve enviar uma mensagem forte para toda a organização de que a sustentabilidade conta e que todas as responsabilidades são importantes e de todos;
- 4) Relatório de progresso - as expectativas de relatórios não financeiros devem evoluir de um suplemento positivo para um relatório estratégico mostrando ganhos e perdas mensuráveis - Interligado com o ODS 12;

5) Ação Local - embora os princípios do Pacto Global sejam universais, as empresas existem e atuam em nações e comunidades altamente variáveis sobre o que significa negócio responsável. Além disso, os tipos de problemas que uma organização enfrenta e como ela pode apoiar ativamente as prioridades locais e nacionais variam muito (UNITAR, 2016a).

Quando as empresas seguem esses 5 recursos, elas estão apoiando a Agenda 2030 ao cumprir todos os objetivos do desenvolvimento sustentável. O Pacto Global pode auxiliar as organizações nessa jornada por meio de aproximadamente 70 redes locais ao redor do mundo, que engajam as empresas e organizações em ações para avançar no enfrentamento aos desafios da sociedade. Criada em 2003, a Rede Brasil do Pacto Global (RBPG) responde à sede do Pacto Global, em Nova York, e preside o Conselho das Redes Locais na América Latina. Em 2015, eram menos de 500 participantes e atualmente reúne cerca de 1.100 membros, sendo a terceira maior rede do mundo (UN GLOBAL COMPACT, 2020; UN GLOBAL IMPACT, 2021). Em 2020, a Rede Brasil do Pacto Global foi considerada como a principal iniciativa de sustentabilidade corporativa do País (UN GLOBAL IMPACT, 2021).

Há um envolvimento cada vez maior das empresas brasileiras em torno da sustentabilidade e uma maturidade crescente em relação ao tema. Há tempos, muitas achavam que bastava apoiar um projeto no entorno de suas unidades para cumprir o seu papel social. Hoje há um entendimento maior sobre os desafios da humanidade e o papel das organizações nesse contexto. Ao mesmo tempo que empresas mais experientes estão começando a medir e aumentar seus investimentos em abordagens orientadas a negócios que atendem aos ODS, um número crescente de novas empresas e coalizões lideradas por negócios estão assumindo compromissos explícitos para apoiar os ODS (UNITAR, 2016a).

O Pacto Global estabelece diretrizes que indicam o caminho para um mundo mais sustentável baseadas em dois marcos:

1. os Dez Princípios do Pacto Global, que balizam os tópicos indispensáveis nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção; e
2. os 17 ODS, que indicam os focos prioritários de atuação pelo setor empresarial. Sob o lema “não deixar ninguém para trás”, os ODS buscam assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres, agir contra a mudança do clima, bem como enfrentar outros dos maiores desafios de nossos tempos (UN GLOBAL COMPACT, 2020).

Neste panorama, por entender que os ODS representam um grande desafio para as organizações e uma excelente oportunidade de alavancar negócios, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), o GRI e a *UN Global Compact* elaboraram uma publicação denominada *SDG Compass* (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015; LEE; KIM, 2021).

Lançado em novembro de 2015, o *SDG Compass* demonstra como os ODS afetam os negócios, além de oferecer as ferramentas e o conhecimento para colocar a sustentabilidade no centro da estratégia das organizações. O documento guia as empresas em como integrar os ODS às suas estratégias de negócios, contempla o processo de construção e definição dos ODS, alinhamento das metas internas já estabelecidas pelas empresas aos ODS, mapeamento do impacto dos ODS ao longo de sua cadeia de valor, e como a empresa pode contribuir para os ODS em suas atividades principais, considerando os desafios e impactos da organização para que os ODS sejam internalizados na estratégia dos negócios.

Essa incorporação dos ODS nas organizações reflete em mudanças tanto no ambiente interno quanto externo da organização, o que leva à necessidade de definição de prioridades, estabelecimento de indicadores e metas, relato e comunicação da sustentabilidade na estratégia corporativa (ENGERT; RAUTER; BAUMGARTNER, 2016b; GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015).

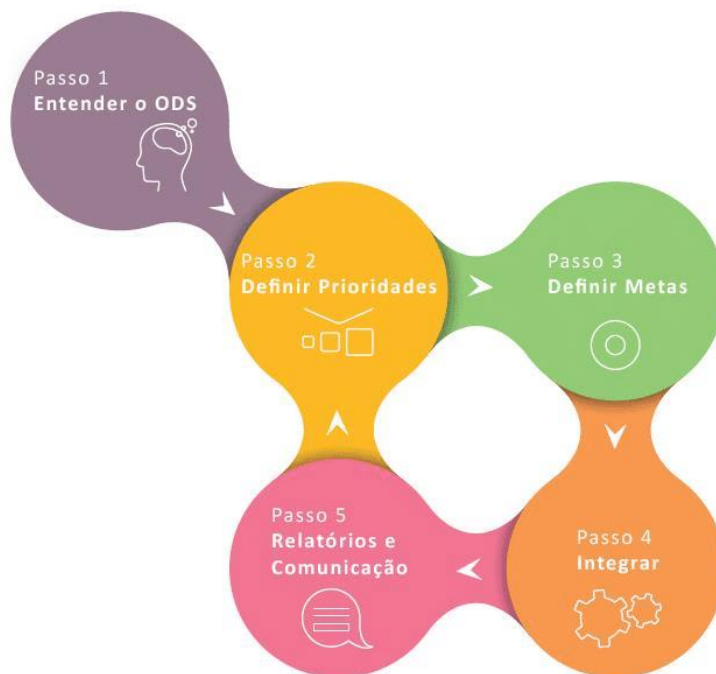
Ainda que, muitas organizações já detenham um amplo conhecimento de tecnologias e de processo de gestão para viabilizar ações de sustentabilidade, a integração dos ODS as organizações alavancam uma maior expertise, grau e velocidade com que as empresas de todo o mundo podem desenvolver modelos de negócios mais sustentáveis e inclusivos em prol do sucesso do alcance dos ODS. Esse *know how* é extremamente valioso e determinante para dar escala às boas oportunidades de práticas e tecnologias corporativas que sejam desenvolvidas e implementadas para solucionar os maiores desafios mundiais de desenvolvimento sustentável (SANTOS; SILVA BASTOS, 2020).

2.3.3.1. SDG Compass

O *SDG Compass* apresenta um roteiro organizado para que as empresas possam estabelecer ou alinhar sua estratégia de negócios, maximizando a sua contribuição para os ODS, desde a compreensão dos ODS até o relatório e a comunicação sobre seus esforços para alcançá-los. O processo de integração dos ODS proposto pelo *SDG Compass* é organizado em

seções de cinco passos, representado na figura 16 (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015; PIZZI; ROSATI; VENTURELLI, 2021).

Figura 16 - Cinco passos dos SDG Compass.



Fonte: GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015.

Esses passos são fundamentados na responsabilidade das organizações no cumprimento de todas as legislações aplicáveis, no respeito dos padrões internacionais e no tratamento prioritário dos impactos negativos em direitos humanos. A seguir tratamos de forma resumida sobre as seções de cada um dos cinco passos do guia.



- **Passo 1 - Entendendo os ODS**

Este passo consiste na compreensão pela organização do que são os ODS, seu histórico e surgimento, benefícios que podem trazer as empresas, e entender as oportunidades e responsabilidades que eles representam para o negócio, e a internalização dos ODS na organização.

Todo o processo é iniciado pela fundamentação, compreensão e histórico sobre os ODS, os quais já foram abordados neste trabalho no item [2.3.1](#) e [2.3.2](#) no entanto, nos cabe aqui uma

complementação quanto a este passo. O surgimento dos ODS é um dos processos mais inclusivo da história das Nações Unidas, refletindo dados significativos de todos os segmentos da sociedade e de diferentes partes do mundo. Somente no Pacto Global das Nações Unidas, mais de 1.500 empresas forneceram subsídios e orientações. Ainda que, direcionados primariamente aos governos, os ODS foram elaborados para reunir uma ampla escala de organizações e moldar as prioridades e aspirações para os esforços de desenvolvimento sustentável em torno de uma estrutura comum. Mais importante, os ODS reconhecem o papel preponderante que os negócios podem e devem ter no alcance das metas.

Fator importante nesta etapa é o entendimento de que mediante o desenvolvimento e a entrega de soluções para o alcance dos ODS, as organizações podem descobrir novas oportunidades de ganhos e de reduzir os seus riscos. Elas podem utilizar os ODS como um referencial global para moldar, conduzir, comunicar e relatar as suas estratégias, metas e atividades, tirando proveito de uma série de possíveis benefícios, tais como:

- a. identificar oportunidades de negócios futuras: os desafios globais já representam uma série de oportunidades de mercado para as organizações capazes de desenvolver e entregar soluções inovadoras e efetivas;
- b. aumentar o valor da sustentabilidade corporativa: mediante a integração dos princípios da sustentabilidade materializado pelos ODS, as organizações podem proteger e gerar valor para elas próprias, por exemplo, desenvolvendo novos nichos de mercado, fortalecendo a marca, melhorando a ecoeficiência, estimulando a inovação de práticas empresariais inclusivas e responsáveis e reduzindo a rotatividade de funcionários;
- c. fortalecer as relações com *stakeholders* e acompanhar o desenvolvimento de políticas públicas: os ODS refletem as expectativas de outras partes interessadas em direção de políticas públicas futuras nos níveis internacional, nacional e regional;
- d. estabilizar sociedades e mercados: os negócios não podem ter sucesso em sociedades que fracassam. O investimento no alcance dos ODS sustenta pilares (economia, educação, igualdade de gênero, e etc.) importantes para o sucesso dos negócios.
- e. utilizar uma linguagem comum e um objetivo compartilhado: os ODS estabelecem uma estrutura comum de ação e linguagem que auxilia as organizações a se comunicarem de forma eficaz com as partes interessadas. Assim, podem, ainda, contribuir na criação de parcerias com governos, instituições financeiras, organizações da sociedade civil, ONGs e etc.

Ainda nesta etapa, a internalização dos ODS nas organizações é baseada no reconhecimento da responsabilidade das empresas em cumprir toda a legislação, manter os padrões mínimos reconhecidos internacionalmente e respeito os Direitos Humanos. É uma diretriz padrão para que as empresas não infrinjam os direitos humanos e que tratem quaisquer prejuízos nessa esfera com os quais estejam relacionadas por meio das suas próprias atividades ou como resultado de suas relações de negócios. Importante ressaltar que esta responsabilidade não pode ser contrabalanceada por qualquer ação em promover os direitos humanos. O respeito aos Direitos Humanos é diferente do esforço de uma empresa em apoiar ou promover os Direitos Humanos (GONZALEZ-PEREZ; LEONARD, 2015).



- Passo 2 - Definindo prioridades

Nem todos os ODS serão igualmente importantes para cada organização. A extensão na qual cada empresa poderá contribuir com cada um dos ODS, e os riscos e oportunidades que cada um representa, dependerão de inúmeros fatores. Este passo resume como a organização pode definir prioridades, focando em mapear a cadeia de valor para identificar as áreas de impacto, selecionar indicadores e definir prioridades.

Ao adotar uma abordagem estratégica para os ODS, a organização deve realizar o mapeamento e avaliação e dos impactos atuais, potenciais, positivos e negativos que as suas atividades têm nos ODS. Esta ação identificará quais os impactos positivos podem ganhar escala e quais impactos negativos podem ser reduzidos ou evitados, lembrando que esta avaliação deve ir além do escopo dos ativos próprios, sendo que as maiores oportunidades empresarias podem estar presentes positivamente ou negativamente na cadeia de valor (desde a base do suprimento e logística de insumos de entrada, passando pela produção, operação e manutenção, até a distribuição, uso e fim da vida dos produtos e/ou serviços) conforme exemplificação representada na figura 17.

Figura 17 - Mapeamento dos ODS na Cadeia de Valor.



Fonte: GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015.

Esse mapeamento não envolve uma avaliação aprofundada de cada ODS em cada fase da cadeia de valor, mas sim uma análise de onde se pode considerar que os impactos sejam mais relevantes, aumentando o impacto positivo ou minimizando o impacto negativo.

O mapeamento auxilia a organização a entender onde concentrar os seus esforços, assim, para cada uma das áreas de relevante impacto potencial, selecione um ou mais indicadores que expressam objetivamente a relação entre as atividades empresariais e o seu impacto no desenvolvimento sustentável, a fim de que o desempenho possa ser acompanhado ao longo do tempo. Atualmente há diversos indicadores empresariais existentes de fontes relevantes e amplamente reconhecidas, tais como os frameworks de sustentabilidade da GRI, *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, *Carbon Disclosure Project (CDP)*, entre outras. Também é possível obter dados de outras fontes, como relatórios de desempenho corporativo, sites especializados, pesquisas e entrevistas (C BÖHRINGER, 2007; GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015; KHARRAZI; QIN; ZHANG, 2016).

Cada organização deve escolher uma combinação de indicadores que proporcionem uma reflexão equilibrada e adequada de seu desempenho e dos seus impactos. Esses indicadores ajudam as organizações a compreender como suas atividades se traduzem em impactos econômicos, ambientais e sociais, de governança (DALTON; COOKSEY, 2019).

Posteriormente, a organização precisa coletar dados sobre os indicadores empresariais selecionados, estabelecendo controles e medições para garantir a confiabilidade das informações. Um processo de asseguração externa pode dar maior confiabilidade dos dados perante as partes interessadas. Havendo a compreensão e identificação dos impactos atuais e potenciais, negativos e positivos sobre o desenvolvimento sustentável pela organização, agora ela pode definir as suas prioridades em todos os ODS.

Para a definição de prioridades é preciso considerar fatores como a magnitude, gravidade, severidade, probabilidade de impactos, importância dos impactos para os *stakeholders*, questões relacionadas a legislações, padronização, escassez de mercado, pressão das partes interessadas e alteração da dinâmica de mercado. Feita a priorização, a organização deve então avaliar a oportunidade para tirar proveito de seus impactos positivos atuais ou possíveis entre os ODS, que podem incluir novos produtos, serviços, inovações ou segmentos de mercado em potencial (DALTON; COOKSEY, 2019; GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015).

Para que as empresas formulem, implementem e definam estratégias concretas para integrar os ODS, o mapeamento, avaliação e priorização dos ODS são essenciais (BAMBERGER; SEGONE; TATEOSSIAN, 2016; LOZANO, 2018).



- Passo 3 - Estabelecendo metas

As metas de sustentabilidade da organização devem ser direcionadas pelas prioridades estratégicas definidas no Passo 2. Assim, as metas incluirão essencialmente contribuições positivas para os ODS, bem como reduções dos impactos negativos atuais e potenciais para os ODS. Isso assegura que as metas estabelecidas abranjam as oportunidades nas operações próprias da organização e em toda sua cadeia de valor.

Ponto de partida nesta etapa, a definição do escopo das metas e seleção de indicadores chave de desempenho (KPIs) é essencial no estabelecimento de metas que podem ser utilizadas como base para a condução, monitoramento e comunicação do progresso corporativo. Essa seleção de KPIs é baseada nos indicadores para avaliar os impactos relatados na etapa 02.

Sempre que possível, a organização deve selecionar KPIs que retratem diretamente o impacto ou resultado de suas atividades, bem como a seleção de indicadores comumente utilizado como o KPI, facilitando a agregação e a comparação dos dados entre empresas do mesmo segmento de mercado.

No estabelecimento das metas, a organização deve definir a linha de base (ponto de partida) da meta de forma transparente, pois isto pode impactar significativamente a probabilidade de alcançar determinado objetivo.

Outro fator importante, é o estabelecimento do nível de ambição das metas. Tradicionalmente, as organizações estabelecem suas ambições analisando o histórico de desempenho, projetando tendências e cenários, e realizando benchmark junto a empresas do setor, em um método de “dentro para fora”. No entanto, o impacto dessa formatação de metas não é suficiente para tratar plenamente dos desafios globais que a sociedade enfrenta, retratado pelos ODS. Dessa forma, as empresas líderes estão estabelecendo suas metas por um método mais “de fora para dentro”, identificando o que as necessidades de ponto de vista global da sociedade, e assim estabelecendo metas com uma conexão entre o desempenho atual e o desempenho exigido para o desenvolvimento sustentável, vide representação na figura 18.

Figura 18 - Métodos para definição de metas.



Fonte: GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015.

Estas decisões relacionadas à ambição das metas têm consequências internas e externas, pois estimulam a inovação e a criatividade na organização, e criam pressões para que outras organizações acompanhem o desempenho das empresas líderes.

Vale lembrar que os ODS representam um amplo processo de consenso a respeito de qual nível de progresso é desejado globalmente, assim, esta é uma janela de oportunidade para que diferentes organizações utilizem um método similar para uma série de desafios do desenvolvimento sustentável.

Por fim desta etapa, as organizações devem anunciar o seu compromisso com os ODS. Para tornar as metas como uma ferramenta de comunicação eficaz devem tornar as suas metas públicas, pois isso pode inspirar e engajar empregados e colaboradores, e parceiros empresariais, e pode fornecer uma boa base para o diálogo construtivo com as outras partes interessadas externas. Esta ação, acaba como uma própria exigência de transparência em forma de compromisso da organização, podendo se utilizar de canais existentes de sustentabilidade ou por meio do relatório anual, o qual demonstrará o progresso no alcance das metas. Os relatórios anuais são uma estratégia de comunicação eficaz, voltada especialmente para o atendimento das necessidades das partes interessadas (BALCERZAK; PELIKÁNOVÁ, 2020; KAPUCU; BEAUDET, 2020).



- Passo 4 - Integração

Com a organização tendo identificado KPIs específicos e estabelecido metas para cada uma das suas prioridades, passa-se a integração da sustentabilidade na estratégia dos negócios e a incorporação das metas nas atividades empresariais. Neste passo, os ODS são integrados por meio da ancoragem de metas de sustentabilidade nos negócios, incorporação da sustentabilidade nas funções da empresa e o engajamento com parcerias para aumentar o impacto e alcance na busca de objetivos compartilhados e de mudanças sistemáticas (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015).

Para a integração empresarial das metas de sustentabilidade o exemplo deve iniciar daqueles que ocupam cargos de gestão. A liderança ativa do CEO e dos gerentes seniores é a chave para o sucesso dessa mudança organizacional significativa. Também há um crescente papel dos Conselhos de Administração desempenham na integração de metas de sustentabilidade na estratégia da organização. Dessa forma, as metas de sustentabilidade devem estar baseadas nas organizações:

- a) pelo entendimento compartilhado de como o progresso dessas metas gera valor para a empresa; e
- b) nas avaliações de desempenho e formas de remuneração em toda a organização.

Para que isso ocorra, a sustentabilidade deve se incorporar em todas as funções, o que não é tarefa fácil. Embora as equipes de sustentabilidade possam desempenhar um papel importante no cumprimento das metas de sustentabilidade, a participação e o envolvimento pela progressão dos objetivos e metas de sustentabilidade deve permear outras funções corporativas.

As áreas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, Estratégia Empresarial, Gestão de Fornecedores, Operação e Manutenção de Ativos, e Gestão de pessoas são chave para a incorporação de sustentabilidade na estratégia de negócios, na cultura organizacional e nas operações da empresa.

Outro ponto fundamental neste passo, é o engajamento com parcerias para abordar as questões de sustentabilidade. A importância dessa diretriz colaborativa é explicitada no próprio ODS 17, que apresenta diversas metas para a realização de parcerias.

Os ODS podem cooperar na reunião de parceiros em torno de uma série de metas e princípios de sustentabilidade compartilhados, assim, uma organização pode explorar minimamente três tipos de parcerias:

- 1) parcerias da cadeia de valor, combinando atividades, tecnologias e recursos complementares;
- 2) parcerias setoriais que trazem outras organizações líderes do segmento em conjunto para elevar os padrões e práticas de todo o setor;
- 3) parcerias com demais partes interessadas, nas quais os governos, instituições e organizações da sociedade civil unem esforços.



- Passo 5 - Relato e comunicação

A prática de divulgação da sustentabilidade corporativa aumentou na última década devido a uma maior demanda das partes interessadas por informações sobre a atuação das organizações. Diversos governos, instituições de mercado financeiro e bolsas de valores fomentaram políticas e regulamentos de divulgação de relatório nos últimos anos (CUBILLA-MONTILLA *et al.*, 2020).

Estudos descobriram que o relatório de sustentabilidade é uma resposta organizacional às pressões institucionais da sociedade (FRÍAS-ACEITUNO; RODRÍGUEZ-ARIZA; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2013; LÓPEZ-ARCEIZ; SANTAMARÍA; DEL, 2020), o que pode explicar porque as empresas adotam comportamentos e práticas socialmente responsáveis e como eles se diferem nos países. Atualmente, existem pelo menos 180 políticas e iniciativas envolvendo relatos de sustentabilidade, e aproximadamente dois terços dessas são obrigatórias. O estabelecimento de regulamentos é essencial para uma melhor prática de divulgação dos relatórios de sustentabilidade (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015).

O próprio ODS 12 orienta a divulgação do desempenho de sustentabilidade nos relatórios na sua meta 12.6, que traz a seguinte redação: “incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios”.

Dessa forma, esse último passo delinea as ações necessárias em termos de relato e comunicação efetiva, e a comunicação do desempenho dos ODS (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015; IMPACT, 2020).

Para um relato e comunicação efetivos da sustentabilidade, é fundamental que as organizações utilizem padrões / frameworks internacionalmente reconhecidos para os relatórios de sustentabilidade. Em pesquisa realizada pela KPMG (2020), intitulada *The Time Has Come*, dentre as 250 maiores empresas do mundo, 96% relatam o seu desempenho de sustentabilidade. Na mesma pesquisa, a maioria significativa das organizações utilizam algum tipo de framework para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade. O GRI continua sendo a estrutura de relato com maior abrangência, sendo utilizando por cerca de três quartos das 250 maiores empresas (IMPACT, 2020).

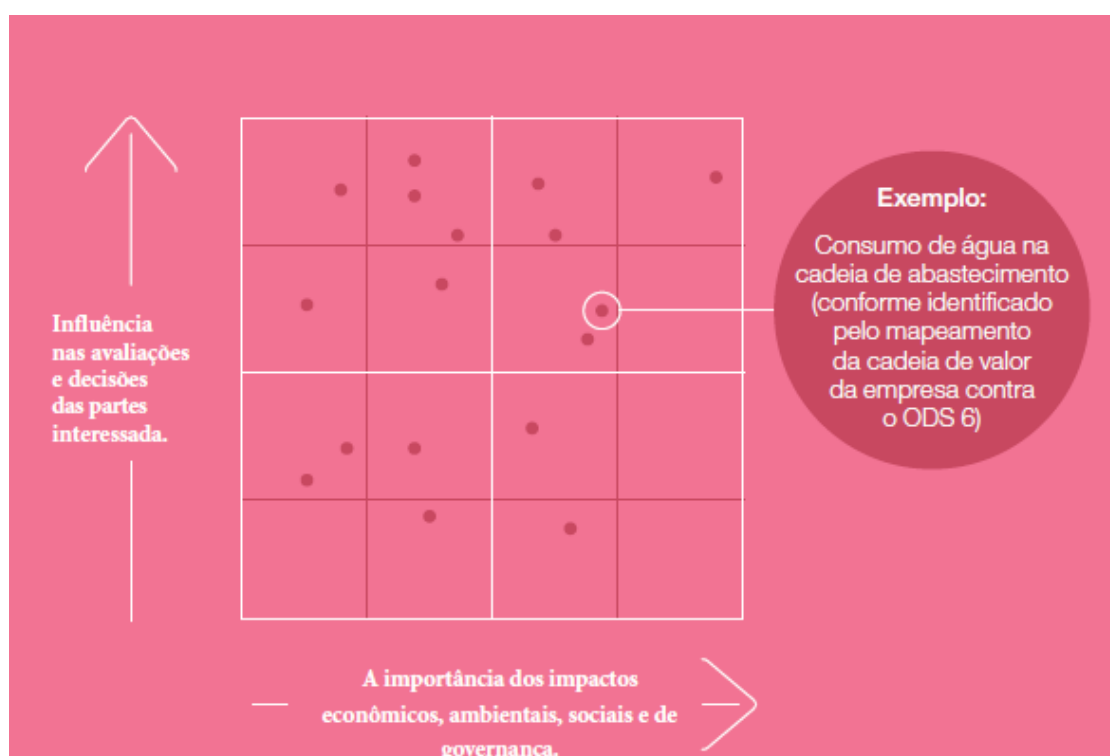
Significativamente mais do que simplesmente uma peça de comunicação para as partes interessadas, o relato de sustentabilidade suscita confiança e transparência, e apresenta a geração de valor pela organização. Pode ainda, ser um instrumento para análise de tomada de decisões internas da alta administração da empresa, sendo esta medida essencial na transição para um relatório mais significativo e efetivo. As informações apresentadas nos relatos de sustentabilidade são cada vez mais utilizadas para as decisões de investimentos responsáveis (FIGGE, 2008; SILVA; REIS; AMÂNCIO, 2011).

Além de relatórios formais, as empresas cada vez mais utilizam outros canais (sites corporativos, canais de mídia social, eventos, youtube, vídeos em redes de mensagens, mercado e publicidade) para comunicar a estratégia e desempenho da sustentabilidade.

Com o avanço dos relatórios de sustentabilidade ao longo dos últimos anos, uma série de princípios para estes relatos tem surgido, a exemplo dos definidos pela GRI. A GRI estabeleceu alguns princípios para relatórios de sustentabilidade: inclusão de partes interessadas, contexto de sustentabilidade, materialidade, integralidade, equilíbrio, comparabilidade, exatidão, pontualidade, clareza e confiabilidade. Estes princípios se tornam mais importantes com o advento dos ODS. Pois os ODS são capazes de fornecer uma estrutura para que as organizações apliquem esses princípios, a exemplo: entendimento do contexto de sustentabilidade, integração e equilíbrio entre os temas, exatidão e clareza das metas dos ODS (GRI, 2020; SACHS, 2015).

Para a elaboração de um relatório mais eficaz, as organizações devem focar os relatórios e comunicações nas questões materiais. As questões materiais em um relatório de sustentabilidade são retratadas pelos temas que refletem os aspectos e impactos significativos (positivos ou negativos) da empresa. Os temas materiais das organizações são em geral compostos por aqueles considerados estratégicos não somente por ela, mas também pelas partes interessadas. Uma forma eficaz de visualizar a avaliação de materialidade no relatório é por meio de uma matriz de avaliação de materialidade, conforme representando na figura 19.

Figura 19- Matriz de prioridades de relatório dos ODS por meio da materialidade.



Fonte: GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015.

A matriz apresenta as áreas prioritárias para atuação da organização, identificadas em relação à “importância dos impactos econômicos, ambientais e sociais da empresa” e a “influência nas avaliações e decisões das partes interessadas”. Além disso, as organizações podem fazer uso da asseguuração e revisão externa e independente como forma de reforçar a transparência e confiabilidade dos seus relatórios (GRI, 2020).

Em 2017, para ajudar as organizações a integrar melhor os ODS aos processos de negócios, o Pacto Global das Nações Unidas e a GRI estabeleceram a Plataforma de Ação para Relatórios sobre os ODS. A plataforma reúne empresas e organizações relevantes para aprofundar a compreensão e ajudar a disseminar práticas eficazes de relatórios de ODS.

Muitas organizações já relatam e comunicam sobre as temáticas abrangidas pelos ODS. No entanto, a comunicação alinhada do relatório da organização e da comunicação a respeito dos ODS permite as empresas moldar seu discurso e divulgações de desempenho sobre uma estrutura e linguagem comum de sua atuação para o desenvolvimento sustentável. Para os ODS relevantes a cada organização, pode ser divulgado:

- a. porque aquele ODS é relevante (definição de prioridades do ODS);
- b. os aspectos e impactos pertinentes ao ODS relevante;
- c. os objetivos e progresso referente ao ODS relevante; e
- d. as estratégias e gestão dos impactos relacionados aos ODS.

Os ODS integram aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança, e são interligados para alcançar o desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões. Assim, as organizações se beneficiam deste reconhecimento e das ligações entre esses elementos em seus relatórios e comunicações

Diante dos cinco passos descritos, as organizações podem integrar efetivamente os ODS no centro da sua estratégia. A estrutura do SDG Compass fornece um guia sobre como as organizações podem alinhar suas estratégias e medir, gerenciar, relatar e comunicar suas contribuições para os ODS (BALCERZAK; PELIKÁNOVÁ, 2020; GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015).

2.4. Resiliência

Na última década, poucos termos tiveram uma massificação comparável em popularidade entre os estudiosos como “resiliência”. Desde os anos 2000, houve um aumento exponencial nas publicações sobre resiliência, refletindo preocupações crescentes sobre a

complexidade e interdependência dos sistemas socioeconômicos, ambientais, regulatórios, financeiros e tecnológicos (LINNENLUECKE, 2017a).

Tal aumento envolve diferentes áreas de pesquisa e transcende a academia, o termo vem sendo usado de forma recorrente nas práticas empresariais, políticas públicas e em reportagens e notícias na mídia (REGA; BONIFAZI, 2020). Estudos apontaram as relações entre sustentabilidade e resiliência, também apoiando o interesse pelo último conceito que foi crescendo (BLAKE *et al.*, 2020; DERISSEN; QUAAS; BAUMGÄRTNER, 2011; MARCHESE *et al.*, 2018b; REDMAN, 2014; ROOSTAIE; NAWARI; KIBERT, 2019).

Em estudos conduzidos por Linnenluecke (2017), e Ince (2017), convém ressaltar que a pesquisa neste campo é fragmentada em diversos fluxos de pesquisa e que todas essas investigações desenvolveram suas próprias conceituações e medidas de resiliência, em diferentes linhas de pesquisa³¹ (MARTINELLI; TAGLIAZUCCHI; MARCHI, 2018) como sistemas ecológicos (BIGGS; SCHLUTER; SCHOON, 2015; WALKER *et al.*, 2004), gerenciamento de crise (DESJARDINE; BANSAL; YANG, 2019; SOMERS, 2009a), engenharia (HOLLNAGEL; WOODS, 2005; MADNI E JACKSON, 2009), gerenciamento de emergência (STEPHENSON; VARGO; SEVILLE 2010), gestão da cadeia de suprimentos (PONOMAROV, 2009), configurações organizacionais (BERGHEIM *et al.*, 2013; MEMILI *et al.*, 2013), liderança e mudança organizacional (SHIN, 2012; AVEY, 2011), indicadores (TRACEY, 2015) e gestão pública (BOIN, 2013).

A discussão de questões relacionadas a indicadores e critérios de medição, liderança, gestão de pessoas, cadeia de suprimentos e estruturas e modelos de gestão para lidar com incertezas e crises demonstra como a resiliência pode contribuir para a área de negócios e gestão. Ainda que o conceito de resiliência tenha tradição na pesquisa em algumas disciplinas, é relativamente novo³² na pesquisa de negócios e gestão (DUCHEK, 2020).

Segundo Duchek (2020, p. 2), embora o interesse acadêmico na resiliência nas organizações tenha crescido continuamente nos últimos anos, a construção complexa de uma conceituação ainda está em sua infância. Não há um consenso sobre o que significa resiliência e quais elementos a compõem. Além disso, mais conhecimento é especificamente necessário sobre as capacidades organizacionais que constituem e impulsionam a resiliência, bem como as condições para o seu desenvolvimento nas organizações (BLAKE *et al.*, 2020).

³¹ A pesquisa sobre resiliência tem sido altamente dependente do contexto. Essa natureza dependente do contexto da pesquisa levou a conceituações altamente fragmentadas de resiliência. (LINNENLUECKE, 2017b).

³² Weick (1993) foi o primeiro a atribuir o conceito de resiliência ao contexto organizacional. Em seu trabalho “O colapso da criação de sentido nas organizações: O desastre de Mann Gulch”.

2.4.1. Resiliência nas Organizações

As organizações são obrigadas a manter suas atividades em um cenário de constante mudança, sendo desafiada a lidar com incertezas ambientais, ameaças e crises³³. Em tempos altamente voláteis e incertos, as organizações são repetidamente confrontadas com eventos inesperados, como desastres naturais, movimentos sociais, eventos epidemiológicos, ataques terroristas, acidentes industriais ou avarias técnicas (DUCHEK, 2020b). Ambientes de negócios cada vez mais complexos, incertos e imprevisíveis tornam difícil determinar e prever como o ambiente afetará as operações de uma organização (BÖREKÇI *et al.*, 2021). Evidências de casos retratam que algumas organizações têm mais sucesso em responder (ou mesmo sobreviver) a eventos inesperados, abruptos e / ou 'extremos' do que outras em situações semelhantes (FIKSEL, 2015; JODY H GITTELL, 2006; LENGNICK-HALL; BECK; 2011a).

Nesse cenário, o termo 'resiliência' tem sido usado no nível organizacional para descrever capacidade das organizações mais bem-sucedidas em lidar e responder ao desconhecido ao enfrentar essas situações adversas (INCE, 2017; LINNENLUECKE, 2017b). Em um mundo cada vez mais sujeito a incertezas, as organizações adaptam estruturas, estratégias e comportamentos para enfrentar os ambientes dinâmicos e em mudança que ameaçam suas atividades e negócios. A resiliência é vista como uma característica fundamental que uma organização deve possuir para lidar com vários tipos de adversidades e tem ganho cada vez mais espaço nas agendas das organizações públicas e privadas (NICOLLETTI *et al.*, 2021). Estudos empíricos e teóricos mostram que a resiliência é o fator mais direto que explica por que as organizações podem superar crises com sucesso. Isso ocorre porque as empresas altamente resilientes têm a capacidade de se adaptar às mudanças e são mais propensas a antecipar e responderem às mudanças (CHEN; XIE; LIU, 2021).

O conceito de resiliência é expresso em diferentes significados em ampla literatura presente em diferentes disciplinas (BHAMRA; DANI; BURNARD, 2011; HASSEL; CEDERGREN, 2021). A exemplo, na área de engenharia, a resiliência é tida como uma habilidade de perceber, adaptar e assimilar perturbações, mudanças e situações complexas (HOLLNAGEL; WOODS, 2005). Em termos de sistemas ecológicos, Walker *et al.* (2006) descrevem a resiliência como a capacidade de assimilar a deterioração e a fragmentação e de se reorganizar quando um sistema precisa mudar enquanto mantém funções, estruturas e

³³ Nosso trabalho aborda eventos inesperados com potencial de alta consequência que podem dificultar ou impedir as atividades das organizações. Crise serve como um termo genérico para esses tipos de eventos inesperados (BILLINGS *et al.*, 1980; HERBANE, 2010; SMART; VERTINSKY, 1984 apud DUCHEK, 2020b).

feedbacks semelhantes. Na área de negócios e gestão, de uma perspectiva teórica, o termo “resiliência” é usado para descrever a capacidade de uma organização de resistir a condições adversas e mutáveis. Seguindo uma linha de raciocínio em que as organizações devem ter capacidades que permitam se adaptarem às muitas necessidades e demandas que o mundo dos negócios exige (INCE, 2017; STASYTYTĖ; ALEKSIENĖ, 2015). Contudo, a conceituação e a operacionalização da resiliência foram variadas entre os estudos dentro do domínio de negócios e gestão (DE BRUIJN *et al.*, 2017; CUMMING, 2005; DORAN, 2016; SIMMIE, 2010; BUNDERSON, 2002; LENGNICK-HALL; 2011; MARSHALL, 1993; ORTH; SCHULDIS, 2021).

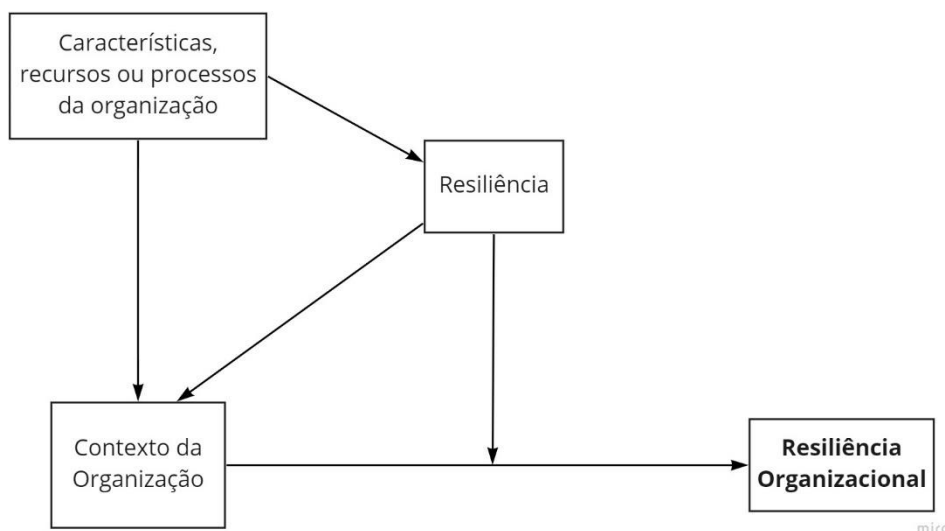
A literatura existente reconhece que a resiliência nas organizações pode ser fomentada por diferentes estratégias (CARMELI; MARKMAN; ABRAHAM CARMELI, 2011; P REINMOELLER, 2005) ou processos (ALESI, 2008; ATEŞ; BITITCI, 2011; RICHTON, 2009; DEMMER, 2011) ou fatores específicos em resposta aos sistemas em mudança (SANTORO *et al.*, 2021) para construir e desenvolver uma capacidade que lhes permita reagir adequadamente a crises e eventos inesperados que podem ameaçar a sua existência (CORRALES-ESTRADA *et al.*, 2021; CYNTHIA A LENGNICK-HALL, 2011).

Os desafios do ambiente em constante mudança têm aumentado os requisitos associados ao desenvolvimento de capacidades necessárias para desenvolver a resiliência nas organizações, sendo por vezes tratada simplesmente como um resultado quando as organizações têm um bom desempenho durante uma crise ou se recuperam de eventos inesperados (HORNE; ORR, 1997; HORNE, 1998). Pesquisadores começaram a questionar que havia poucos caminhos para detectar se uma organização tinha ou não 'potencial de resiliência', antes de demonstrar uma resposta resiliente ou não resiliente (LINNENLUECKE; GRIFFITHS; WINN, 2012). Assim, não fica claro o que as organizações realmente devem fazer para alcançar na prática a resiliência³⁴ (BOIN, 2013; DUIT, 2016).

Segundo revisão conduzida por Linnenluecke (2017), os estudos sobre resiliência propõem formas particulares de organizar ou acumular recursos para criar resiliência nas organizações. Estudos apontam para diversas características, recursos ou processos que podem ser significativos para se alcançar a resiliência organizacional sendo altamente dependente do contexto das corporações (KENDRA, 2003; GITTELL, 2006; LENGNICK-HALL; BECK, 2009; WEICK, 1995), conforme representação na figura 20.

³⁴ A revisão sistemática de literatura conduzida por Linnenluecke (2017), que analisou artigos sobre resiliência em negócios e gestão de 1977 a 2014, identificou poucas ideias sobre princípios e *insights* passível de generalização para o desenvolvimento da resiliência.

Figura 20 – Criação da resiliência nas organizações.



Fonte: Adaptado de Lengnick-Hall; Beck, 2009.

Conforme representado na figura 20, a resiliência organizacional é resultado da combinação entre características, recursos ou processos da organização combinada com a capacidade de resiliência aplicada especificamente ao contexto da organização. Sendo assim, as organizações devem se preparar para a construção da resiliência organizacional por meio da capacitação de suas características essenciais ao ambiente em que operam (LENGNICK-HALL; BECK, 2009).

Como discutido na seção 2.1, a resiliência é um conceito complexo. Conceitos complexos são caracterizados por diferentes elementos ou atributos (SUDDABY, 2010). Assim, respeitada a complexidade de cada organização, a resiliência organizacional é resultante da integração de suas características organizacionais que estão intimamente relacionadas a muitos conceitos, recursos e habilidades organizacionais. Há um interesse conceitual para recursos e habilidades específicas que fundamentam a resiliência organizacional. As capacidades podem ser amplamente definidas como operacionais e estratégicas, mas também às vezes especificamente identificadas como rotinas e práticas (BENTO; GAROTTI; MERCADO, 2021).

Nesse contexto e baseado principalmente nos trabalhos de Ince (2017) e Duchek (2020) para compreender e conceituar a resiliência das organizações, apresentamos no quadro 3, algumas capacidades que autores sugerem em diferentes temas de conhecimento como planejamento e gestão, gestão do conhecimento, gestão de pessoas, recursos e estrutura, que as organizações devem ser competentes para serem resilientes.

Quadro 3 - Capacidades para a resiliência das organizações.

Temas	Capacidades	Autor(es)
Planejamento e gestão.	Conhecimento dos <i>stakeholders</i> e meio ambiente.	Robb (2000).
Planejamento e gestão.	Planos de ação para responder às mudanças oportunas no mercado e se adaptar a situações inesperadas.	Lengnick-hall; Beck; (2005).
Planejamento e gestão.	Identificar riscos e tomar medidas proativas.	Somers (2009b).
Planejamento e gestão.	Criar e implementar processos para identificar, analisar, avaliar e reagir a riscos.	Mcaslan (2010).
Gestão de pessoas.	Forte senso de propósito, valores básicos e visão.	Lengnick-hall <i>et al</i> (2011).
Planejamento e gestão.	Lideranças da empresa mantem uma coerência corporativa global sob uma direção estruturada.	Marion & Uhl-bien (2011).
Planejamento e gestão.	Lideranças direcionam as ideias alinhadas com a visão, missão e valores.	Marion & Uhl-bien (2011).
Planejamento e gestão.	Processo de planejamento estratégico robusto.	Demmer <i>et al.</i> (2011).
Planejamento e gestão.	Descentralização, auto-organização e tomada de decisão compartilhada.	Mallak (1998), Denhardt e Denhardt (2010); Lengnick-hall <i>et al.</i> (2011).
Planejamento e gestão.	Planejamento estratégico como instrumento adaptativo.	Teixeira; Werther (2013).
Planejamento e gestão.	Refinar, combinar e transformar o conhecimento existente em novas práticas empresariais.	Akgün e Keskin (2014).
Planejamento e gestão.	Estimulam a inovação contínua e abordagens inovadoras para atender às demandas ambientais.	Seville <i>et al.</i> (2015).
Gestão de pessoas.	Diversidade de habilidades, personalidades e perspectivas pode aumentar a criatividade e a inovação.	Pregenzer (2014).
Planejamento e gestão.	Definir problemas, priorizá-los e mobilizar seus recursos para a solução.	Sullivan-Taylor e Branicki (2011).
Planejamento e gestão.	Questionar os pressupostos básicos atuais e buscar constantemente uma compreensão plena da verdade.	Lengnick-hall e Beck (2009).
Gestão de pessoas.	Diversidade em perspectivas pode forçar as organizações a evitar interpretações simples.	Haunschild e Sullivan (2002); Gressgård e Hansen (2015).
Recursos e estrutura.	Capital social pode aumentar a resiliência ao oferecer benefícios contextuais.	Lengnick-Hall e Beck (2009).
Gestão de pessoas.	Diversidade experiencial pode ampliar a capacidade de compreender uma situação e lidar com os detalhes.	Sutcliffe; Vogus (2003).
Gestão de pessoas.	Relações de objetivos e conhecimento compartilhados e respeito mútuo.	Gittell (2001, 2002).
Gestão de pessoas.	Grau de envolvimento e capacitação dos funcionários até os níveis mais baixos.	Cheese (2016); Mcmanus <i>et al.</i> (2008); Lampel <i>et al.</i> (2014).
Gestão do conhecimento.	Possuem fontes de conhecimento que proporcionam adaptabilidade e vantagem competitiva.	Mafabi <i>et al.</i> (2012).
Gestão de pessoas.	Encorajar o compartilhamento de conhecimento interno entre os membros e unidades organizacionais.	Demmer, Vickery e Calantone (2011).
Gestão do conhecimento.	Garantir a gestão do conhecimento interno e externo.	Seville <i>et al.</i> (2015).

Gestão do conhecimento.	Criar ambientes de aprendizagem seguros (de alta confiança).	Seville <i>et al.</i> (2014).
Gestão do conhecimento.	Apoio a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas.	(ROBB, 2000).
Gestão de pessoas.	Comportamentos coletivos como fontes de resiliência organizacional.	Likangas; Romme (2013).
Gestão do conhecimento.	Construção de estruturas e mecanismos que possibilitem a aprendizagem e o desenvolvimento de diferentes comportamentos.	(LENGNICK-HALL <i>et al.</i> , 2011).
Gestão do conhecimento.	Base de conhecimento ampla e diversificada para antecipar mudanças internas e externas.	Beinhocker (1999).
Gestão do conhecimento.	Cada fase de resiliência inclui algum tipo de aprendizado - aprendizado para a crise (antecipação), aprendizado como crise (enfrentamento) ou aprendizado com a crise (adaptação).	Smith; Elliott (2007).
Planejamento e gestão.	Habilidade de reconhecer oportunidades rapidamente, mudar de direção e evitar colisões.	Mccann (2004).
Planejamento e gestão.	Ênfase nas estratégias de enfrentamento e na capacidade rápida de retomar os níveis de desempenho esperados.	Lengnick-hall <i>et al</i> (2011)
Planejamento e gestão.	Processo de gerenciamento de mudanças de uma organização é fundamental para a resiliência organizacional.	Ates e Bititci (2011).
Recursos e estrutura.	Conjunto amplo e acessível de recursos como base para reações rápidas e adequadas sob condições desafiadoras.	Hamel e Vaelikangas, (2003); Lengnick-Hall e Beck (2009); Vogus e Sutcliffe (2007).
Recursos e estrutura.	Recursos financeiros podem ajudar a lidar com crises agudas e se recuperar delas.	Burke (2005); De Carvalho <i>et al</i> (2016); Lampel <i>et al.</i> , (2014)
Recursos e estrutura.	Recursos para construir capacidades de resiliência, como recursos operacionais financeiros.	Hamel; Valikangas; Gary Hamel (2003).

Fonte: Adaptado de Ince, 2017.

De acordo com o quadro 3, as organizações devem desenvolver e ser competentes em muitos aspectos para serem resilientes. Os autores consideram diferentes habilidades, recursos ou capacidades desejáveis para permitir que a organização seja resiliente contra adversidades (HALD; CORDÓN; VOLLMANN, 2009; BOREKCI *et al.*, 2014). Assim, as organizações resilientes são organizações em que o conhecimento e aprendizado contínuo é administrado de maneira eficaz, as oportunidades de inovação e adaptação são exploradas, mantem uma estrutura de recursos financeiros e é orientada pela liderança para as mudanças.

Ince (2017) afirma que as organizações resilientes se distinguem de outras menos resilientes por lidar com mudanças do ambiente, ameaças e desafios, gerenciando os recursos e liderando as mudanças com eficácia, adaptando a novas circunstâncias e mantendo a continuidade dos negócios. Para Avery e Bergsteiner (2011) as corporações resilientes antecipam e se preparam para a mudança e desenvolvem continuamente a inovação e

aprendizagem durante toda sua operação, permitindo-lhes retornar ao equilíbrio após a exposição a um evento destrutivo.

Além disso, a pesquisa sobre resiliência considera cada vez mais que as organizações estão inseridas em contextos altamente interconectados e interdependentes, que também determinam sua resiliência a impactos adversos. Essa literatura (CRAIGHEAD *et al.*, 2007; XAVIER *et al.*, 2014; ORTH; SCHULDIS, 2021) indica que a resiliência não é determinada apenas pelos recursos e características organizacionais, mas também pelas interações que as organizações têm com outros atores e sistemas. As relações com as partes interessadas também contribuem, de forma positiva ou negativa, para a resiliência das organizações em tempos de crise (DESJARDINE; BANSAL; YANG, 2019b; FLAMMER; IOANNOU, 2018; ORTIZ-DE-MANDOJANA, BANSAL, 2016) e as condições adversas também podem influenciar a forma como as organizações se relacionam com outras organizações (SEVILLE *et al.*, 2014). Assim, quando discutida a resiliência nas organizações, as preocupações se concentram nas características e fatores do ambiente interno e externo que podem ter consequências na resiliência organizacional.

2.4.2. Resiliência Organizacional

A pesquisa sobre resiliência organizacional avançou substancialmente, ainda que, não haja um entendimento consistente do conceito (DUCHEK, 2020b). Na literatura, há pouco consenso sobre a conceituação específica do termo, principalmente por se tratar de um construto com processos altamente complexos (IRIGARAY *et al.*, 2017; LINNENLUECKE, 2017). Os estudos existentes sobre resiliência organizacional têm se concentrado principalmente em sua definição e mensuração, os fatores que a influenciam e seus efeitos (CHEN; XIE; LIU, 2021). Pesquisadores também analisaram a resiliência organizacional da perspectiva das partes interessadas (CHEWNING *et al.*, 2013; DOERFEL *et al.*, 2010) e liderança (HARLAND *et al.*, 2005; MOYNIHAN, 2012; TEO; *et al.*, 2017).

Em uma revisão sistemática de artigos de periódicos selecionados entre 1990 e 2020, Tennakoon *et al.*, (2021) argumentam que os resultados indicam que a resiliência organizacional é um construto multidimensional que possui várias características que o distinguem de outros construtos semelhantes. Com base em diferentes linhas de pesquisa, os pesquisadores costumam usar sua própria denominação ou descrição para o conceito, que é orientada para os objetivos de cada investigação (DUCHEK, 2020b).

Para ilustrar melhor a diversidade do conceito de resiliência organizacional dentre diferentes autores sobre o tema, apresentamos no quadro 4, uma série de definições identificadas em nossa revisão.

Quadro 4 - Definições de Resiliência Organizacional.

Autor (es)	Definições
Weick (1993)	A resiliência nas organizações busca promover a competência, restaurar a eficácia e incentivar o crescimento através dos processos comportamentais de organização consciente decretados pelos funcionários da linha de frente; portanto, uma organização resiliente é uma que é capaz de fazer isso de forma sustentável.
Horne e Orr (1998)	“Resiliência é uma qualidade fundamental (...) para responder produtivamente a mudanças significativas que interrompem o padrão esperado de evento sem se envolver em um longo período de comportamento regressivo”.
Mallak (1998)	A resiliência pode ser uma capacidade útil das Organizações porque oferece a capacidade de lidar com emergências e crises.
Carpenter <i>et al.</i> , (2001)	A resiliência está relacionada à auto-organização e capacidade adaptativa.
Gunderson e Pritchard (2002)	A capacidade de um sistema de persistir apesar das interrupções e a capacidade de regenerar e manter a organização existente.
Starr; Newfrock; Delurey (2003)	Capacidade de suportar descontinuidades sistêmicas e se adaptar às novas condições ambientais de risco.
Hamel e Välikangas (2003)	A resiliência se refere a uma habilidade de reinventar, de modo dinâmico, modelos de negócios e estratégias na medida em que se alteram as circunstâncias ou o contexto analisado.
Sutcliffe; Vogus, (2003)	A resiliência depende fortemente da capacidade de resposta e aprendizado, por meio de processos intraorganizacionais e de antecipação, adaptação e aprendizado entre sistemas.
Kendra & Wachtendorf, (2003)	A resiliência tem sido descrita como um fenômeno multidimensional e sociotécnico que aborda como as pessoas, como indivíduos ou grupos, gerenciam incerteza.
Lengnick-hall; Beck (2005)	Capacidade da organização para enfrentar e superar grandes desafios.
Reinmoeller e van Baardwijk (2005)	Resiliência é “a capacidade de se autorrenovar ao longo do tempo por meio da inovação” (p. 61)
Fiksel (2006)	Resiliência organizacional é sobrevivência, adaptação e capacidade de crescimento em condições de mudança turbulentas.
Hale & Heijer, (2006)	A característica de gerenciar as atividades da organização é antecipar e contornar ameaças à sua existência e objetivos primários.
McDonald (2006)	Resiliência organizacional é a capacidade de gerenciar a variabilidade e a incerteza no ambiente e de se adaptar às necessidades do ambiente.
Gittell <i>et al.</i> , (2006)	A resiliência organizacional é o resultado das reservas relacionais e financeiras que permitem às organizações manter suas reservas relacionais
Vogus e Sutcliffe (2007)	Resiliência é “a manutenção de um ajuste positivo sob condições desafiadoras, de modo que a organização saia dessas condições fortalecida e com mais recursos” (p. 3418)
Vogus e Sutcliffe (2007)	Resiliência é manter-se de forma mais eficaz do que os concorrentes em condições desfavoráveis, monitorar constantemente as oportunidades no ambiente, esforçar-se para estar pronto em determinadas situações, para obter vantagem competitiva.
Mcmanus <i>et al.</i> (2008)	A resiliência organizacional é uma função da consciência de uma organização da situação geral, seu gerenciamento de fraquezas críticas e sua capacidade de se adaptar a um ambiente complexo, dinâmico e interdependente
Sincorá <i>et al.</i> (2008)	A resiliência organizacional está relacionada a como as organizações sobrevivem e se recuperam de eventos inesperados e mudanças caóticas. Inclui as três dimensões de adaptação, antecipação e recuperação, que estão intimamente ligadas

Somers (2009)	Resiliência “é mais do que mera sobrevivência; envolve identificar riscos potenciais e tomar medidas proativas (...) para garantir que uma organização prospere em face da adversidade” (p. 13)
Lengnick-Hall e Beck (2009)	A competência de resiliência organizacional é um processo que se desenvolve a partir de uma combinação de competências cognitivas e comportamentais no nível organizacional, bem como conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos no nível individual em condições contextuais
Jiwani & Milley (2009)	A resiliência representa capacidades adaptativas de organizações diante da incerteza no contexto da complexidade. A capacidade de uma organização de absorver tensão e preservar ou melhorar o funcionamento, apesar da presença de adversidades.
Boin; Comfort; Demchak (2010)	Capacidade de "salto para trás" em caso de uma perturbação.
Gibson & Tarrant, (2010)	O resultado é influenciado por uma combinação dinâmica complexa de fatores ambientais.
Begin & Chabaud, (2010)	A capacidade das organizações de lidar e se recuperar de mudanças desfavoráveis em seu ambiente.
Lengnick-Hall <i>et al.</i> (2011)	Resiliência é uma "capacidade da empresa de absorver com eficácia, desenvolver respostas específicas para a situação e, por fim, se envolver em atividades transformadoras para capitalizar surpresas disruptivas que potencialmente ameaçam a sobrevivência da organização" (p. 244).
Sutcliffe (2011)	Organizações resilientes podem prevenir ou pelo menos gerenciar vulnerabilidades e riscos antes que eles se espalhem por todo o sistema, onde podem causar consequências muito sérias.
Burnard e Bhamra (2011)	Resiliência organizacional é “a capacidade [de uma organização] de resistir a descontinuidades sistemáticas, bem como a capacidade de se adaptar a novos ambientes de risco.” (p. 5583).
Mafabi; munene; ntayi (2012)	Capacidade de uma organização para ser proativo e / ou reativo para lidar com as demandas ambientais e ameaças.
Linnenluecke <i>et al.</i> , (2012)	Resiliência é a "capacidade organizacional de absorver o impacto e se recuperar da ocorrência real de um evento climático extremo" (p. 18).
Chewning <i>et al.</i> (2012)	A resiliência organizacional é referente à capacidade da organização de reparar práticas antigas e introduzir novas práticas quando as antigas não são mais viáveis.
Boin e Eeten (2013)	Resiliência de recuperação significa "voltar a um estado de normalidade" (p. 431).
Wieland; Marcus Wallenburg (2013)	Capacidade de investir na inovação e compartilhar conhecimento sobre mudanças relevantes no ambiente, em avançar ou quando ocorrerem.
Lee <i>et al.</i> , (2013)	A resiliência organizacional é reconhecida como uma estratégia importante para promover a resiliência da comunidade e o sucesso organizacional.
Lee, Vargo, & Sevilha, (2013)	Uma mistura única de propriedades cognitivas, comportamentais e contextuais que aumentam a capacidade de uma empresa de entender sua situação atual e de desenvolver respostas personalizadas que reflitam essa compreensão.
Lampel <i>et al.</i> , (2014)	A resiliência organizacional envolve a preparação de capital social e intelectual, expandindo conhecimentos, habilidades e capacidades técnicas.
Banahene <i>et al.</i> , (2014)	A resiliência organizacional é uma capacidade que permite que as organizações se ajustem à perturbação, moderem os efeitos do risco e da incerteza e aproveitem as oportunistas emergentes.
Ortiz-de-Mandojana e Bansal (2015)	Resiliência é “a capacidade incremental de uma organização de se antecipar e se ajustar ao ambiente” (p. 6).
Kim <i>et al.</i> (2016)	Resiliência organizacional é a capacidade de uma organização de manter suas operações e de se adaptar e se recuperar de desastres.
Annarelli e Nonino, (2016)	Capacidade da organização de enfrentar antecipadamente turbulências e eventos inesperados, devido à consciência estratégica e à gestão operacional associada a choques internos e externos.
(HOSSEINI <i>et al.</i> , 2016).	Resiliência se refere à necessidade de as empresas responderem a um ambiente de negócios em rápida mudança.
Ince <i>et al.</i> (2017)	Capacidade das organizações para lidar com incertezas ambientais, ameaças, crises e acontecimentos inesperados.
Hollnagel e Woods (2017)	capacidade do sistema de antecipar, sincronizar, estar pronto para responder e aprender de forma proativa.

Williams <i>et al.</i> , (2017)	O processo pelo qual um ator (ou seja, um indivíduo, organização ou comunidade) constrói e usa suas doações de capacidade para interagir com o ambiente de forma positiva ajusta e mantém o funcionamento antes, durante e seguindo adversidades.
Xiao & Cao (2017)	A resiliência organizacional é uma construção multidimensional e influenciada por muitos fatores, em muitos níveis.
McCarty <i>et al.</i> , (2017)	A resiliência organizacional é um processo evolutivo no qual as organizações respondem às mudanças no ambiente externo através da implantação de recursos.
Kwak <i>et al.</i> , (2018)	Um conjunto de atitudes sobre ações desejáveis por representantes organizacionais desenvolvendo novas capacidades adequada ao novo ambiente.
Patriarca, <i>et al.</i> , (2018)	Uma combinação de quatro pilares: monitoramento, resposta, aprendizado e antecipação.
Koronis e Ponis (2018)	A resiliência organizacional pode ser vista não apenas como a capacidade de absorver ou se adaptar a perturbações e mudanças, mas também como a capacidade de reconhecer e se antecipar a mudanças inesperadas.
Ma <i>et al.</i> (2018)	Resiliência organizacional é a capacidade de uma organização que permite que as organizações sobrevivam, se adaptem, se recuperem e até mesmo prosperem diante de eventos inesperados e catastróficos, bem como de ambientes turbulentos.
Ishak e Williams (2018)	Resiliência organizacional é uma estrutura dinâmica de organizações que abrange dimensões tipológicas e quantitativas e abrange processos como reintegração, gerenciamento de identidade, construção de rede de comunicação, trabalho emocional e enfrentamento improvisado.
Manab; Aziz (2019)	Capacidade de uma organização antecipar e planejar com antecedência para lidar com eventos potenciais inesperados para a sobrevivência da empresa a longo prazo.
Morales <i>et al.</i> , (2019)	Oferece a capacidade de lidar com emergências e crises.
Tengblad & Stefan, (2019)	A resiliência organizacional é um fenômeno multidimensional que pode ser entendido como traços, processos, capacidades e recursos simultaneamente.
Blake <i>et al.</i> , (2019)	A resiliência organizacional como a capacidade que as empresas adquirem de resistir, absorver e adaptar-se a interrupções e retornar à funcionalidade normal.
Fraga (2019)	A resiliência organizacional é um conceito multidisciplinar que aborda os processos de adaptação e resposta de indivíduos, grupos e organizações às mudanças em seu entorno.
Hillmann & Guenther (2020)	A capacidade da organização de restaurar ao estado original até desenvolver uma nova habilidade em condições disruptivas.
Duchek <i>et al.</i> , (2020)	Resiliência organizacional é a capacidade de antecipar ameaças potenciais, responder efetivamente a eventos inesperados e aprender com esses eventos, resultando em uma capacidade dinâmica projetada para facilitar a mudança organizacional.
Corrales-Estrada <i>et al.</i> , (2021)	Capacidade organizacional para evitar, absorver, responder e se recuperar de situações que possam afetar sua sobrevivência ou uma meta-capacidade que articula outras capacidades ordinárias e dinâmicas em seus diferentes estágios: antecipação, cópia e adaptação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Independentemente das inúmeras contribuições de diferentes autores para o desenvolvimento do conceito, não foi elaborada uma definição uniforme de resiliência organizacional (DESJARDINE *et al.*, 2019; HILLMANN; GUENTHER, 2021; LINNENLUECKE, 2017a) e existem poucas avaliações aprofundadas das dimensões da resiliência organizacional (KANTUR, 2015). Não obstante a não existência de um consenso acerca do termo resiliência organizacional, em virtude da multidisciplinaridade do tema, é possível constatar que alguns elementos são recorrentes nas definições, como “antecipação”, “adaptação”, “planejamento”, “gerir mudanças ameaças e desafios”, “riscos”, “aprendizagem e conhecimento”, “recuperação”.

Em nosso estudo, suportados pela revisão dos quadros 3 e 4, adotaremos a definição de que a resiliência, no nível organizacional, é a combinação mensurável de características, recursos ou capacidades que permite a uma organização se antecipar, aprender, adaptar e responder a mudanças e interrupções repentinas para sobreviver e prosperar em um ambiente dinâmico e incerto.

A resiliência organizacional não é um conceito estático, mas é posicionada como uma capacidade dinâmica (ANNARELLI; NONINO, 2016; KEVIN BURNARD, 2018; YANG; HSU, 2018). O “grau” de resiliência de uma organização evolui ao longo do tempo. A organização desenvolve suas habilidades, características ou capacidades para lidar e sobreviver em ambientes em mudanças, e a resiliência é um patrimônio adquirido nessa evolução (TALEB, 2012). Argumenta-se ainda que, a resiliência organizacional é uma iniciativa de longo prazo que muda a forma como uma empresa opera pelas ligações entre suas capacidades e recursos (ACQUAAH *et al.*, 2011). De acordo com Kwak *et al.* (2018, p. 2), a capacidade de resiliência pode não gerar um efeito imediato, mas no longo prazo a resiliência é um fator importante para a organização.

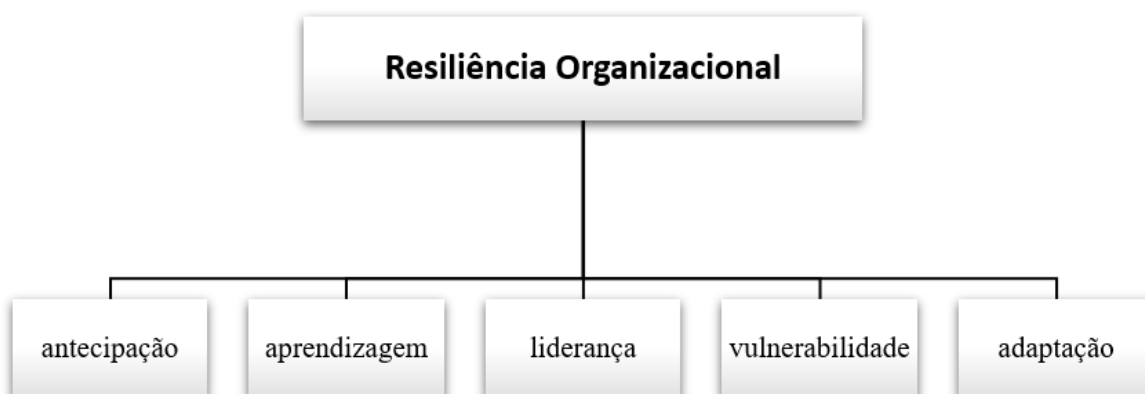
A resiliência organizacional não apenas descreve as capacidades de uma organização que sustenta suas operações durante um evento disruptivo, mas o aspecto conceitual do termo também considera quais recursos foram acumulados antes de uma crise e, implantados ao longo dela e durante o período posterior. Desse modo, vai ao encontro dos estudos orientados para a resiliência como uma capacidade, e como um processo dinâmico em que há uma interação entre a organização e o ambiente (WILLIAMS *et al.*, 2017). Duchek (2020) sugere estágios sucessivos do processo de resiliência e argumenta que as organizações resilientes respondem de forma reativa aos eventos do passado, de forma simultânea às questões atuais e de forma antecipatória a eventos futuros. Essa estruturação ao longo do tempo do processo de resiliência segue outras abordagens similares na literatura (PEARSON e CLAIR 1998; JAMES e WOOTEN 2005; BOIN *et al.*, 2005 apud DUCHEK, 2020).

Como um processo dinâmico, a resiliência nas organizações pode ter caminhos e estágios distintos, que requerem capacidades organizacionais específicas. A prática do desenvolvimento da capacidade de resiliência necessita de *insights* práticos sobre como cada organização pode ativar a resiliência e os recursos, estruturas e processos específicos de que precisam para responder a diferentes tipos de eventos (DUCHEK, 2020). Além disso, pesquisas sobre resiliência organizacional enfatizam que é essencial considerar as características de uma organização se quisermos entender como ela reagirá ao choque antes de um determinado evento (BUYL; BOONE; WADE, 2019). A estrutura de resiliência organizacional, deste modo,

reconhece que cada organização é única em sua própria maneira e, portanto, reúne uma combinação única de recursos que devem ser consideradas na análise de empresas (TENGBLAD; OUDHUIS, 2018).

Portanto, partindo da análise das contribuições anteriores e dos estudos da literatura acadêmica nos últimos anos (DE BRUIJN *et al.*, 2017; DUCHEK, 2020c; INCE, 2017; LINNENLUECKE, 2017b; ORTH; SCHULDIS, 2021; WINNARD *et al.*, 2014; BOREKCI *et al.*, 2015) e essencialmente do contexto deste trabalho, desenvolvemos uma abordagem para uma estrutura da resiliência organizacional associada as seguintes dimensões (capacidades) de gestão: antecipação, aprendizagem, liderança, vulnerabilidade e adaptação, conforme representado na figura 21.

Figura 21 - Estrutura da resiliência organizacional associada a dimensões.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas dimensões englobarão as capacidades, recursos e/ou elementos necessários por meio de medidas diretas ao considerar o potencial de contribuição para a resiliência da organização (FRAGA, 2019). Trabalhos anteriores na literatura discutiram extensivamente a questão das capacidades da resiliência organizacional, dentre as principais perspectivas evidentes na literatura estão compreensão da antecipação, adaptação e vulnerabilidades (CONNELLY *et al.*, 2016; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011a; LINNENLUECKE, 2017a; VAN DER MERWE; BIGGS; PREISER, 2018). Outras propriedades propostas para aumentar a resiliência de uma organização são relacionadas a aprendizagem e liderança (CASTLEDEN *et al.*, 2011; LEWIS *et al.*, 2011; MCMANUS *et al.*, 2008). Complementarmente, estudos mais recentes expandem suas perspectivas e incluem elementos como diversidade (GRESSGÅRD; HANSEN, 2015; LENGNICK-HALL; BECK; 2011a; ORTIZ-DE-MANDOJANA, N. BANSAL, 2016), governança (CARMELI;

MARKMAN, 2011; LAMPEL; BHALLA; JHA, 2014), planejamento, reservas financeiras e gestão de riscos (CHEESE, 2016; MARTÍN-ROJAS, 2021; VASTVEIT *et al.*, 2015), em meio a outros nos construtos de resiliência organizacional.

Essa visão holística, de diferentes facetas, facilitam a criticidade em olhar para a capacidade de resiliência das organizações como uma meta-capacidade e suporta o construto adaptado de Pal (2013) das dimensões e capacidades organizacionais da resiliência organizacional, conforme representado na figura 22.

Figura 22 - Dimensões/capacidades da resiliência organizacional.



Fonte: Adaptado de PAL, 2013.

Ao considerar essas cinco dimensões-chaves, as usamos como base para descrever e analisar a resiliência da organização do nosso estudo de caso. As dimensões e os elementos gerais abordados em cada uma estão descritos no quadro 5.

Quadro 5 - Descrição das dimensões de resiliência organizacional.

Antecipação	Segundo Burnard <i>et al.</i> , (2018, p. 20, grifo nosso) a antecipação envolve processos e procedimentos , incorporados às estratégias organizacionais, que ajudam a organização a se preparar para responder a situações específicas, mas de forma flexível.
	Abrange uma série de indicadores da organização que estão relacionados de forma geral a temas como inovação , planejamento , stakeholders e cadeia de suprimentos . A antecipação relacionada a esses temas descreve seus aspectos preventivos em relação a um possível distúrbio. É referente à capacidade de detectar desenvolvimentos críticos dentro da organização ou em seu ambiente

	<p>(local de atuação/território) e se antecipar proativamente (FERREIRA <i>et al.</i>, 2011; SOMERS, 2009; TEIXEIRA <i>et al.</i>, 2013, grifo nosso).</p> <p>O investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação de novos produtos e serviços geram rupturas organizacionais e tecnológicas na evolução da organização como um todo. Isso implica em uma organização apta a mudanças contínuas, permitindo uma readaptação e recuperação de situações tecnológicas adversas de forma mais rápida e consistente (FIKSEL, 2006, grifo nosso).</p> <p>O planejamento e gestão frente a cenários futuros externos permite a antecipação a possíveis cenários (econômicos, ambientais, sociais, culturais, tecnológicos, políticos) em condições ruins, razoáveis e boas para a organização (HOLLNAGEL; WOODS, 2018). Isso não significa que organizações podem evitar todas as falhas ou crises. No entanto, pode facilitar as transições relacionadas, para se adaptar e reagir às mudanças, uma vez que ela ocorra. Essas organizações são capazes de ver o inesperado mais rápido do que outras e são capazes de reagir imediatamente a ele, enquanto outras “pagam para ver” (PIZZO, 2015; REDMAN, 2014; REGA; BONIFAZI, 2020, grifo nosso).</p> <p>Madni e Jackson (2009, grifo nosso) definem a antecipação como "a capacidade de olhar ao redor" para determinar como o ambiente pode mudar com o objetivo de tomar decisões e ações no presente que promovam resultados desejáveis e contornem interrupções no futuro". Dessa forma, a organização resiliente deve considerar todos os seus <i>stakeholders</i>, contribuindo para a criação de comunidades resilientes (KENDRA; WACHTENDORF, 2003; LEE; VARGO; SEVILLE, 2013, grifo nosso) ou sociedades resilientes (BEERMANN, 2011; FISK, 2020, grifo nosso), para o desenvolvimento do território resiliente (GILLY, KECHIDI, TALBOT, 2014, grifo nosso) e para cadeias de suprimentos resilientes (RUIZ-MARTIN; LÓPEZ-PAREDES; WAINER, 2018, grifo nosso).</p>
Aprendizagem	<p>As organizações são redes complexas de pessoas, lugares e recursos que são suscetíveis a diferentes crises. Estudos argumentam que as competências, habilidades e atitudes dos empregados podem influenciar na resiliência (JIANG, 2012; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011; MARTÍN-ROJAS <i>et al.</i>, 2021, grifo nosso). Dessa forma, as organizações devem desenvolver estruturas de aprendizagem que lhes permitam questionar e mudar a maneira como pensam sobre suas relações com o ambiente (STEAD, 2000, grifo nosso).</p> <p>A aprendizagem é essencial para a resiliência da organização ao referir-se à aquisição de conhecimento, individual (empregados, gerentes, diretores, terceirizados) e coletiva da organização como um todo (BROMAN <i>et al.</i>, 2019) a partir de lições anteriores, utilizando os aprendizados em projetos futuros (LEE; VARGO; SEVILLE, 2013, grifo nosso).</p> <p>A resiliência organizacional envolve o aprendizado de: novas habilidades e conhecimentos (LEGNICK-HALL <i>et al.</i>, 2011, grifo nosso), estímulo a criatividade e a busca por soluções inovadoras (HALLAK <i>et al.</i>, 2018), capacidade psicológica e comportamentos de comunicação positivos, resposta e solução de problemas enfrentados anteriormente (KIM, 2020, grifo nosso), ajudando as organizações a voltar ao funcionamento normal após uma crise. Além disso, o engajamento, satisfação e desempenho individual dos empregados no trabalho também são significativos para a resiliência da organização. (MENEGHEL <i>et al.</i>, 2016, grifo nosso).</p> <p>A resiliência organizacional exige a evolução e investimento e treinamento especializado para uma condição em que os envolvidos estão conscientemente preparados para situações não planejadas (MA; XIAO; YIN, 2018, grifo nosso). Essa condição deve ser reforçada pela perspectiva da diversidade na organização, evitando interpretações simples por meio de conflitos construtivos e discussões mais profundas sobre as ações a serem tomadas em meio a crises (GRESSGÅRD; HANSEN, 2015; HAUNSCHILD; SULLIVAN, 2002, grifo nosso).</p> <p>A aprendizagem desempenha um papel importante na resposta das organizações às crises, aumentando suas capacidades organizacionais (CHEN; XIE; LIU, 2021, grifo nosso).</p>
Liderança	<p>A denominação liderança para esta dimensão é pautado no sentido de enquadrar as temáticas aplicadas no trabalho aos atores organizacionais que fazem parte</p>

	<p>da estrutura da governança, e que por sua vez representam as lideranças formais da organização (BARASA; MBAU; GILSON, 2018; FOLKE, 2006, grifo nosso).</p> <p>Uma parte fundamental da resiliência é a existência de uma boa governança, identificada como um processo de tomada de decisão responsável, transparente, justo (equidade) pelas lideranças. A governança pode fornecer a direção e estratégia para os líderes da organização. Além disso, os estudos de caso destacam que a governança fornece limites importantes para os líderes (BEDI <i>et al.</i>, 2014, grifo nosso). Esses fatores contribuem para a agilidade das tomadas de decisão perante uma crise e aprendizagens futuras (Vogus & Sutcliffe, 2007, grifo nosso). Westley <i>et al.</i>, (2011, grifo nosso) observam que a boa governança e a resiliência vão no mesmo caminho, você não pode ter medidas de resiliência em vigor a menos que você também tenha estruturas de boa governança.</p> <p>A liderança frente a situações de crise tem o potencial de influenciar a resposta rápida e capacidade de tomada de decisão em ambientes de incerteza e, e por consequência, fortalecer a capacidade de adaptação (TENNAKON; JANADARI, 2021, grifo nosso).</p> <p>Tema que se faz presente em diferentes dimensões deste trabalho, a diversidade é fundamental como componente para a propensão à inovação, eficácia da decisão, antecipação, e capacidade de adaptação (BROMAN <i>et al.</i>, 2017, grifo nosso). Duchek; Raetz; Scheuch (2020, grifo nosso) em recente estudo enfatizaram a relevância da diversidade no aprimoramento das capacidades resilientes das organizações ao longo do tempo. Além disso, existem indicações preliminares de que a diversidade desempenha um papel importante no desenvolvimento da resiliência nas organizações (FILATOTCHEV e TOMS., 2003 ; SUTCLIFFE e VOGUS., 2003 ; HONG e PAGE, 2004 ; BARAL, 2013, grifo nosso).</p>
Vulnerabilidade	<p>Entender as vulnerabilidades é condição <i>sine qua non</i> para promover a resiliência dentro das organizações, especialmente porque ajuda os líderes a entender e aceitar as limitações de suas empresas e a selecionar os principais recursos que possam superar essas limitações. Segundo Bhamra (2011, p. 14, grifo nosso), os mecanismos (capacidades) de resiliência visam reduzir as vulnerabilidades da organização. Para Yunes e Szymanski (2001, grifo nosso), a resiliência é o produto da combinação e acúmulo dos fatores de proteção. No contexto do nosso trabalho, o setor elétrico, os principais fatores de proteção são pertinentes aos recursos financeiros, operacionais e da cadeia de suprimento.</p> <p>É evidente que as organizações precisam de recursos que apoiem o desenvolvimento de capacidades de resiliência, como recursos financeiros e operacionais para desenvolver a resiliência organizacional., (KENDRA e WACHTENDORF, 2003 ; GITTELL <i>et al.</i> 2006; VÄLIKANGAS e ROMME, 2013, grifo nosso).</p> <p>Um desses recursos diz respeito a reservas financeiras por parte das empresas que auxiliem na manutenção dos relacionamentos com as partes interessadas, possibilitando que o retorno, aos níveis de desempenho pré-crise, seja mais rápido (Gittell, Cameron, Lim & Rivas, 2006, grifo nosso). Pal, Torstensson & Mattila (2014, grifo nosso) afirmam que uma “base de capital robusta” age como “amortecedor de choque” (p. 412), prevenindo os impactos de uma crise (MARTÍN-ROJAS, 2021).</p> <p>Segundo Ortiz-de-Mandojana e Bansal (2016, grifo nosso), a resiliência organizacional se reflete em desempenho financeiro e baixa vulnerabilidade. Meyer (1982, grifo nosso) argumenta que a disponibilidade de recursos financeiros é importante para absorver os impactos de condições adversas. Com base em Meyer (1982, grifo nosso), Gittell <i>et al.</i>, (2006) também enfatizou a importância de recursos financeiros viáveis para ajudar a preservar a sobrevivência da organização ao longo do tempo.</p>

	<p>McManus <i>et al.</i>, (2007) e McManus (2008) aponta uma ligação clara entre a resiliência de uma organização e seu desempenho de negócios em termos de fluxo de caixa, lucratividade e retorno financeiros (LINNENLUECKE, 2017, grifo nosso). Os recursos organizacionais podem reduzir a vulnerabilidade organizacional e aumentar a resistência organizacional aos efeitos das crises (CHEN; XIE; LIU, 2021, grifo nosso).</p>
	<p>Uma forma complementar de conceituar a resiliência organizacional é focar nos tipos de recursos de que uma organização precisa para operar de maneira confiável, eficiente e flexível a fim de reduzir suas vulnerabilidades. Além disso, autores afirmam que manter relações sustentáveis com as partes interessadas de uma organização pode contribuir para o “acúmulo de recursos e capacidades intangíveis” (ORTIZ-DE-MANDOJANA & BANSAL, 2016, p. 1616, grifo nosso), a exemplo da reputação e satisfação dos clientes, que ajudam a diminuir a volatilidade financeira e a gerar maior crescimento em longo prazo.</p>
Adaptação	<p>Em tempos de incerteza, a capacidade de adaptação é uma fonte importante para aumentar a resiliência organizacional. A adaptação se refere a ajustes durante e após crises e é direcionada ao avanço organizacional (LIMNIOS <i>et al.</i>, 2014, grifo nosso).</p>
	<p>Este tipo de aprendizagem de longo prazo (MADNI; JACKSON, 2009, grifo nosso) aumenta a base de conhecimento de planejamento e gestão da empresa, que por sua vez atua como um reforço para a dimensão de antecipação. É uma das principais capacidades que podem ajudar as organizações a evitar ou reduzir as consequências negativas de eventos inesperados por meio do gerenciamento de riscos e investimentos na capacidades de mudança organizacional (DUCHEK, 2020b, grifo nosso).</p>
	<p>Organizações com alta capacidade adaptativa conseguem desenvolver uma abordagem sistemática de investimentos, gestão de risco, com alocação flexível de recursos, o que ajuda a responder ou se preparar para eventos perturbadores (BURNARD; BHAMRA; TSINOPOULOS, 2018; MARTÍN-ROJAS, 2021, grifo nosso). Essa capacidade envolve adaptação dos recursos e habilidades existentes dentro do ambiente, visando lidar com situações não previstas (TIERNEY, 2003, grifo nosso).</p>
	<p>Fator importante é que a capacidade de resposta (detecção rápida de problemas, mobilização de recursos (monetário, físico, tecnológico e informativo) e capacidade de priorizar funções para responder à uma interrupção) de uma organização as crises estão diretamente correlacionadas à capacidade adaptativa. Pois esta última envolve, dentre outras ações, a alocação, de forma flexível, dos recursos para responder a uma interrupção. Um comportamento reativo pode indicar que a empresa carece de flexibilidade, não tem recursos disponíveis ou suas políticas e processos internos limitam a reconfiguração de seus recursos (MARTÍN-ROJAS, 2021, grifo nosso).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Discutidos os aspectos ligados aos conceitos de sustentabilidade, resiliência e desenvolvimento sustentável no contexto empresarial, servem-nos de base para a definição do referencial metodológico utilizado neste estudo, sendo apresentados os procedimentos necessários para a sua realização no próximo capítulo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são referentes a forma que o estudo é conduzido, estruturado e delineado. A escolha de um estudo de caso é o cerne da nossa estratégia metodológica, permitindo a coleta de dados quantitativos e qualitativos a partir de eventos reais com o objetivo de explorar os acontecimentos no contexto já apresentado (BEACH; PEDERSEN, 2016). Esse método é usado com frequência em pesquisas na área de Negócios e Gestão, em razão de incorporar dados reais às pesquisas e, com isto, obter resultados mais efetivos; também sendo útil para investigar novos conceitos, bem como para verificar como os conceitos são aplicados e utilizados na prática nas organizações (Yin, 2009).

O estudo de caso foi complementado por uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados e ferramentas de busca: Google Scholar, Science Direct, MDPI, Taylor & Francis e Scopus. Foram priorizadas as publicações a partir de 2015, pois são mais pertinentes os estudos dentro do contexto de existência dos ODS (item central de nossa hipótese); nos permitindo a identificação do estado da arte do tema, para a fundamentação teórica, e ainda para justificar os limites e contribuições da pesquisa.

Realizamos um estudo de caso da Centrais Elétricas Brasileiras S.A - Eletrobras. Explorando as dimensões da sustentabilidade corporativa e da resiliência organizacional usando a teoria fundamentada, desenvolvendo escalas de medição e conduzindo testes estatísticos combinando teorias e resultados de pesquisas relacionadas aos temas. Uma das principais fontes de conhecimento foi a pesquisa documental. Essa pesquisa documental ocorreu pela análise das informações disponibilizadas por meio de documentos institucionais da Eletrobras. Esses dados são públicos, sendo sua divulgação obrigatória e publicada anualmente para atendimento de compromissos voluntários e legais da Eletrobras.

A mensuração de resiliência organizacional foi realizada com base nos principais atributos estabelecidos na revisão bibliográfica sobre o tema e considerado o contexto da organização selecionado para o estudo de caso. A medição de resiliência foi realizada por meio de pontuações de resiliência para cada dimensão e dos indicadores de resiliência organizacional considerados, bem como uma pontuação geral para fornecer às organizações uma percepção do quão resilientes eles são e identificar seus pontos fortes e fracos ao longo do período abrangido pelo estudo (STEPHENSON *et al.* 2010a, STEPHENSON *et al.* 2010b).

A mensuração da sustentabilidade corporativa foi realizada com base nos padrões de indicadores estabelecidos de eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Sendo assim suportado pelos indicadores bases do GRI presentes nos

relatórios de sustentabilidade da Eletrobras e que foram utilizados pela organização ao longo do período abrangido pelo estudo. O *framework* da GRI fornece padrões comparativos da performance das empresas sob o aspecto da sustentabilidade corporativa. Também amplia o entendimento da organização comprometida com a sustentabilidade, abordando questões de equidade, transparência e prestação de contas, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental.

A pesquisa abrangeu uma abordagem qualitativa e quantitativa. O estudo foi qualitativo no período em que o pesquisador verificou os documentos institucionais públicos da organização, com intuito de identificar os pontos mais significativos, propondo a partir desta análise a seleção de conjunto de indicadores a serem utilizados na abordagem quantitativa. A abordagem qualitativa visa descobrir o significado de situações que não contenham extrema rigidez em relação à direção da investigação das hipóteses, definições operacionais e suposições feitas pelo pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2010). A pesquisa teve uma abordagem quantitativa na etapa em que se normalizou, mediu e analisou os dados dos indicadores. A abordagem quantitativa é referente à medição numérica e análise estatística dos dados coletados para interpretar e explicar o comportamento das variáveis do estudo (PEROVANO, 2016). Mascarenhas (2012) destaca que, nesta abordagem, é possível evitar a influência do pesquisador sobre os resultados da pesquisa.

Esse conjunto de métodos se justificam a partir da necessidade de buscar por instrumentos capazes de mensurar o quanto os ODS podem influenciar no aumento da sua sustentabilidade corporativa e assumimos, por hipótese, que a sustentabilidade corporativa influencia a resiliência organizacional da Eletrobras atenuando os efeitos dos impactos em períodos de crise.

3.1. Coleta de dados

O desenvolvimento do enquadramento teórico como parte inicial do projeto tem como objetivo elaborar um esquema de estudo, com base em proposições teóricas já identificadas na bibliografia, indicando o melhor caminho a seguir na pesquisa. Desta forma, é essencial a organização dos diferentes conceitos existentes e que vão orientar a coleta dos dados (GIL, 2009).

A coleta de dados é a etapa em que são utilizados instrumentos e técnicas para efetuar a coleta dos dados de forma planejada, evitando assim o desperdício de tempo e facilitando o trabalho do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2017). Segundo Gil (2009), para garantir a

profundidade necessária e a apropriação do contexto da pesquisa, há a necessidade de utilizar inúmeras técnicas de coleta de dados.

Em nossa pesquisa, dentre os métodos possíveis de obtenção de dados, especial atenção foi dada a revisão e análise documental. Esta escolha possibilita o aprofundamento no objeto (caso) no seu contexto real, utilizando diversas fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) e abrangendo uma lógica de construção de conhecimento, mitigando a subjetividade do pesquisador. Além disso, a opção por esses métodos de coleta de dados permite, igualmente, validar as informações obtidas por meio de análises estatísticas a partir das múltiplas fontes de evidência, apoiando a melhor resposta às questões da pesquisa. Esta combinação é a melhor estratégia quando o contexto é multifatorial e quando relacionamos um conjunto grande e complexo de variáveis. (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Utilizamos uma estrutura de base de coleta de dados para atendimento aos objetivos específicos da nossa pesquisa, conforme apresentado no Quadro 6, na qual descrevemos as informações coletadas, as fontes de informações de caráter público e divulgados periodicamente pela Eletrobras, bem como a técnica e/ou ferramentas de coleta de dados utilizadas.

Quadro 6 - Estrutura de Coleta de dados.

Objetivo específico	Informação coletada	Fontes da informação	Forma de Coleta
Analisar o processo de adoção dos ODS na Eletrobras.	Histórico da adesão aos ODS com informações sobre atores e agentes envolvidos, forças internas e externas, dificuldades e desafios do processo frente aos cenários a época.	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios Anual da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. - Relatórios de Administração/Gestão da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. - Plano Diretor de Gestão e Negócios da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. - Política Empresariais atualizadas da Eletrobras³⁵ - Plano Estratégico da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão e análise documental. - Revisão da Literatura.

³⁵ *Política Ambiental das Empresas Eletrobras, Política Anticorrupção, Política de Administração de Conflito de Interesses, Política de Comunicação e Engajamento das Empresas Eletrobras, Política de Eficiência Energética, Política de Gestão de Pessoas, Política de Gestão de Riscos, Política de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, Política de Recursos Hídricos, Política de Responsabilidade Social, Política de Sustentabilidade e Guia de Conduta para Fornecedores da Eletrobras. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Estatuto-Politicas-e-Manuais.aspx>

<p>Medir e comparar a capacidade de resiliência organizacional da Eletrobras antes e após a incorporação dos ODS.</p>	<p>Índices, indicadores, percentuais e outros dados quantitativos e qualitativos pertinentes ao conceito de resiliência organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios de Administração/Gestão da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. - Plano Diretor de Negócios e Gestão da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. - Resultados Obtidos no Plano Diretor de Gestão e Negócios da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. - Plano Estratégico da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. - Política Empresariais atualizadas da Eletrobras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise comparativa (quantitativa e qualitativa) dos dados. - Matriz/planilha de variáveis e indicadores - Análise Estatística - Análise da Matriz de Materialidade³⁶ da Eletrobras. - Revisão e análise documental.
<p>Medir e comparar a sustentabilidade corporativa da Eletrobras antes e após a incorporação dos ODS.</p>	<p>Índices, indicadores, percentuais e outros dados quantitativos e qualitativos pertinentes ao conceito de sustentabilidade corporativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios Anual da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. - Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa da Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. - Normas GRI aplicáveis entre os anos de 2011 e 2020. - Política Empresariais atualizadas da Eletrobras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise comparativa (quantitativa e qualitativa) dos dados. - Matriz/planilha de variáveis e indicadores. - Análise Estatística - Análise da Matriz de Materialidade da Eletrobras. - Revisão e análise documental.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A organização do estudo de caso utilizou diferentes estruturas complementares para as publicações dos seus Relatórios Anuais (Sustentabilidade) ao longo dos anos. Ponto de convergência entre 2011 e 2020 é a utilização das diretrizes da Global Reporting Initiative - GRI com o suplemento setorial pertinente ao Setor Elétrico, com a devida atualização das versões ao longo dos anos. A GRI apoia as organizações, empresas e instituições a entender e comunicar sobre os impactos de seus negócios com relação aos tópicos críticos de

³⁶ A Matriz de Materialidade é elaborada com base em um processo de consulta junto aos gestores da organização e de pesquisa junto aos stakeholders.(AYRES, 2020).

sustentabilidade, através das Normas GRI³⁷ para relato. As Normas GRI para relato de sustentabilidade são usadas por organizações em todo o mundo para comunicar aos *stakeholders* sobre seus impactos na economia, no meio ambiente e sociedade. Essas normas abrangem questões como mudanças climáticas, direitos humanos, governança, meio ambiente, ética, transparência e anticorrupção e muitos outros temas de sustentabilidade. O uso das Normas GRI apoia as organizações na divulgação destas informações de forma consistente e comparável (GRI, [s.d.]).

A estrutura padrão da GRI contemplada nos modelos de relatórios divulgados pela Eletrobras serviu de base para a nossa seleção dos indicadores. Convém observar que os dados e informações relatados nos Relatórios Anuais da Eletrobras passaram pelo processo de asseguarção de terceira parte por uma empresa de contabilidade e auditoria.

Os relatórios anuais analisados apresentaram uma evolução nos padrões existentes relacionadas as boas práticas globais e setoriais aplicadas ao setor elétrico. Apresentamos no quadro 7 a estrutura padrão adotada conjuntamente com outros padrões/frameworks complementares para a elaboração dos relatórios da Eletrobras entre 2011 e 2020.

Quadro 7 - Estrutura padrão e complementar dos relatórios.

Ano	Estrutura Padrão	Estrutura Complementar
2011	Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI G3) e com o suplemento setorial “Electric Utilities Sector Supplement	– Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase).
2012	Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (GRI-G3.1), com o suplemento setorial “Electric Utilities Sector Supplement	– Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase).
2013	Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (GRI-G3.1), com o suplemento setorial “Electric Utilities Sector Supplement	– Princípios do Pacto Global – Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)
2014	Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (GRI-G3.1), com o suplemento setorial “Electric Utilities Sector Supplement	– Princípios do Pacto Global – Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)
2015	Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (GRI-G4), com o suplemento setorial “GRI Electric Utilities Sector Supplement”	– Princípios do Pacto Global – Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)

³⁷ As Normas GRI são emitidas pelo Global Sustainability Standards Board (GSSB), um órgão independente para criação de normas criado pela GRI. O papel do GSSB é assegurar que as Normas GRI sejam desenvolvidas no interesse público através de um processo multistakeholder, transparente e independente (GRI, [s.d.]).

2016	Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (GRI-G4), com o suplemento setorial “GRI Electric Utilities Sector Supplement”	– Princípios do Pacto Global e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
2017	Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (GRI-G4), com o suplemento setorial “GRI Electric Utilities Sector Supplement”	– Princípios do Pacto Global e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). – Framework do Relato Integrado (IR)
2018	Standards para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI	– Princípios do Pacto Global e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). – Framework do Relato Integrado (IR)
2019	Standards para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI	– Princípios do Pacto Global e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). – Framework do Relato Integrado (IR) – Relatório de Gestão do Tribunal de Contas da União (TCU).
2020	Standards para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI	– Princípios do Pacto Global e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). – Diretrizes do Relato Integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC). – Temas materiais setoriais da Sustainability Accounting Standards Board (SASB). – Recomendações da Task Force on Climate related Financial Disclosures.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizada a revisão e análise dos documentos institucionais da organização, convém apresentar em nossa pesquisa os aspectos de sustentabilidade e seu desempenho por meio de indicadores identificados como materiais para a organização e *stakeholders*, focado nos aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança mais relevantes e prioritários para o setor elétrico.

De acordo com a base dos indicadores da GRI e após a leitura e análise de todos os documentos institucionais da organização do estudo de caso citados, foram selecionados os indicadores de sustentabilidade e resiliência que apresentaram dados registrados em todos os anos. Foi realizada uma análise de conteúdo dos dados qualitativos e quantitativos coletados, com o intuito de identificar padrões e sintetizá-los para a elaboração de planilhas.

Com o objetivo de mensurar a importância da resiliência organizacional e sustentabilidade corporativa foi atribuída uma pontuação de 0 a 5 em cada um dos indicadores que compõem essas variáveis, posteriormente normalizando os dados com o objetivo de comparação entre o melhor e pior desempenho entre os anos de 2011 e 2020.

3.2. Descrição da Organização - A Eletrobras e a Agenda 2030 e os ODS

A Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) é uma sociedade de economia mista e de capital aberto sob controle acionário do Governo Federal brasileiro e atua como uma holding, dividida em geração, transmissão e distribuição, criada³⁸ para coordenar todas as empresas do setor elétrico. A Eletrobras tem por objeto a realização de estudos, projetos, construção e operação de usinas e linhas de transmissão de energia elétrica. Além disso, a Eletrobras também coopera os serviços governamentais incumbidos da elaboração e execução da política oficial de energia elétrica, promovendo junto aos órgãos competentes, a ampliação de empreendimentos já existentes, ou a execução de outros, a serem iniciados (ELETROBRAS, 2020d).

A Eletrobras exerce atividades de geração e transmissão atuando em todo o território nacional, representado na figura 23, por meio de suas subsidiárias Eletrobras Amazonas GT, Eletrobras CGT Eletrosul, Eletrobras Chesf, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras Eletronuclear e Eletrobras Furnas. Também controla o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Eletrobras Cepel) e a Eletrobras Participações S.A. (Eletrobras Eletropar).

Figura 23 - Empresas Eletrobras no Brasil.



Fonte: Eletrobras, 2020c.

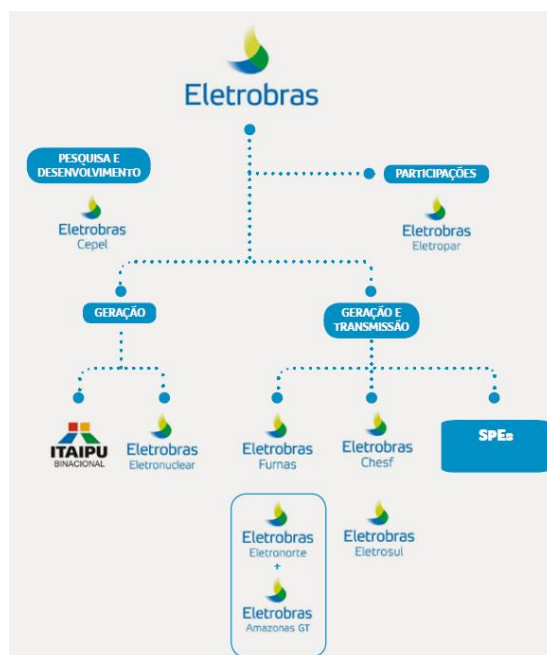
³⁸ Foi constituída pela Lei 3.890-A, de 11/06/1962.

O Sistema Eletrobras, em 31 de dezembro de 2020, era formado pela Holding, 7 controladas, das quais 6 são operacionais. Detém 50% de participação na Itaipu Binacional, segunda maior hidrelétrica do mundo, cujo controle é compartilhado com a ANDE, entidade governamental paraguaia. Também é a principal patrocinadora do Cepel, o maior centro de pesquisa tecnológica e desenvolvimento no setor elétrico na América Latina. Apresentamos a seguir uma breve descrição das empresas de Geração e Transmissão controladas pela Eletrobras:

- Amazonas Geração e Transmissão de Energia S/A, que desenvolve atividades de geração e transmissão no estado do Amazonas. Até 16 de março de 2020 era controlada pela Eletrobras, quando teve as ações transferidas para a Eletronorte, para posterior incorporação.
- CGT Eletrosul, formada por meio da incorporação da Eletrosul, que desenvolvia atividades de geração e transmissão nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Paraná e pela CGTEE, que possuía e operava usinas termelétricas na região sul do Brasil.
- Chesf, que desenvolve atividades de geração e transmissão na região Nordeste do Brasil. • Eletronorte, que desenvolve atividades de geração e transmissão no Norte e parte do Centro-oeste do Brasil.
- Eletronuclear, que possui e opera duas usinas nucleares, Angra 1 e Angra 2, e está construindo uma terceira, Angra 3.
- Furnas, que desenvolve atividades de geração e transmissão no Sudeste e parte do Centro-oeste do Brasil.

Em 31/12/2020, a Eletrobras atingiu a capacidade instalada de 50.648,2 MW em empreendimentos de Geração, o que representa 29% dos 174.412,68 MW instalados no Brasil. Do total da Eletrobras, 61,2% é composto de empreendimentos de propriedade integral do Sistema Eletrobras, 23,1% de empreendimentos realizados por meio de SPEs e 15,7% de empreendimentos em propriedade compartilhada, incluindo metade da capacidade de Itaipu Binacional (7.000 MW), conforme representado na figura 24.

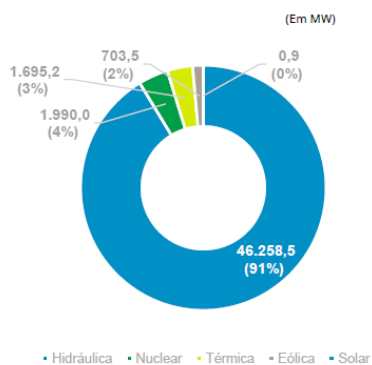
Figura 24 - Empresas Eletrobras.



Fonte: Eletrobras, 2020.

Aproximadamente 97% da capacidade instalada total da Eletrobras provêm de fontes com baixa emissão de gases de efeito estufa (GEE), contribuindo para que a matriz elétrica brasileira seja uma das mais limpas e renováveis do mundo. Do total de capacidade instalada alavancada em empreendimentos com baixa emissão de GEE no Brasil, 53% ou 70,2 GW pertenciam à Eletrobras. Do total da capacidade instalada das Empresas Eletrobras, em 31/12/2020, cerca de 91% correspondiam a fontes hidrelétricas, 4% por fonte nuclear, 3% por fontes térmicas, 1% por fontes eólicas e menos que 1% por fonte solar. representados na figura 25.

Figura 25 - Capacidade Instalada da Eletrobras por Fonte em 2020.



Fonte: Eletrobras, 2020c.

No segmento de transmissão de energia elétrica no Brasil, a Eletrobras é responsável por cerca de 44% do total de linhas de transmissão do país (cerca de 70.091,89 km) em sua rede básica, em alta e extra-alta tensão. O mapa representado na figura 26 apresenta as principais Linhas de Transmissão do sistema elétrico brasileiro existentes até 2020, destacando os empreendimentos pertencentes a Eletrobras e os com a participação destas em parceria, e o de outras empresas do setor.

Figura 26 - Localização das Linhas de Transmissão (LTs) de Energia Elétrica no Brasil.



Fonte: Eletrobras, 2020c.

De acordo com seu Relatório Anual 2020, a Eletrobras apresenta os seguintes elementos em sua identidade corporativa:

- Propósito - Colocamos toda nossa energia para o desenvolvimento sustentável da sociedade.
- Visão de Futuro - Ser uma empresa inovadora de energia limpa, reconhecida pela excelência e sustentabilidade.
- Valores:

- Respeito às pessoas e à vida: Respeitar as diferenças, a diversidade, os direitos individuais e coletivos, e a vida em todas as suas formas, com segurança e equidade.
- Ética e Transparência: Sermos íntegros e honestos, leais aos compromissos assumidos, cientes das nossas responsabilidades e transparentes nas nossas ações e resultados em todos os momentos.
- Excelência: Perseguir a excelência, a qualidade da alocação de recursos, a disciplina de execução, a cultura de alto desempenho e a geração de valor para nossos públicos de interesse
- Inovação: Estimular a cultura da inovação para criar ideias e soluções capazes de gerar impacto no futuro da energia e suas aplicações na organização.
- Colaboração e reconhecimento: Valorizar o mérito, o comprometimento, a colaboração e o aprendizado contínuo, estabelecendo condições que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional com a consequente ampliação da competitividade.

Segundo a sua política de sustentabilidade, a Eletrobras é pautada no compromisso com o desenvolvimento sustentável da sociedade, na ética e respeito as pessoas e à vida (ELETROBRAS, 2020c). Como muitas organizações, a Eletrobras já estava em sua própria jornada de sustentabilidade antes mesmo da Agenda 2030, sendo signatária do Pacto Global da ONU desde julho de 2006. A Eletrobras, como ente integrante da estrutura de governo, endossou a adesão do Brasil aos ODS, e se comprometeu a utilizar como orientadores de suas atividades os 17 objetivos globais estabelecidos no documento “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Ainda em 2015, os ODS foram uma das referências para a revisão da Política de Responsabilidade Social das Empresas Eletrobras (ELETROBRAS, 2015). Em continuidade de alinhamento a Agenda 2030 e seus ODS, em 2016, a Eletrobras assumiu esse compromisso ao referenciar seus negócios aos ODS durante a elaboração do seu Plano Diretor de Negócios e Gestão 2017-2021, intitulado “Desafio 21 - Excelência Sustentável”, um desdobramento do planejamento estratégico 2015-2030. A avaliação inicial realizada pela companhia mostrou que 277 práticas, projetos e programas de suas empresas possuem correlação com pelo menos um dos ODS. Todos os ODS foram contemplados por práticas, projetos e programas, com destaque ao ODS 7 - Energia Acessível e Limpa, ODS 3 - Boa Saúde e Bem-Estar; ODS 8 - Emprego Digno e Crescimento Econômico e ODS 10 - Redução das Desigualdades.

Dessa forma, a Eletrobras, para potencializar sua contribuição à sustentabilidade para além do seu negócio e apoiar causas prioritárias para o País, em 2017, assumiu formalmente o compromisso com a Agenda 2030 e seus ODS. Segundo a Eletrobras (2020), o alinhamento aos ODS demonstra o compromisso da organização com o desenvolvimento sustentável e fortalece os laços com a sociedade civil e os governos, trabalhando no fomento e na implementação de políticas públicas.

A Eletrobras adotou a metodologia do *SDG Compass*, guia de orientação para implementação dos ODS na estratégia dos negócios, adequando as suas diretrizes às especificidades da empresa, representado na figura 27.

Figura 27 - Passo a passo da aplicação do SDG Compass na Eletrobras.



Fonte: Adaptado de Eletrobras, 2017.

Em 2017, a Eletrobras desenvolveu importantes ações visando à integração dos ODS na sua estratégia empresarial e a contribuição para a implementação da Agenda 2030 no Brasil. Com o objetivo de disseminar internamente e sensibilizar todas as empresas Eletrobras (subsidiárias) para a Agenda 2030 e os ODS, em agosto, foi realizado o Workshop do Guia de Implementação dos ODS para Empresas - (*SDG Compass*), com a colaboração da Rede Brasileira do Pacto Global (RBPG), do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e do GRI. Ainda com o objetivo de familiarização com

os ODS, foi realizado um mapeamento, diagnóstico e correlação das ações e programas existentes nas empresas Eletrobras com os ODS, identificando a correlação com todos os 17 objetivos (ELETROBRAS, 2018a).

Posteriormente, os ODS foram enquadrados pela Eletrobras em duas perspectivas: ligação com os projetos e programas existentes, e com o Plano Estratégico das Empresas Eletrobras - PE-2015-2030. Como resultado, foram selecionados os oito ODS que mostraram maior aderência com a estratégia da companhia, seja ela praticada por meio de projetos e programas existentes ou estabelecida no Plano Estratégico 2015-2030, conforme figura 28 (ELETROBRAS, 2017).

Figura 28 - ODS priorizados pela Eletrobras.



Fonte: Eletrobras, 2017.

Como desdobramento do seu Plano Estratégico, a Eletrobras elabora anualmente o Plano Diretor de Negócios e Gestão (PDNG), com horizonte de cinco anos, baseado na identidade empresarial e nas diretrizes estratégicas. O PDNG contempla metas e projetos para o alcance dos objetivos estratégicos e projeções para apoiar as decisões quanto ao portfólio de negócios. Durante o desenvolvimento das diretrizes para o PDNG 2018-2022, os presidentes, diretores e executivos seniores das empresas Eletrobras preencheram um questionário com perguntas comparativas entre os temas selecionados, com o propósito de definir a importância relativa entre os oito ODS pré-selecionados frente aos negócios das empresas.

Do total de 63 questionários respondidos, 5 (cinco) foram descartados por inconsistências, portanto, a pesquisa contabilizou 58 questionários válidos, o que tecnicamente é suficiente para constituir uma amostra relevante. Importante salientar que foi utilizada a metodologia AHP - *Analytic Hierarchy Process*, para hierarquizar e priorizar os 5 (cinco) ODS mais representativos em importância para a Eletrobras, representados na figura 29, dentre os 8 (oito) ODS selecionados antes (figura 28).

Figura 29 - ODS Priorizados pela Eletrobras.



Fonte: Eletrobras, 2017.

Após a priorização dos ODS³⁹, os gestores das áreas de Sustentabilidade e Gestão Empresarial da Eletrobras desenvolveram indicadores e metas a serem incluídos no Plano Diretor de Negócios e Gestão (PDNG) 2018-2022 aprovado pelo CAE⁴⁰. Ainda em 2017, durante a elaboração do PDNG 2018-2022, foi acrescido o pilar “Atuação sustentável”, que engloba iniciativas que demonstram o comprometimento da Eletrobras com as melhores práticas de sustentabilidade, por meio do desenvolvimento de projetos alinhados aos ODS e a Agenda 2030. Além disso, foram incorporados indicadores vinculados diretamente aos ODS que passaram a compor o PDNG 2018-2022:

- a. intensidade de emissão GEE das empresas Eletrobras (*GHG Intensity*) que é a razão entre a soma das emissões GEE diretas mais emissões indiretas (sem as eventuais perdas na transmissão e distribuição) de cada uma das empresas Eletrobras pela sua respectiva receita operacional líquida (ROL): para o alcance do ODS 13 - combater a mudança climática e seus impactos;

³⁹ Nem todos os 17 ODS são igualmente relevantes para cada empresa. A extensão na qual cada empresa poderá contribuir com cada um dos ODS, e os riscos e oportunidades que eles representam, dependerão de muitos fatores. Desta forma, conforme guia *SDG Compass*, ao adotar uma abordagem estratégica para os ODS, cada empresa realiza uma avaliação dos impactos positivos e negativos de suas atividades empresariais, realizando uma priorização do ODS (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

⁴⁰ O CAE, órgão auxiliar do Conselho de Administração (CA) da Eletrobras, instalado em 2018, tem por finalidade assessorar os Conselhos de Administração das Empresas Eletrobras (DOU, 2021).

- b. taxa de redução de consumo próprio de energia elétrica proveniente da rede pública de distribuição: para o alcance do ODS 9 - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- c. taxa de redução anual de consumo de combustíveis fósseis da frota veicular terrestre: para o alcance do ODS 9 - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- d. taxa de redução anual do consumo administrativo de água de rede de abastecimento: para o alcance do ODS 9 - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- e. razão entre a quantidade da capacidade instalada em empreendimentos de geração (MW) em fontes de energia limpa (solar, eólica, hidráulica, nuclear) e a quantidade total da capacidade instalada em empreendimentos de geração (MW): este indicador mede a contribuição da empresa para o objetivo do ODS 7, que busca, dentre outras metas, promover o investimento em infraestrutura de energia e em tecnologias de energia limpa;
- f. indicador de *Due Diligence* de Fornecedor crítico: contribui diretamente para o ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes, da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável;
- g. percentual de colaboradores treinados em políticas e procedimentos de combate a corrupção: revela o compromisso da empresa com o ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes, da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.
- h. percentual de fornecedores treinados em políticas e procedimentos de combate a corrupção: indica o compromisso da empresa com sua cadeia de fornecedores no que tange ao ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes, da Agenda 2030;
- i. percentual parceiros comerciais treinados em políticas e procedimentos de combate a corrupção: indica o compromisso da empresa em irradiar junto aos parceiros comerciais (Sociedades de Propósito Específico - SPEs⁴¹) as políticas e os procedimentos de combate à corrupção e o aprimoramento da integridade e da prevenção à corrupção no mundo corporativo está na origem deste indicador, e é um dos princípios do ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes;
- j. percentual de fornecedores estimulados a adoção de práticas de valorização e promoção da diversidade: a promoção da garantia da igualdade de acesso à justiça para todos, assim como o alcance do emprego pleno e produtivo e trabalho decente a todas as mulheres e

⁴¹ Sociedade de Propósito Específico (SPE) é um modelo de organização empresarial pelo qual se constitui uma nova empresa, limitada ou sociedade anônima, com um objetivo específico, ou seja, cuja atividade é bastante restrita, podendo em alguns casos ter prazo de existência determinado.

homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor, são princípios e metas dos ODS 16 e 8 respectivamente. Este indicador revela justamente o quanto a empresa estimula seus fornecedores à adoção de práticas visando valorização, capacitação e emprego de pessoas com deficiência, valorização da diversidade e promoção da equidade;

- k. percentual de denúncias de violação de direitos humanos tratadas em relação ao número total de denúncias de violação de direito humanos recebidas: revela o empenho da empresa em proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, consequentemente contribui para o alcance das metas do ODS 8;
- l. taxa de frequência de acidentes: proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, são metas do ODS 8 - emprego digno e crescimento econômico. Neste sentido, a redução dos acidentes típicos de trabalho é importante para o alcance destas metas, e é o que propõe o acompanhamento deste índice;
- m. número de mulheres em cargo de gerência (funções gratificadas) em relação ao total de cargos de gerência na empresa: indica o compromisso com a valorização da diversidade em matéria de emprego e ocupação, e contribui para o alcance do ODS 8 - alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, e do ODS 5 - Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis;
- n. razão entre o maior salário e o menor salário individual na empresa: o acompanhamento das diferenças entre os salários extremos busca a redução da desigualdade entre eles e a boa gestão do Capital Humano, contribuindo, assim, para o alcance do ODS 8, que tem como objetivo promover o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos;
- o. percentual da Receita Operacional Líquida Regulatória da empresa que é aplicado em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação: indica o comprometimento da empresa com o alcance do ODS 9, que trata principalmente, do desenvolvimento da indústria, da inovação e da geração de valor (ELETROBRAS, 2018a).

No seu relatório de divulgação de dados sobre o avanço e acompanhamento de desenvolvimento sustentável, a Eletrobras apresentou no Relatório Anual 2017, o quadro resumo do processo de integração da sua estratégia aos ODS, conforme figura 30.

Figura 30 - Processo de integração da estratégia aos ODS na Eletrobras.



Fonte: Eletrobras, 2017.

Em 2018, a Eletrobras, em seu PDNG 2018-2022, que se desdobra a partir do Plano Estratégico 2015-2030 (PE 2015-2030), manteve os três pilares estratégicos da edição anterior (2017-2021) - Governança e Conformidade, Disciplina Financeira e Excelência Operacional. Por serem considerados temas relevantes para a companhia, foram acrescentados mais dois pilares: Valorização das Pessoas e Atuação Sustentável, este último surge em consonância a implementação da Agenda 2030 e priorização de alguns ODS pela Eletrobras. Dentre as metas estabelecidas no PDNG 2018-2022, foi incluída a iniciativa “Compromisso com a Agenda 2030”, a qual tem o objetivo de implementar, monitorar e reportar ações voltadas para a Agenda 2030 da ONU aumentando a percepção de valor para as partes interessadas (ELETROBRAS, 2018a).

No seu Relatório Anual 2018 (publicado em 2019), a Eletrobras apresentou indicadores e metas tático-operacionais, relacionados ao desempenho de processos. Alguns desses indicadores são referentes ao compromisso da Eletrobras com os ODS da Agenda 2030 priorizados. Foi demonstrada a evolução do alinhamento dos indicadores e práticas organizacionais aos 5 ODS priorizados, para os quais foram definidos 16 indicadores, e respectivas metas, integrados ao PDNG 2018-2022 - Desafio 22, representados na figura 31.

Figura 31 - Acompanhamento das metas do PDNG por ODS priorizados.



Fonte: Eletrobras, 2018.

Segundo a Eletrobras (2018), o acompanhamento e análise regulares do desempenho da companhia frente aos indicadores e metas pactuados para cada um dos ODS definidos como prioritários permitem elaborar planos de ação, identificar impactos positivos e negativos e promover e sustentar a criação de valor para as partes interessadas. O reporte da implementação da Agenda 2030 é uma ferramenta estratégica para apoiar processos de tomada de decisão e estimular o desenvolvimento organizacional.

Com foco no desenvolvimento dos seus negócios orientados pelas melhores práticas de sustentabilidade e dando continuidade ao esforço empreendido nos últimos anos, em 2019, a Eletrobras iniciou algumas alterações que buscam se alinhar às constantes mudanças e desafios nos cenários de negócios. A Eletrobras apresentou uma modificação na sua identidade empresarial com base nas diretrizes estratégicas do seu PDNG 2020-2024, conforme quadro comparativo abaixo.

Quadro 8 - Atualização da identidade empresarial.

Anterior (antes de 2019)	2019 (Atual)
<p><u>Missão</u></p> <p>Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável.</p>	<p><u>Propósito</u></p> <p>Colocamos toda nossa energia para o desenvolvimento sustentável da sociedade.</p>
<p><u>Visão</u></p> <p>Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico.</p>	<p><u>Visão</u></p> <p>Ser uma empresa inovadora de energia limpa, reconhecida pela excelência e sustentabilidade.</p>
<p><u>Valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • foco em resultados. • empreendedorismo e inovação. • valorização e comprometimento das pessoas. • ética e transparência. 	<p><u>Valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • respeito às pessoas e à vida. • ética e transparência. • excelência. • inovação. • colaboração e reconhecimento.

Fonte: Eletrobras, 2019, grifo nosso.

Em 2019 foi aprovado o PDNG 2020-2024, que compreendeu o Programa Sustentabilidade 4.0. O programa tem como motivadores a matriz de materialidade e a política de sustentabilidade da Eletrobras, o compromisso com a Agenda 2030 e os ODS, os principais índices de sustentabilidade empresarial e os principais temas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG). A Empresa deu continuidade ao monitoramento dos indicadores conexos aos ODS priorizados. Esses indicadores passaram a ter reflexo na remuneração variável da alta administração da empresa por meio do Índice de Alinhamento aos ODS, que é o resultado do atendimento de um conjunto de indicadores estratégicos relacionados a Agenda 2030 e evidencia o grau de aderência dos resultados da companhia a esse compromisso assumido por ela. Ainda em 2019, referências da Agenda 2030 e seus ODS foram incluídos nas revisões de documentos de gestão, a exemplo das políticas de comunicação e responsabilidade social, ambiental, sustentabilidade e anticorrupção (ELETROBRAS, 2019).

Em 2020, o Programa Sustentabilidade 4.0 já integrado ao PDNG, teve seus resultados monitorados trimestralmente pelo Comitê de Estratégia, Governança e Sustentabilidade, ligado ao Conselho de Administração. Nesse mesmo ano, a Eletrobras lançou a Jornada EESG, que traz uma nova forma de organizar os indicadores para aperfeiçoar o reporte de informações relativas à sustentabilidade empresarial. A Jornada EESG apresenta uma visão integrada dos resultados Econômicos, Ambientais, Sociais e de Governança, desenvolvida com base em framework de sustentabilidade formado por quatro pilares e doze temas representados na figura 32 (ELETROBRAS, 2020e).

Figura 32 - Jornada EESG.



Fonte: Eletrobras, 2020c.

Buscando integrar os seus negócios às prioridades da sociedade para o desenvolvimento sustentável, em alinhamento com a Agenda 2030 e os ODS, ainda em 2020, a Eletrobras em seu Plano Estratégico 2020-2035 definiu nove ODS como prioritários. A partir dos resultados de uma pesquisa que envolveu 224 respondentes, incluindo especialistas em temas relacionados à sustentabilidade empresarial de todas as empresas Eletrobras, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração da Eletrobras aprovaram a priorização de mais quatro ODS aos cinco anteriores. Esse processo culminou na repriorização de 9 ODS, representados na figura 33 (ELETROBRAS, 2020).

Figura 33 - ODS priorizados na Eletrobras.



Fonte: Eletrobras, 2020.

Para os ODS priorizados foram atualizados os indicadores e metas, que estão vinculados à remuneração variável da alta administração, além de uma atualização da composição do Índice de Alinhamento aos ODS para o próximo ciclo (2021-2025), representado na figura 34.

Figura 34 - Composição do Índice de Alinhamento aos ODS.



Fonte: Eletrobras, 2020.

Dessa forma, Cobrindo uma série de tópicos, os ODS priorizados contribuem para a conexão das estratégias corporativas (Planejamento Estratégico e Plano Diretor de Negócios e Gestão) da Eletrobras e a integração dos ODS e da Agenda 2030, tendo um papel importante na concretização desses objetivos para o desenvolvimento sustentável e ratifica o engajamento empresarial com os ODS (ELETROBRAS, 2018b).

3.3. Tratamento dos Dados e Análise Estatística

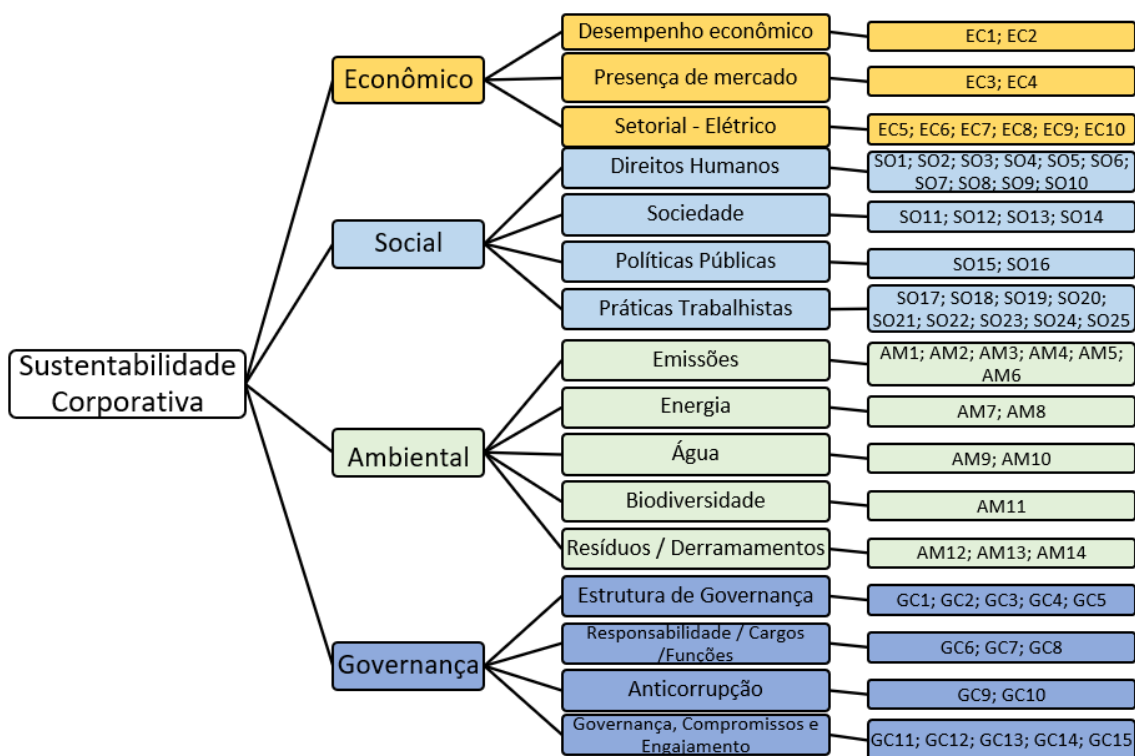
Para Mascarenhas (2012), antes de analisar estatisticamente os dados coletados, é preciso escolher uma maneira eficiente de organizá-los. Assim, todos os dados foram analisados e tabulados em planilhas elaboradas no Microsoft Excel. Tanto na etapa inicial em que se fez o detalhamento e elaboração da estrutura e composição dos modelos de sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional, como no momento de tabular os dados dos documentos da Eletrobras.

Neste trabalho, o problema de pesquisa analisado foi estruturado hierarquicamente, sendo que no nível mais alto estão os objetivos fundamentais do estudo: a medição da sustentabilidade corporativa e da resiliência organizacional. No nível seguinte, intermediário, identificamos as dimensões que medirão o cumprimento dos objetivos pelo agrupamento de diversas categorias (temas) pertinentes ao escopo do estudo de acordo com cada caso, como o da nossa pesquisa em questão, no final da hierarquia, são adicionadas os indicadores das categorias.

Esta etapa de estruturação do problema e construção da hierarquia é de extrema importância, pois é a partir daí que se torna possível realizar o processo de comparação das dimensões estabelecidas e, posteriormente dos objetivos.

Na construção da estrutura da sustentabilidade corporativa, prioritariamente, foi definido as dimensões relacionadas. Em seguida foram selecionadas as categorias dos temas materiais considerados mais relevantes. Posteriormente definiu-se os indicadores (das categorias) correlacionadas a sustentabilidade em termos de importância considerando a revisão bibliográfica, a organização do estudo de caso e seu contexto. Essas escolhas estão representadas na figura 35.

Figura 35 - Composição da sustentabilidade corporativa.

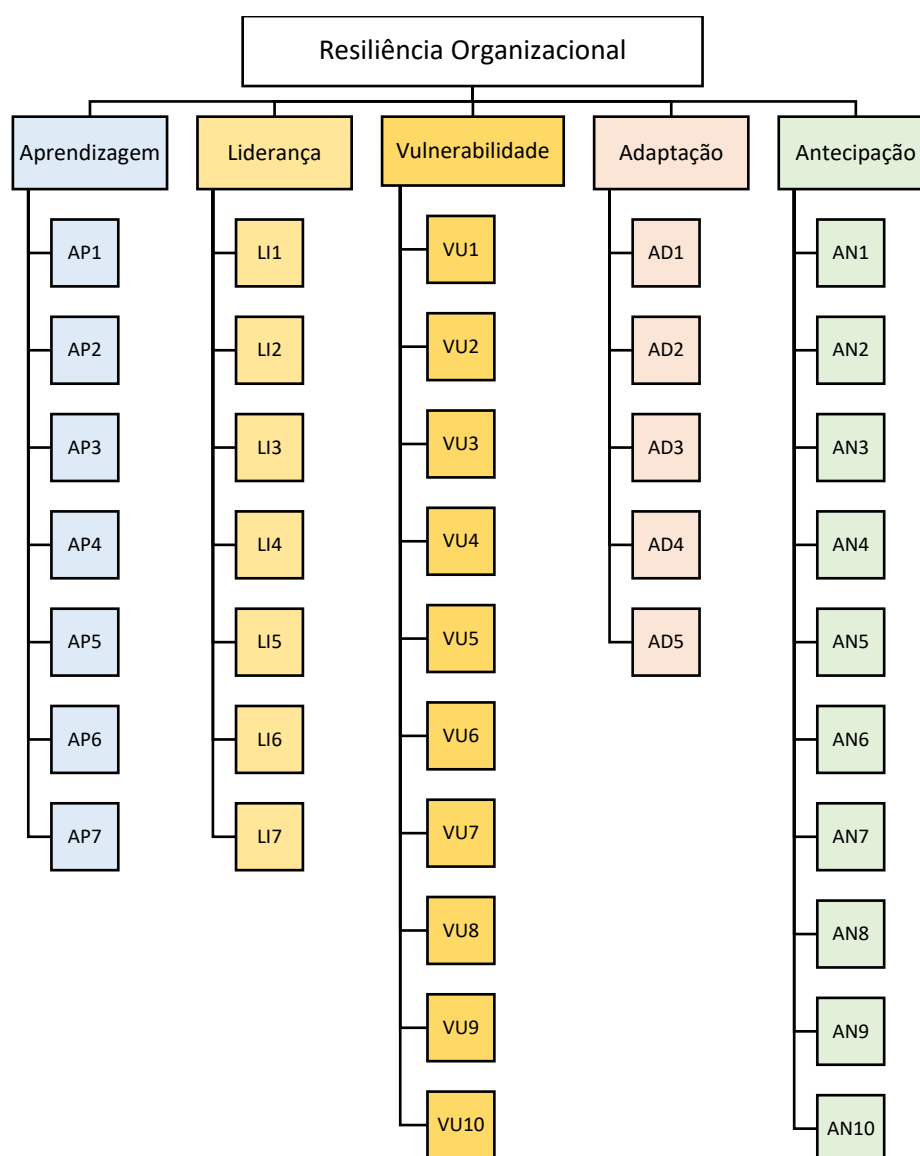


Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Como demonstrado na imagem acima, a sustentabilidade corporativa possui 4 dimensões, compostas por 16 categorias e 64 indicadores demonstradas de forma detalhada no anexo B.

Já na construção da estrutura da resiliência organizacional, foram definidas as dimensões relacionadas e em seguida foram selecionados diretamente os indicadores relevantes considerando a revisão bibliográfica, a organização do estudo de caso e seu contexto. Essas escolhas estão representadas na figura 36.

Figura 36 - Composição da resiliência organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Como demonstrado na imagem acima, a resiliência organizacional possui 5 dimensões, compostas por 39 indicadores, demonstradas de forma detalhada no anexo C.

A grande quantidade de variáveis é uma estratégia para refletir a complexidade e nos aproximar ao máximo possível da realidade da organização do estudo de caso. As variáveis possuem pesos iguais para a composição das categorias e/ou dimensões conforme aplicabilidade. Para cada variável, dimensão e categoria, valores mínimos e máximos foram selecionados, sendo utilizada uma escala de pontuação entre 1 e 5. Além disso, foi realizada a normalização dos valores das variáveis (indicadores), ou seja, para fins de comparação onde é avaliada a importância de uma característica ao longo dos anos em seu melhor e pior desempenho conforme relação indicada abaixo:

- $VI = (VO - VMI) / (VMA - VMI)$. Onde:
 - VI = Valor do indicador
 - VO = Valor observado do item
 - VMI = Valor mínimo
 - VMA = Valor máximo

Com este procedimento, os valores normalizados são registrados com o mesmo peso e a qualidade de cada descritor é influenciado de maneira igual pelas variáveis. Já o cálculo das dimensões é elaborado a partir da média aritmética das categorias (quando houver categorias), que por sua vez são calculados pela média aritmética das variáveis. Convém mencionar que não existe um parâmetro único de características de variáveis, e sim existem características que se adequam a cada organização a ser estudada.

Para Marconi e Lakatos (2017), após a hierarquização e tratamento dos dados, a análise e interpretação das informações deve buscar relações existentes entre o objeto de estudo e outros fatores. Os estudos que utilizam uma metodologia quantitativa procuram não só descrever e testar hipóteses, mas também, podem através de uma análise estatística, encontrar padrões de dados e os seus significados (FONSECA, 2008). A natureza dos dados dessa pesquisa é fatorial, pois é fundamentada em dados objetivos e o método de análise busca uma associação entre a resiliência organizacional e sustentabilidade corporativa.

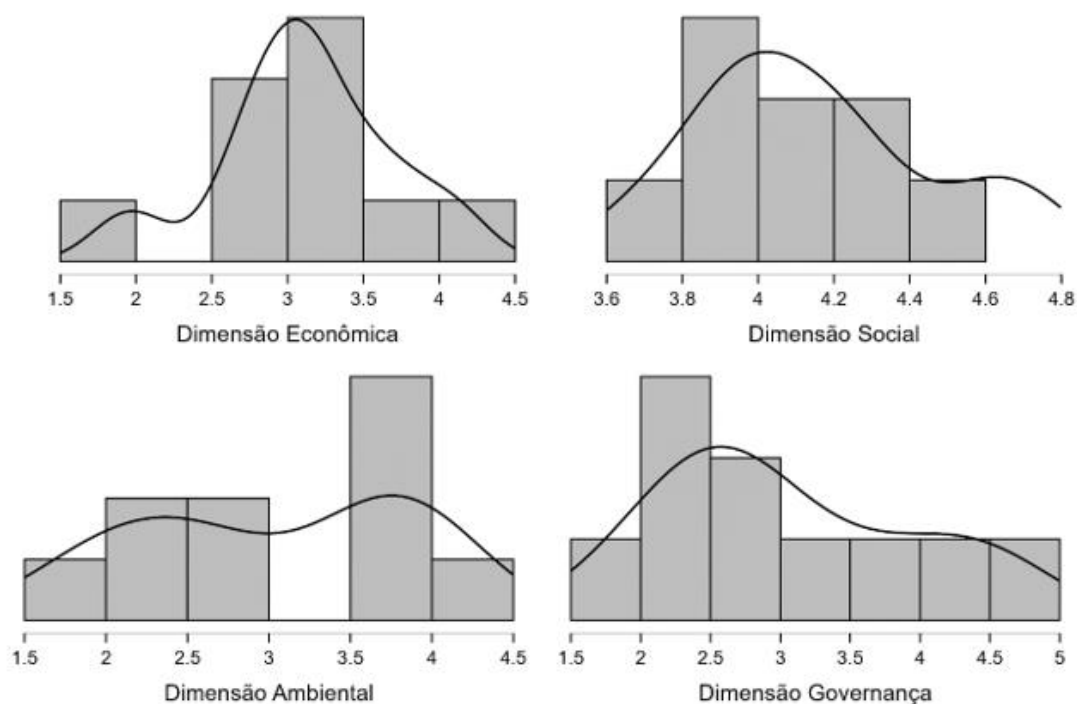
A estatística descritiva é comumente utilizada quando se pretende descrever uma ou mais variáveis constantes dentro de uma amostra de dados. Os coeficientes de correlação são considerados como sendo uma estatística descritiva, atendendo que indiquem a origem da relação entre os valores dessas variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

Em nossa pesquisa, realizou-se uma análise estatística descritiva para analisar a normalidade de distribuição dos dados recolhidos. Também utilizamos uma estratégia estatística correlacional, através do coeficiente de correlação r de Pearson foram correlacionadas as duas variáveis quantitativas finais de resiliência organizacional e sustentabilidade corporativa. Além disso, foi realizada uma regressão linear, a fim de explicar qual o contributo que a sustentabilidade (variável independente⁴²) tem na explicação da resiliência (variável dependente). A variável independente pode ser manipulada pelo pesquisador ou não para conhecer o seu impacto na variável dependente, já a variável dependente não pode ser manipulada pelo investigador, mas é afetada pela variável independente (Jesuino, 1989; Reis, 2018).

Os principais testes estatísticos empregados foram baseados em modelos teóricos que pressupõem a distribuição normal dos dados, como teste t de *Student*, ANOVA, coeficiente de Pearson e regressão linear. A distribuição normal é uma distribuição de probabilidade contínua e simétrica em ambos os lados da média, de modo que o lado direito é uma imagem espelhada do esquerdo. A avaliação da normalidade da distribuição dos dados é fundamental para a adequada descrição da amostra e sua análise inferencial. O primeiro passo para a avaliação da normalidade de um conjunto de dados foi a visualização de seu histograma, onde a linha representa a distribuição dos dados amostrais, representando na figura 37, a fim de identificar assimetrias e descontinuidades de dados.

⁴² Covariável ou variável independente que pode influenciar o resultado de um determinado ensaio estatístico, mas que não tem interesse direto.

Figura 37- Distribuição dos dados das dimensões da sustentabilidade corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste visual é importante, mas o que vai definir a normalidade dos dados é o teste referencial. O teste de Shapiro fornece o inferencial estatístico para avaliar se uma amostra tem distribuição normal, sendo um modelo de teste mais robusto matematicamente. Nas situações em que o p-valor for maior que 0,05 no teste de Shapiro, aceitamos a hipótese nula e podemos confirmar que os dados seguem distribuição normal.

Para a realização das análises estatísticas, utilizamos o software JASP⁴³, com uma interface amigável e versátil para a maioria das análises estatísticas realizadas. Permitiu a análise das possíveis relações que se estabelecem entre as dimensões e variáveis da sustentabilidade corporativa e o nível da resiliência organizacional.

⁴³ O JASP é um programa gratuito e foi desenvolvido por um time de psicólogos e estatísticos da Universidade de Amsterdam. Disponível em <https://jasp-stats.org/download/>.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Em nossa pesquisa, foram coletados dados das Eletrobras, entre os anos de 2011 e 2020, sobre o seu envolvimento com as questões pertinentes à Agenda 2030 e seus ODS, sustentabilidade empresarial e se isso refletiu numa maior resiliência organizacional da empresa, em especial, frente a crise desencadeada pela pandemia Covid-19.

Para cumprir os objetivos propostos em nosso estudo, debruçamo-nos agora sobre os dados e resultados obtidos por meio da revisão bibliográfica e documental, análise gráfica e análise estatística, formulando sobre eles possíveis interpretações.

4.1. ODS na Integração a gestão empresarial da Eletrobras

Em nossa análise, procuramos identificar, inicialmente, e em linha com os objetivos desta pesquisa, o processo de integração dos ODS na Eletrobras. O processo de integração dos ODS em uma empresa é um exercício que abrange todas as áreas da organização. Não é objetivo e nem se pretende, neste momento e contexto, aferir as diferentes formas para integrar os ODS nas estratégias empresariais, com diferentes lógicas de adesão, mas apenas demonstrar a fórmula implementada pela Eletrobras.

A utilização do *SDG Compass* pela Eletrobras foi uma ferramenta útil no processo de seleção e alinhamento com a agenda global da ONU. Foi realizado um acolhimento dos ODS na sustentabilidade organizacional pertinente ao nível normativo (políticas e documentos oficiais), sendo esta ação importante para uma integração na estratégia (Bonn e Fisher, 2011). A empresa alinhou os ODS com o documento formal do planejamento estratégico da organização, assim, a Agenda 2030 liga-se ao cerne do planejamento empresarial por via de uma vinculação dos compromissos já existentes com os novos de sustentabilidade representados pelos ODS.

Neste caso, procuram-se ligações com os programas de sustentabilidade, caso existam, não sendo este o caso da Eletrobras, que a época do processo de integração dos ODS não apresentava um programa de sustentabilidade estruturado, tendo ações espaçadas de sustentabilidade, mas não tão intrínsecos à estratégia empresarial.

Foi realizado o alinhamento estratégico sobretudo no quadro da gestão interna, muito com base em workshops envolvendo o cruzamento entre os ODS e as atividades, projetos e operações já existentes. No entanto, encontramos poucas referências nos documentos institucionais pertinentes à promoção de iniciativa pelas lideranças executivas relacionadas aos

ODS, bem como com o cruzamento com valores, propósito e a cultura empresarial da organização.

Após o processo de integração dos ODS com destaque para um mapeamento das operações empresariais atuais, buscou o desenvolvimento de novos parâmetros que atendem aos cumprimentos dos ODS pela melhoria nas atividades, projetos e operações. Exemplos de iniciativas mais relevantes no nível operacional pela Eletrobras foram a definição e seleção de indicadores para tornar tangíveis metas e compromissos que se alinham com os ODS. Após a integração dos ODS, é possível destacar os indicadores de sustentabilidade estabelecidos, em especial aqueles que estão diretamente ligados ao nível estratégico, orientando a gestão da organização e tentando tornar a sustentabilidade parte da formulação do planejamento estratégico.

Pelo porte e atividades da Eletrobras que dependem muito de recursos naturais e têm forte impacto no meio ambiente e nas comunidades, há uma expectativa de um maior investimento na oferta de serviços ou projetos sustentáveis junto aos stakeholders. As preocupações com a sustentabilidade devem estar no cerne da estratégia e do seu negócio, levando à procura de modelos e práticas de negócio mais sustentáveis, no entanto não parece haver uma gestão externa muito significativa, dos seus *stakeholders*. Eventualmente ocorre, no entanto, a mobilização de *stakeholders* para os ODS é praticamente inexistente, ou quando existente, é incipiente por meio do cumprimento de questões legais.

O compromisso com os ODS parecer estar integrando ações de sustentabilidade a gestão da organização e do negócio, mas ainda não parece estar consolidada como uma disposição orientadora e/ou incluída na cultura e na identidade da organização.

Verificamos que houve um enfoque na implementação dos ODS pela Eletrobras, com uma lógica guiada pelo *SDG Compass*, fazendo uma ligação mais direta dos ODS por via de compromissos as atividades e documentos formais do planejamento estratégico da organização. No entanto, o passo a passo do *SDG Compass* não consegue alçar a sustentabilidade na empresa em um nível da estratégia macro, onde o enfoque é pelo alinhamento com a missão, visão e cultura da empresa e com metas sustentabilidade ambiciosas, com o objetivo de trazer o tema para o âmago de questões fundamentais para o desenvolvimento sustentável no setor elétrico, como a busca de uma matriz de geração de energia elétrica apenas de fontes limpas.

Olsson *et al.*, (2015) descrevem que a transformação na cultura da empresa é uma mudança fundamental no contexto da sustentabilidade, que envolve modificações de valores, crenças e comportamentos, bem como um novo propósito na gestão da organização. Broman *et al.*, (2019) destacam que as jornadas de sustentabilidade nas empresas requerem

"ferramentas e práticas de gestão que ajudem a mudar os paradigmas, mentalidades, objetivos, regras, estruturas de uma organização e que capacitem seus funcionários a criar mudanças na cultura organizacional.

Embora o processo de implementação dos ODS possa ajudar a potencializar algumas vantagens das agendas de sustentabilidade e a divulgar e a clarificar o contributo da organização para o desenvolvimento sustentável. A Eletrobras ainda carece da necessidade de claramente definir metas e objetivos de sustentabilidade para a organização como um todo e junto aos *stakeholders* para garantir um trabalho coletivo bem-sucedido na Eletrobras.

Os ODS e a Agenda 2030 oferecem uma oportunidade para a Eletrobras desenvolver estratégias, políticas e práticas que respondam com eficácia às expectativas que justificam a sua existência e a forma com que se relaciona com a sociedade, podendo futuramente se concretizar em uma atuação empresarial sustentável. Essa relação é diretamente responsável pela reputação corporativa da empresa, a qual, pelo fato de a Eletrobras ser uma empresa pública, sofre mais pressão externa devido a maior exposição pública. Além disso, por ser uma empresa de grande porte e listadas em índices de ações de bolsa de valores, acredita-se que tenha mais recursos para informar e atuar na gestão da sustentabilidade e aplicá-las em grande escala em toda sua área de atuação.

4.2. Desempenho da Sustentabilidade Corporativa

Em um primeiro momento, procedeu-se uma análise dos dados por meio de gráficos de linhas. Isso nos permite uma melhor visualização da tendência de comportamento ao longo do tempo da sustentabilidade corporativa e suas dimensões, além das categorias que compõem essas dimensões. Conforme proposta da pesquisa, o marco referencial de comparação dos dados será o ano de 2017, ano em que ocorreu a incorporação dos ODS à Eletrobras.

De acordo com a pontuação obtida pela média da soma das dimensões que compõem a sustentabilidade corporativa na Eletrobras, convém observar que ela vem ocorrendo em uma linha estagnada (praticamente sem variação) desde 2011, com ganhos poucos efetivos até o ano de 2015. A partir de 2016, houve uma pequena elevação dos valores, alcançando uma maior pontuação a partir do ano de 2017. Com base nos valores existentes foi possível realizar uma previsão linear, apresentando uma progressão positiva para os valores futuros da sustentabilidade corporativa, conforme representado na figura 38.

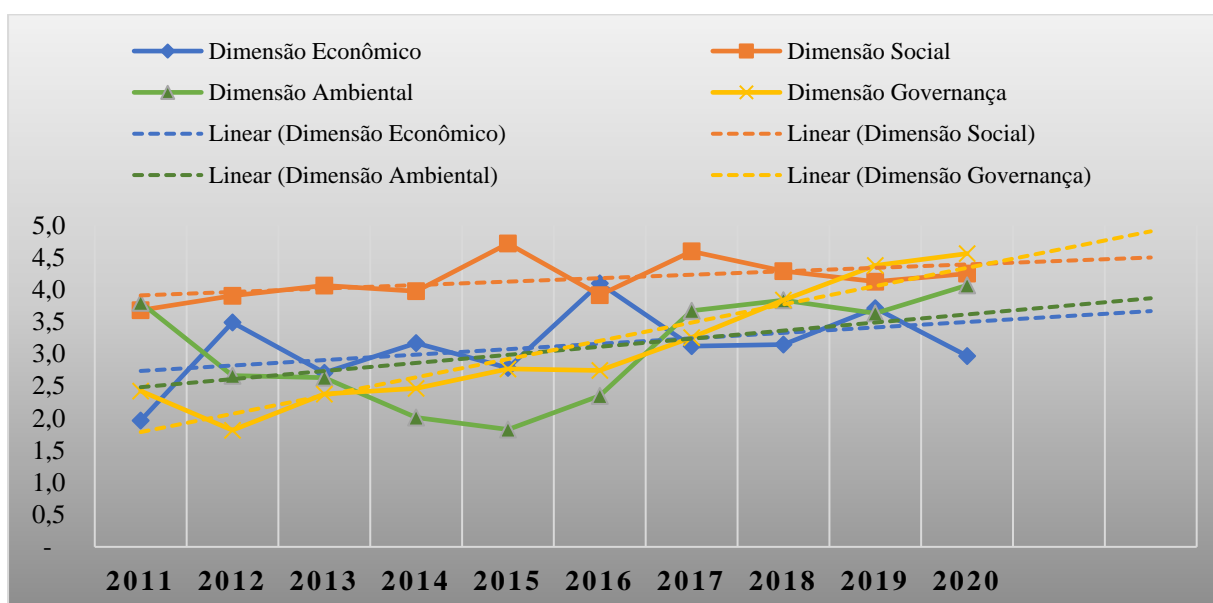
Figura 38 - Desempenho da sustentabilidade corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise gráfica das dimensões que compõem a sustentabilidade corporativa, verificamos que em 2017, as dimensões ambiental, social e de governança tiveram uma elevação no seu desempenho, no entanto, a dimensão econômica apresentou uma queda e estagnação em seu desempenho, conforme representado na figura 39. Com base nos valores existentes foi possível realizar uma previsão linear, apresentando uma progressão positiva para os valores futuros em todas as dimensões.

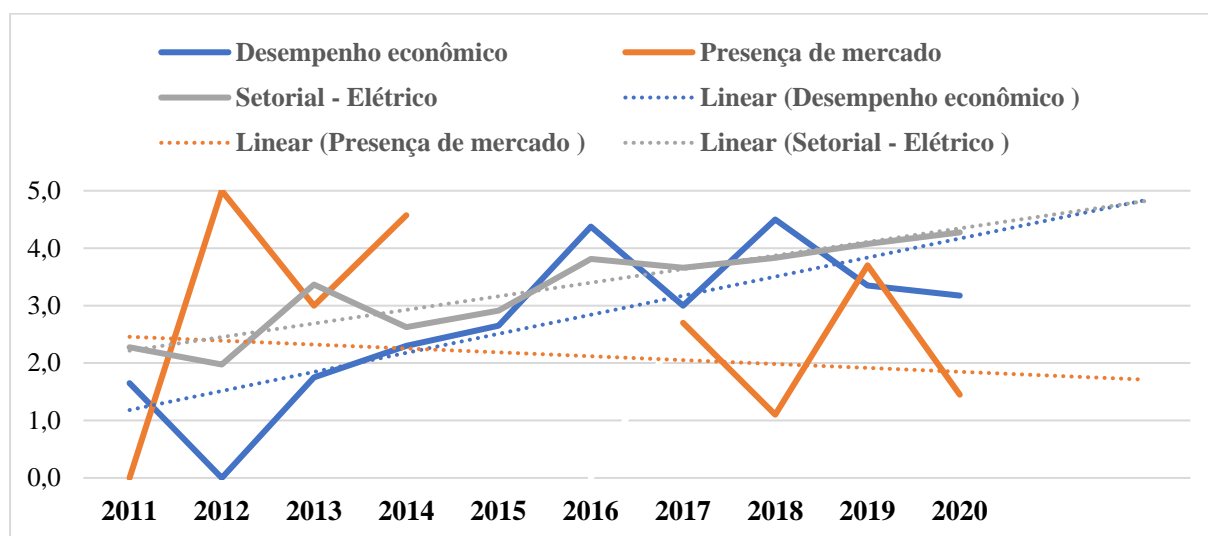
Figura 39 - Desempenho das dimensões da sustentabilidade corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as categorias que compõem a dimensão Econômica, representadas na figura 40, verificamos que a categoria Presença de Mercado apresenta uma variação ao longo dos anos com uma previsão linear de decréscimo. As demais categorias, Desempenho Econômico e Setorial - Elétrico, seguem uma tendência de crescimento linear a partir de 2017.

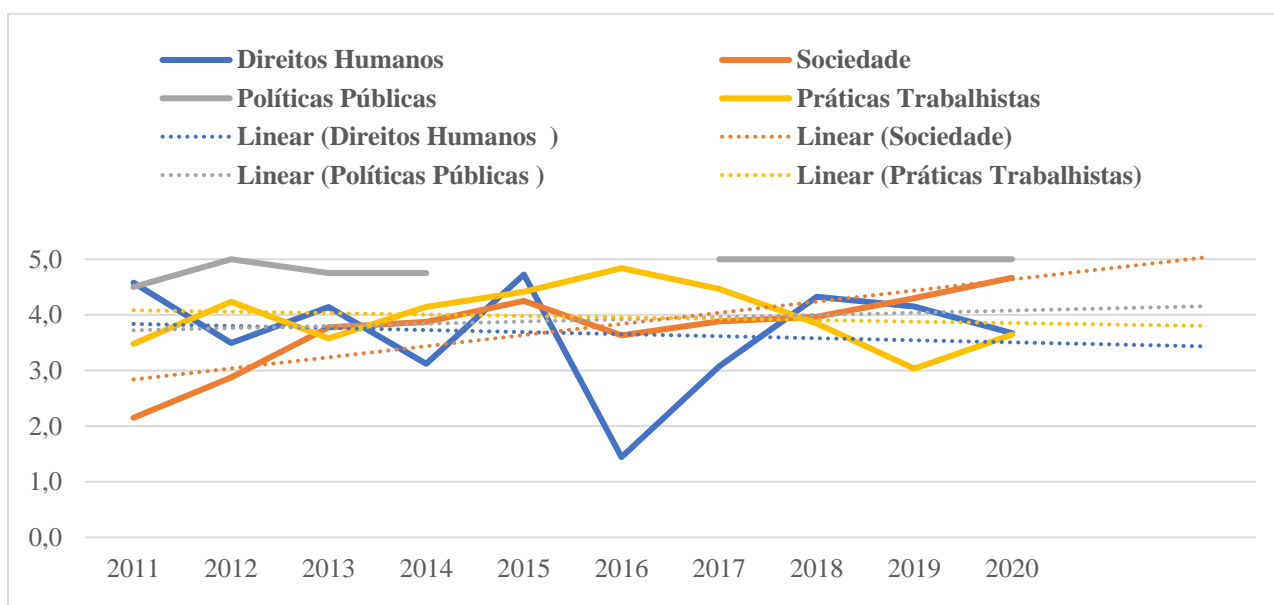
Figura 40- Desempenho das categorias da Dimensão Econômica.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão social é composta por quatro categorias: Direitos Humanos, Sociedade, Políticas Públicas e Práticas Trabalhistas, representadas na figura 41. Notamos que a categoria direitos humanos retomou um crescimento no ano de 2017 após uma queda e apresenta uma leve tendência de decréscimo. Já as categorias Sociedade e Políticas Públicas apresentam uma tendência linear de crescimento a partir de 2017. A categoria Práticas Trabalhistas apresentou uma diminuição a partir de 2016 com uma previsão linear de perdas.

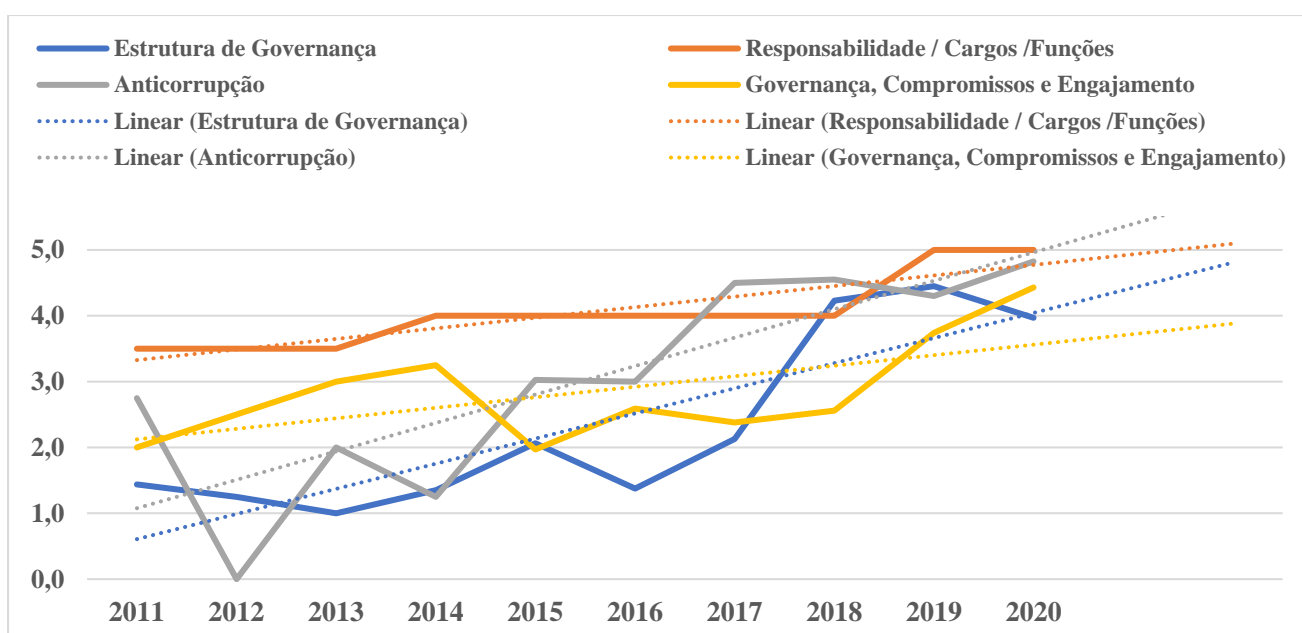
Figura 41 - Desempenho das categorias da Dimensão Social.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão da governança corporativa se demonstrou como a que mais teve crescimento em suas categorias, representadas na figura 42. As categorias Anticorrupção e Estrutura de Governança tiveram um crescimento em 2017 e apresentam uma previsão linear de crescimento contínuo. As categorias Responsabilidade/Cargos/Funções e Governança, Compromisso e Engajamento apresentaram um crescimento a partir de 2018.

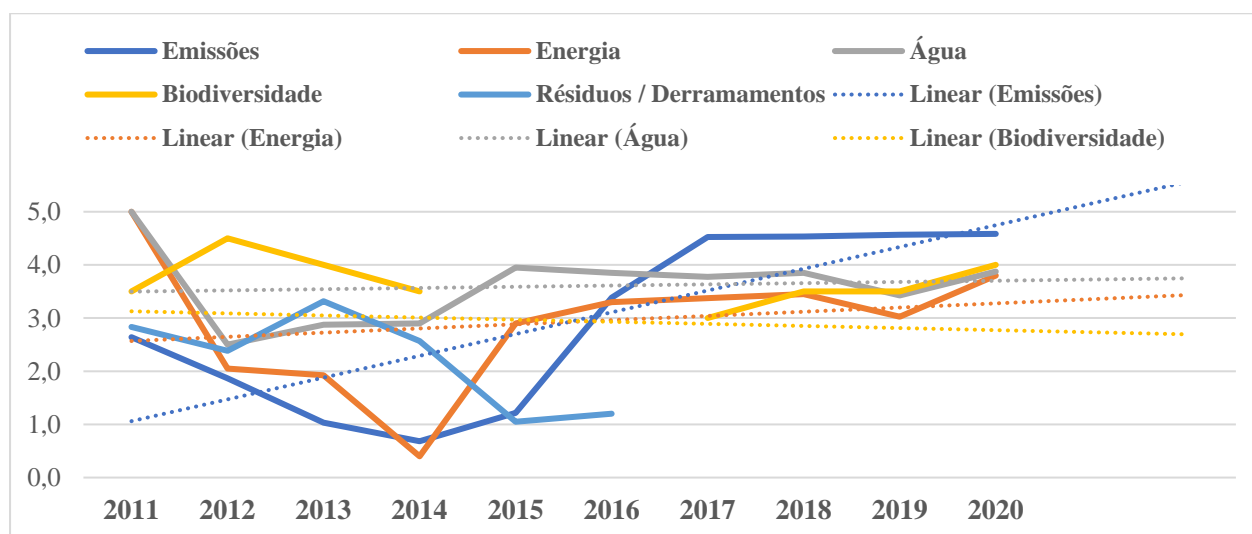
Figura 42 - Desempenho das categorias da Dimensão Governança.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão ambiental, demonstrada na figura 43, apresentou um ganho significativo no ano de 2017 na categoria Emissões e posterior tendência de crescimento. A categoria Água e Energia permaneceram em valores próximos dos anos anteriores, ainda assim apresentam uma previsão linear de leve crescimento. A categoria Biodiversidade não apresentou dados em 2015 e 2016, ela apresentou uma previsão linear de leve decréscimo. A categoria Resíduos/Derramamentos não tiveram seus dados divulgados nos anos de 2017 a 2020, não sendo possível uma análise comparativa antes e após o marco dos ODS na organização.

Figura 43 - Desempenho das categorias da Dimensão Ambiental.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados por meio de gráficos de linhas e pela previsão linear nos permite visualizar de maneira mais facilmente identificável o comportamento de cada dimensão e suas categorias, bem como prever uma tendência futura simplificada com base nos valores existentes. Essas análises foram complementadas com uma abordagem estatística descritiva.

Assim, com o intuito de estudar de modo mais particularizado o comportamento de cada dimensão da sustentabilidade corporativa quanto aos seus valores centrais e sua dispersão em torno da média nos utilizamos da estatística descritiva (FÁVERO *et al.*, 2009). A tabela 2 resume estatisticamente as variáveis das quatro dimensões individuais que compõe a sustentabilidade corporativa.

Tabela 2 - Estatística descritiva.

	Média	Desvio padrão	Shapiro-Wilk	P-valor de Shapiro-Wilk	Valor Mínimo	Valor Máximo
Dimensão Econômico	3.114	0.585	0.971	0.897	1.962	4.094
Dimensão Social	4.148	0.320	0.953	0.702	3.677	4.713
Dimensão Ambiental	3.046	0.838	0.882	0.139	1.823	4.065
Dimensão Governança	3.059	0.918	0.914	0.311	1.813	4.556

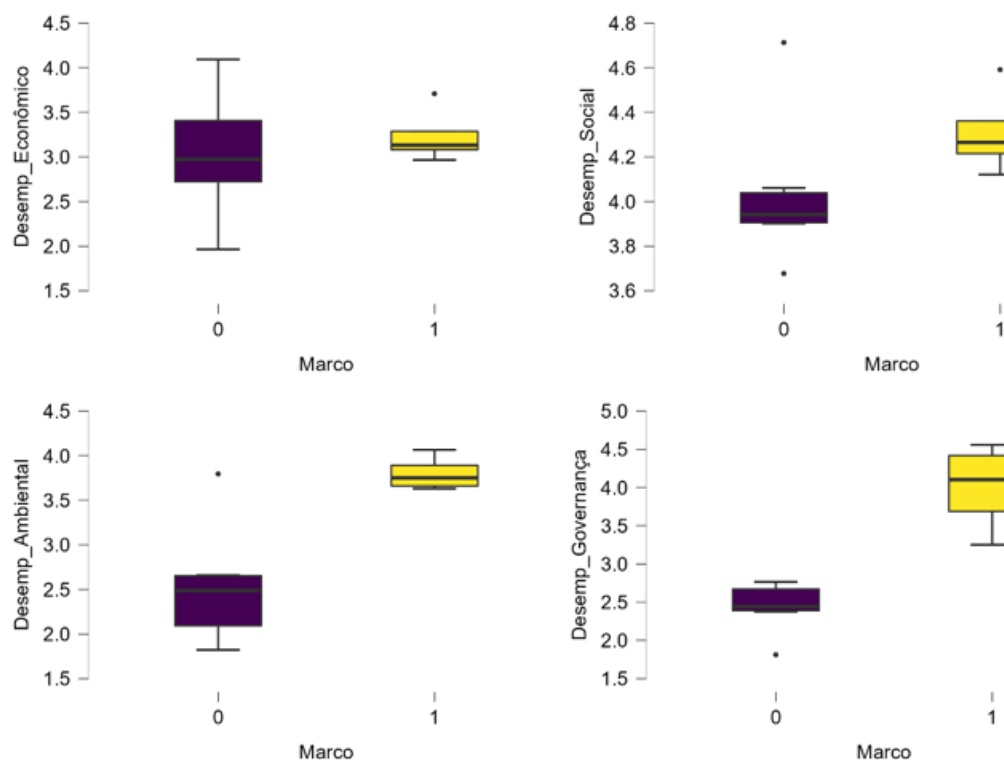
Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021.

São consideradas as medidas: média, máximo, mínimo, desvio padrão, e o teste de Shapiro com a finalidade de verificar se os dados são distribuídos normalmente. Após comparação dos valores, constatamos que os dados das dimensões da sustentabilidade corporativa seguem uma distribuição normal, em que a maioria dos valores estão próximos ao valor médio de todos os dados.

Identificamos ainda que, a média das dimensões econômico, ambiental e de governança apresentam valores próximos e que seus limites mínimos e máximos estão mais afastados dessa tendência central, o que demonstra uma maior variação no desempenho dessas dimensões na organização ao longo dos anos. A dimensão social apresenta um desempenho superior na média, com uma tendência central com valores mínimos e máximos mais próximos, o que nos leva a crer que a dimensão social teve uma uniformidade de tratamento maior ao longo dos anos na empresa. Isso é corroborado pelo desvio padrão menor da própria dimensão social, corroborando que ao longo dos anos essa dimensão teve um tratamento mais homogêneo em relação as dimensões ambiental, econômica e de governança.

Nos *boxplots* representando na figura 44, podemos verificar que, ainda que com a base de dados pequenas após a incorporação dos ODS em 2017. Os *boxplots* na cor roxa com a identificação 0 na base são referentes ao período anterior a incorporação dos ODS, já os *boxplots* na cor amarelo e com a identificação 1 na base são referentes ao período posterior. Na análise dos *boxplots* é possível verificar uma diferença significativa dos valores das dimensões social, ambiental e governança após o a incorporação dos ODS, com exceção da dimensão econômica, que não apresentou uma diferença significativa após o marco estabelecido.

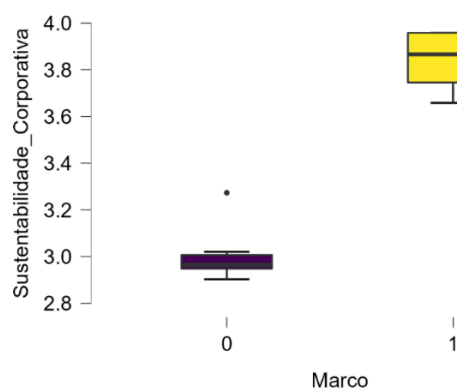
Figura 44 - Boxplots das dimensões da sustentabilidade corporativa antes e após a incorporação dos ODS pela organização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos boxplots que não se sobrepõem de forma paralela, fica evidente a diferença, podendo concluir com 95% de confiança que as verdadeiras medianas são diferentes, sendo estatisticamente significativa antes e pós marco dos ODS, a exemplo da sustentabilidade corporativa, representada na figura 45.

Figura 45 - Boxplots da sustentabilidade corporativa antes e após a incorporação dos ODS pela organização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante o teste T *student* de Amostras Independentes para comparar as médias dos conjuntos de dados antes e após o marco dos ODS, conforme tabela 3. Quando o valor de p for menor que 0,05 significa que existe diferença estatisticamente significativa entre esses dois momentos.

Tabela 3 - Dimensões da sustentabilidade corporativa.

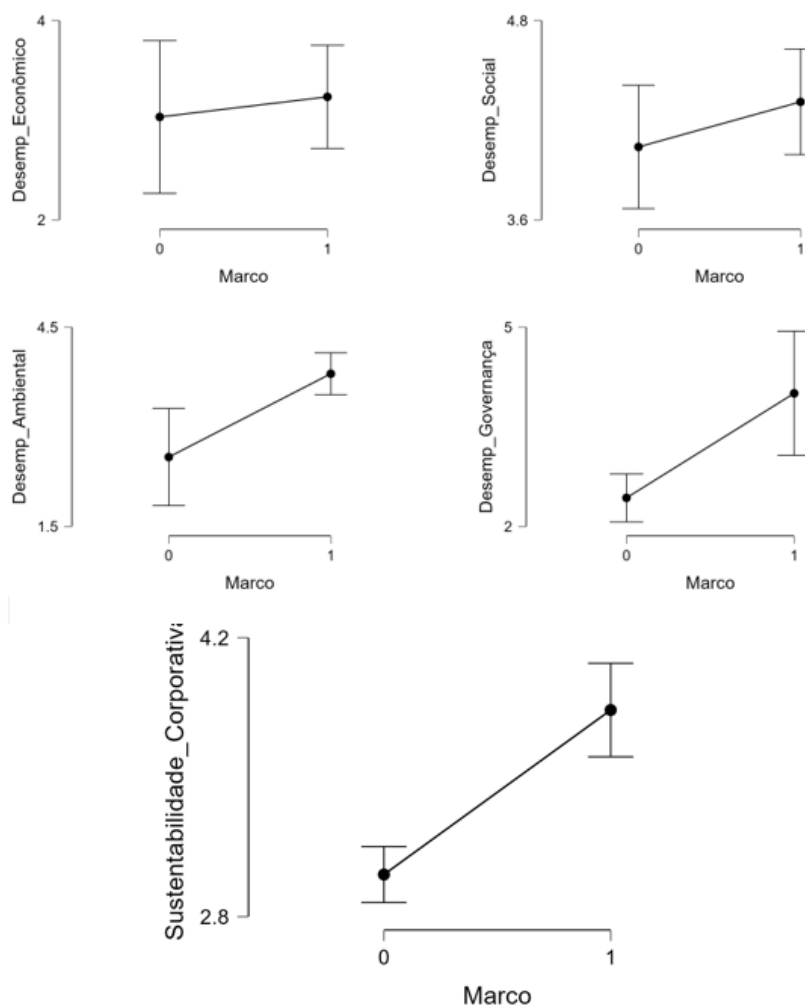
	t	df	p
Dimensão Econômico	-0.512	8	0.622
Dimensão Social	-1.376	8	0.206
Dimensão Ambiental	-3.445	8	0.009
Dimensão Governança	-5.407	8	< .001
Sustentabilidade Corporativa	-9.199	8	< .001

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por esse teste, é importante ressaltar que, as dimensões ambiental e de governança e, por fim, a sustentabilidade corporativa apresentam uma diferença estatisticamente significativa após a integração dos ODS pela organização.

Os gráficos descritivos, representados na figura 46, permitem uma melhor visualização comparativa das médias das dimensões (marcador preto na horizontal), em um intervalo de confiança de 95% para cada. O primeiro eixo (0) representa a variável antes do marco dos ODS na organização e outro eixo (1) a variável após.

Figura 46 - Gráficos descritivos das dimensões da Sustentabilidade Corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o software JASP Team, 2021.

Diante das análises estatísticas apresentadas, podemos afirmar que a sustentabilidade corporativa teve uma progressão no seu desempenho após a incorporação dos ODS pela Eletrobras. Também verificamos que quanto mais atual o ano, é esperada uma tendência de aumento na sustentabilidade corporativa. Esses resultados atendem ao objetivo específico de mensuração da sustentabilidade corporativa neste trabalho.

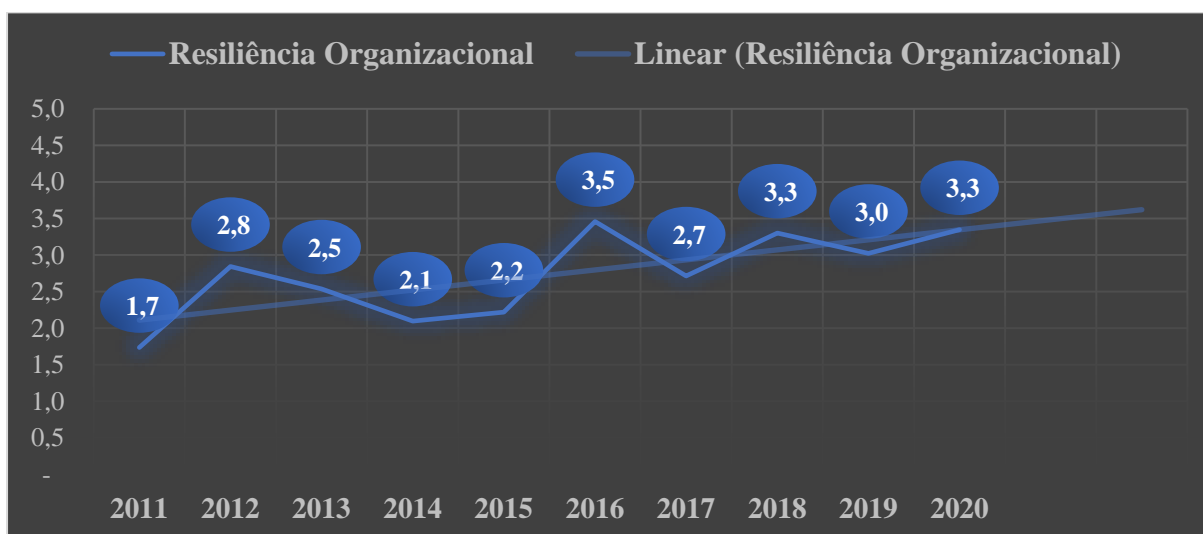
4.3. Desempenho da Resiliência Organizacional

Seguindo o modelo proposto no item anterior, realizou-se primeiramente uma análise dos dados por meio de gráficos de linhas. Isso nos permite uma melhor visualização da tendência de comportamento ao longo do tempo da resiliência organizacional e suas dimensões, além das variáveis que compõem essas dimensões. Conforme proposta da pesquisa, o marco

referencial de comparação das análises dos dados será o ano de 2017, ano em que ocorreu a incorporação dos ODS na Eletrobras.

De acordo com a pontuação obtida pela média da soma das dimensões da resiliência organizacional na Eletrobras, é importante observar que ela vem ocorrendo em uma linha com variações de efeito serrote (para cima e pra baixo) ao longo dos anos, representado na figura 47. Não obstante as variações, com base nos valores existentes foi possível realizar uma previsão linear, apresentando uma progressão positiva para os valores futuros da resiliência organizacional. A partir de 2016, houve uma elevação dos valores, alcançando uma maior pontuação média mais alta. No ano de 2017 apresentou uma forte queda e nos anos seguintes seguindo uma progressão média maior e equilibrada. Com base nos valores existentes foi possível realizar uma previsão linear, apresentando uma progressão positiva para os valores futuros da resiliência organizacional.

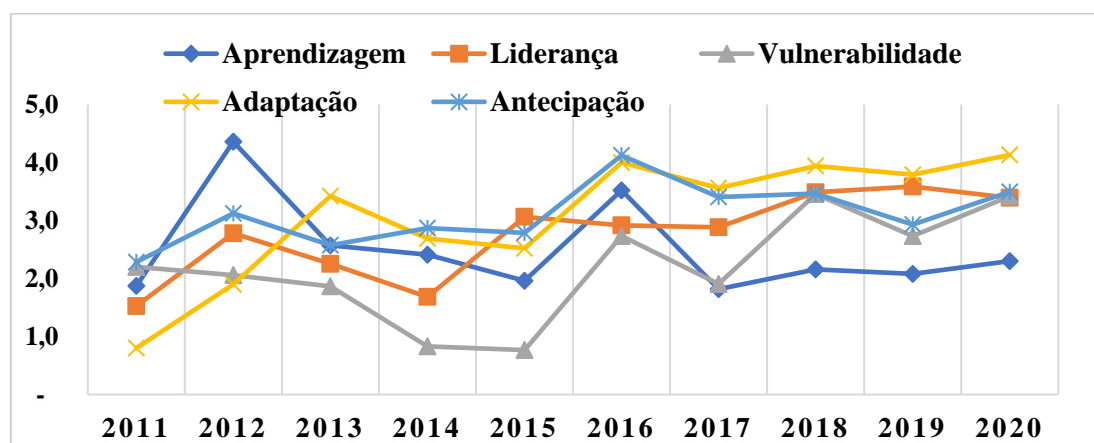
Figura 47 - Desempenho da resiliência organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise gráfica das dimensões que compõem a resiliência organizacional, as dimensões Aprendizagem, Liderança, Vulnerabilidade, Adaptação e Antecipação, em 2017, apresentaram uma queda em relação ao ano anterior, e posteriormente nos anos seguintes exibiram uma retomada de crescimento, conforme representado na figura 48.

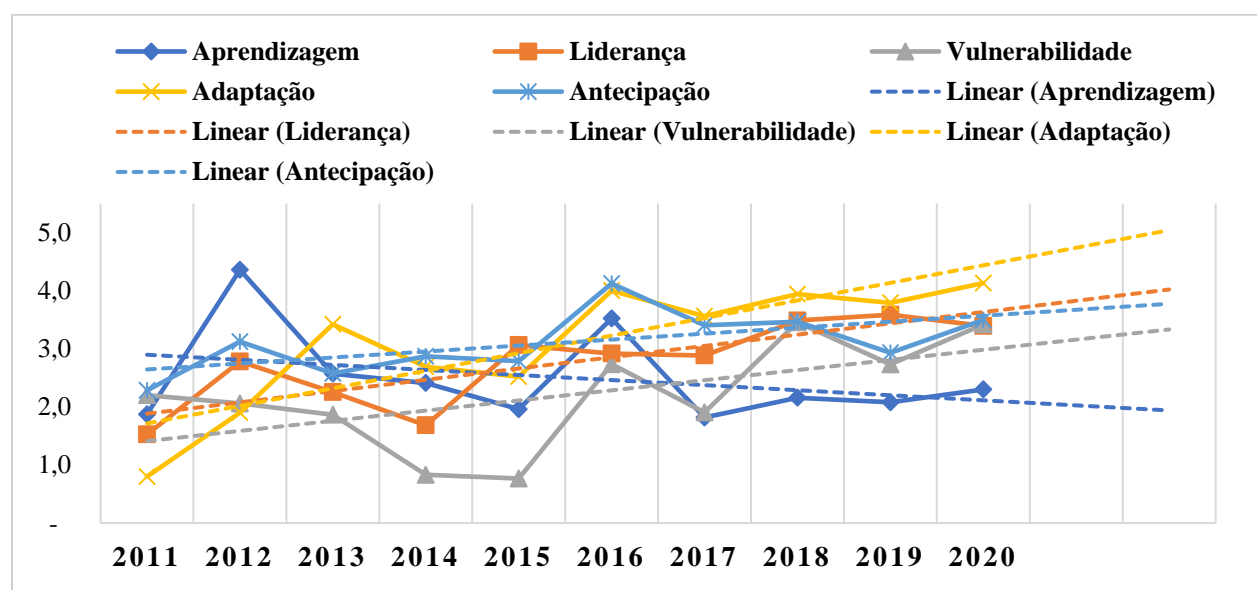
Figura 48 - Desempenho das dimensões da resiliência organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em nosso estudo, para a resiliência organizacional não se fez jus a utilização de categorias dentro das dimensões, sendo essas compostas diretamente pelos indicadores. As cinco dimensões apresentadas para a resiliência organizacional são suportadas pela revisão bibliográfica e documental aplicada a organização do estudo de caso, conforme representado na figura 49. Com base nos valores existentes é possível verificar que as dimensões Liderança, Vulnerabilidade, Adaptação e Antecipação apresentam uma previsão linear de crescimento, tendo suas pontuações no ano de 2020 dentre as maiores no período de abrangência da análise. Na contramão dessas dimensões, a dimensão Aprendizagem apresentou uma previsão linear decrescente, alcançando seus menores valores nos últimos anos.

Figura 49 - Previsão Linear das dimensões da resiliência organizacional.

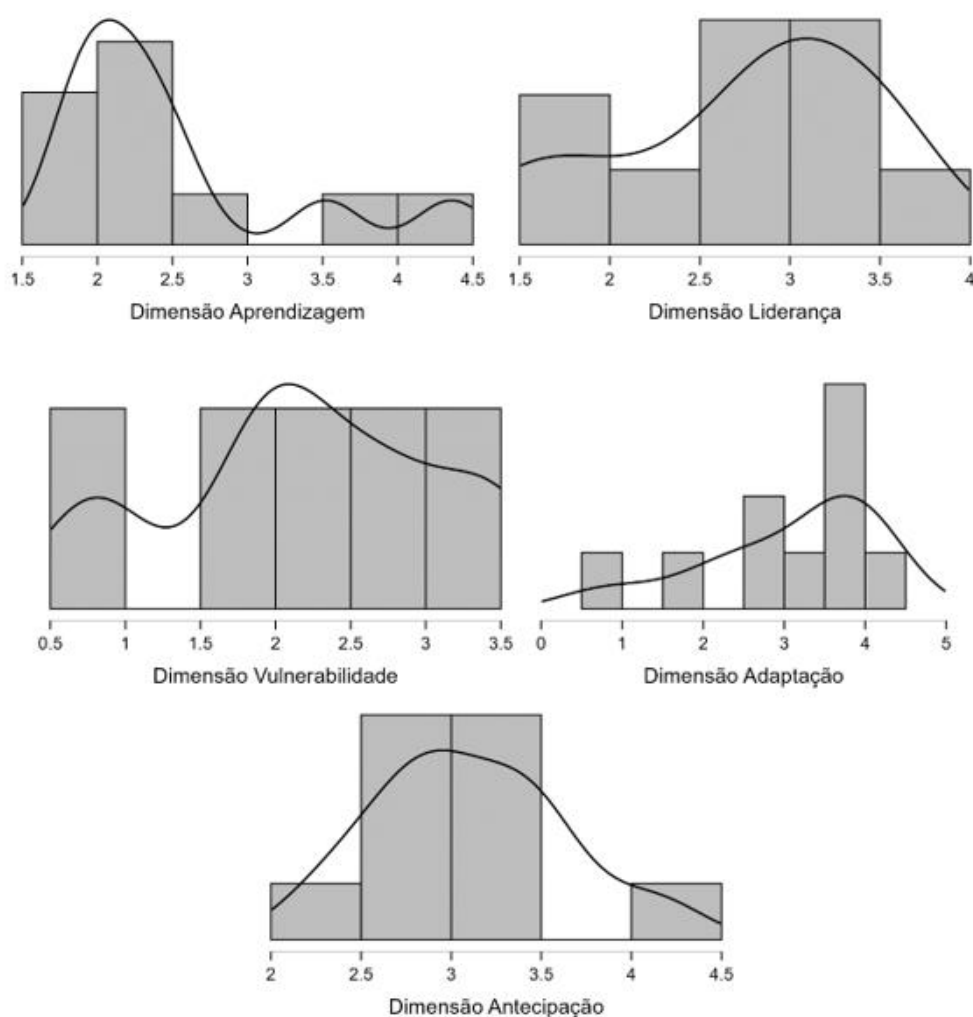


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na teoria da resiliência organizacional, este estudo explora a estrutura da resiliência organizacional por meio de pesquisas qualitativas selecionando uma organização que permita aferir o grau de resiliência de forma visível. Nossa análise dos dados por meio de gráficos de linhas e pela previsão linear nos permite verificar o comportamento da resiliência organizacional e suas dimensões ao longo dos anos e prever uma tendência com base nos valores existentes.

Complementamos essas análises com uma abordagem estatística descritiva. Convém observar que os testes estatísticos pressupõem a distribuição normal dos dados, como teste t de *Student*, ANOVA, coeficiente de Pearson e regressão linear. Assim como no item 4.2, o primeiro passo para a avaliação da normalidade dos dados da resiliência organizacional foi a visualização de seu histograma, onde a linha representa a distribuição dos dados amostrais, representando na figura 50, a fim de identificar assimetrias e descontinuidades de dados.

Figura 50 - Distribuição dos dados das dimensões da resiliência organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste de Shapiro forneceu o inferencial estatístico representado na tabela 4, a qual resume estatisticamente as variáveis das cinco dimensões da resiliência organizacional.

Tabela 4 - Estatística descritiva.

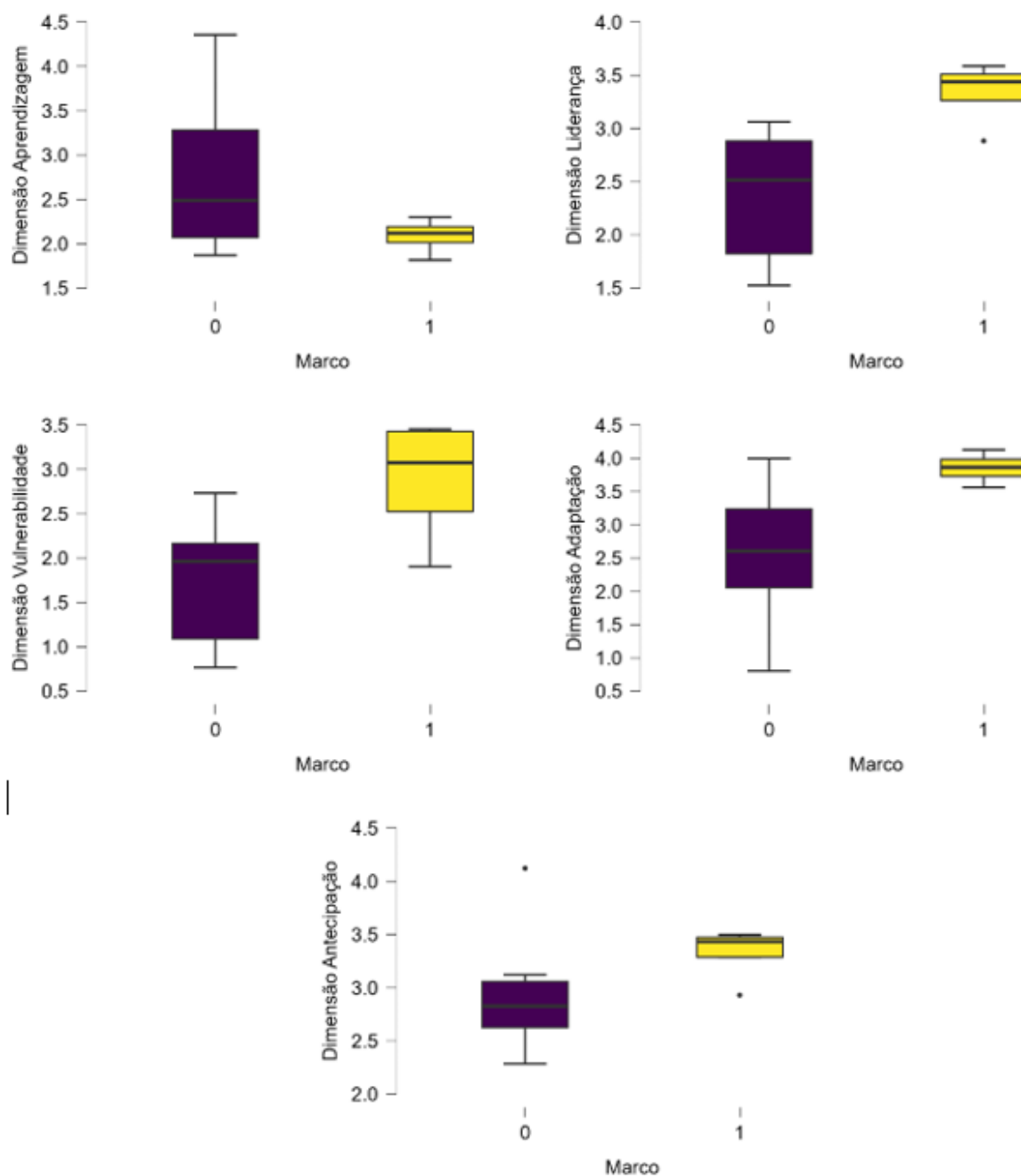
	Média	Desvio padrão	Shapiro-Wilk	P-value of Shapiro-Wilk	Valor Mínimo	Valor Máximo
Dimensão Aprendizagem	2.504	0.816	0.791	0.011	1.817	4.358
Dimensão Liderança	2.757	0.721	0.903	0.233	1.525	3.586
Dimensão Vulnerabilidade	2.196	0.930	0.928	0.433	0.767	3.455
Dimensão Adaptação	3.075	1.085	0.876	0.117	0.800	4.130
Dimensão Antecipação	3.106	0.532	0.975	0.930	2.283	4.122

Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021

Com a finalidade de verificar se os dados são distribuídos normalmente, é preciso considerar as medidas: média, máximo, mínimo, desvio padrão, e o teste de Shapiro. Após análise dos valores, constatamos que os dados das dimensões da resiliência organizacional seguem uma distribuição normal, com exceção da dimensão Aprendizagem, conforme resultado do Teste de Shapiro, representado nas situações em que o p-valor é maior que 0,05 aceitamos a hipótese nula e podemos confirmar que os dados seguem distribuição normal.

Identificamos ainda que, a média das dimensões Aprendizagem, Liderança, Vulnerabilidade e Adaptação apresentam valores médios distante dos limites mínimos e máximos, o que demonstra uma maior variação no desempenho dessas dimensões na organização ao longo dos anos. Isto é corroborado pelo desvio padrão elevado dessas dimensões. Exceção, a dimensão Antecipação, demonstra um valor médio mais próximo dos limites mínimos e máximos, bem como desvio padrão menor, permitindo nossa inferência de que ao longo dos anos essa dimensão teve um desempenho mais homogêneo na organização.

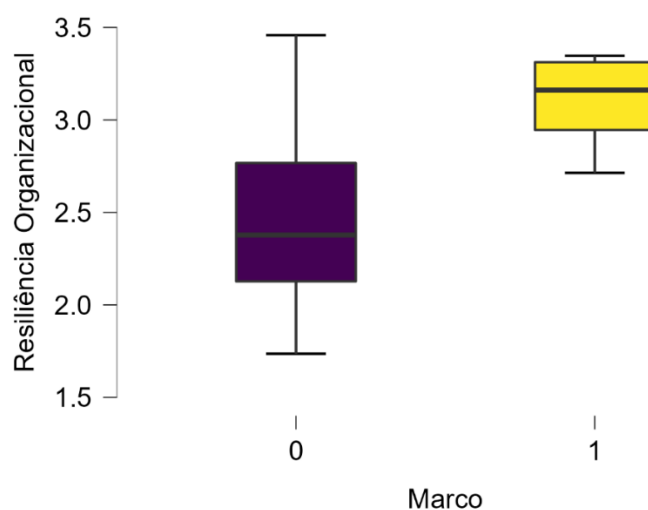
Após a verificação da normalidade dos dados, podemos verificar por meio dos *boxplots* representando na figura 51, que, ainda que com a base de dados pequenas após a incorporação dos ODS na organização em 2017, existe uma diferença significativa dos valores nas dimensões Liderança, Vulnerabilidade, Adaptação e Antecipação. A dimensão Aprendizagem não apresentou uma diferença significativa após o marco dos ODS.

Figura 51 - *Boxplots* dimensões da resiliência organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o software JASP Team, 2021.

Na visualização dos *boxplots* das dimensões fica evidente a diferença do conjunto de valores entre os períodos antes e após o marco dos ODS, com exceção da dimensão Aprendizagem. O desempenho superior após os ODS é corroborado também pela representação da resiliência organizacional, representada na figura 52, sendo estatisticamente significativo.

Figura 52 - Boxplot da resiliência organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021.

Pelo teste T student de Amostras Independentes para comparar as médias dos conjuntos de dados da resiliência organizacional, representado tabela 5, antes e após o marco dos ODS estabelecido. Reforçamos que quando o valor de p for menor que 0,05 existe diferença estatisticamente significativa.

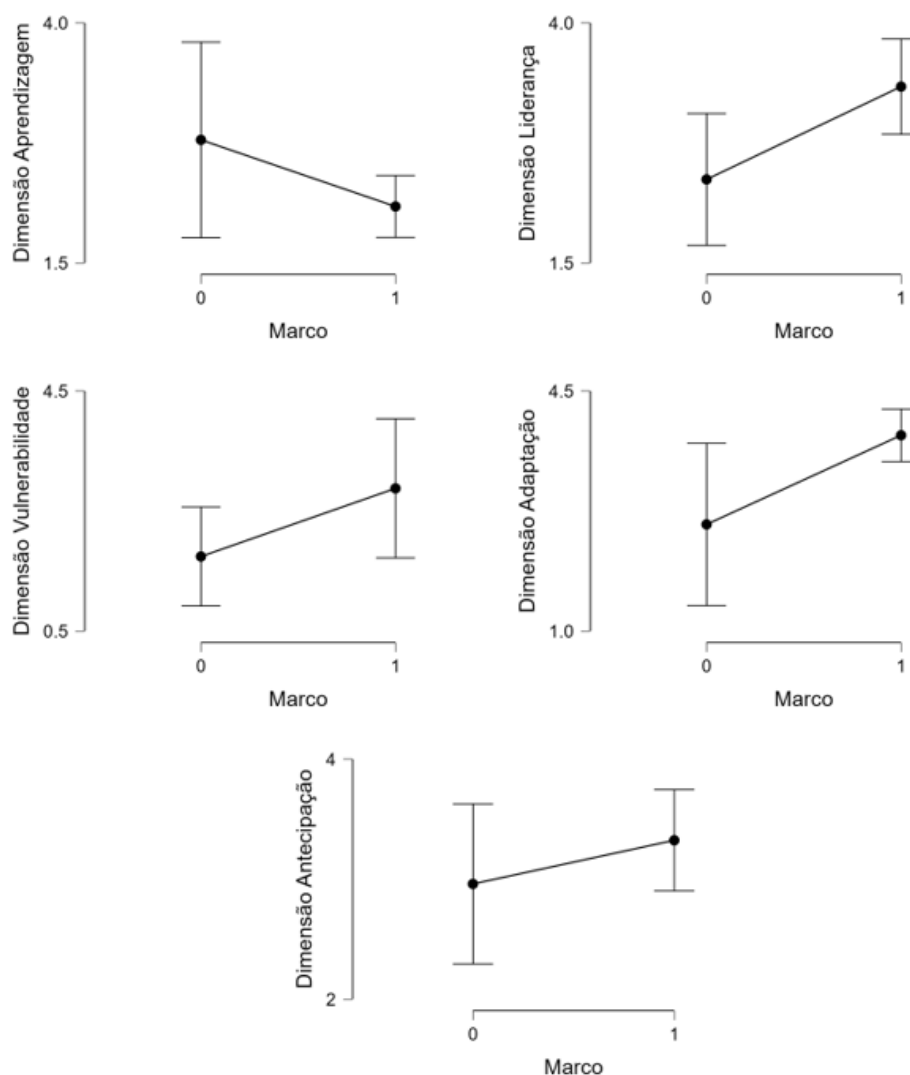
Tabela 5 - Resiliência Organizacional.

	t	df	p
Dimensão Aprendizagem	1.381	8	0.205^a
Dimensão Liderança	-2.712	8	0.027
Dimensão Vulnerabilidade	-2.298	8	0.051
Dimensão Adaptação	-2.228	8	0.057
Dimensão Antecipação	-1.067	8	0.317
Resiliência Organizacional	-1.850	8	0.101

Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021.

Verificamos que as dimensões Aprendizagem, Liderança, Vulnerabilidade e Adaptação apresentam uma diferença estatisticamente significativa após a integração dos ODS pela organização. Os gráficos descritivos, representados na figura 53, permitem uma melhor visualização comparativa das médias das dimensões (marcador preto na horizontal), em um intervalo de confiança de 95% para cada. O primeiro eixo (0) representa a variável antes do marco dos ODS na organização e outro eixo (1) a variável após.

Figura 53 - Gráficos descritivos das dimensões da resiliência organizacional.



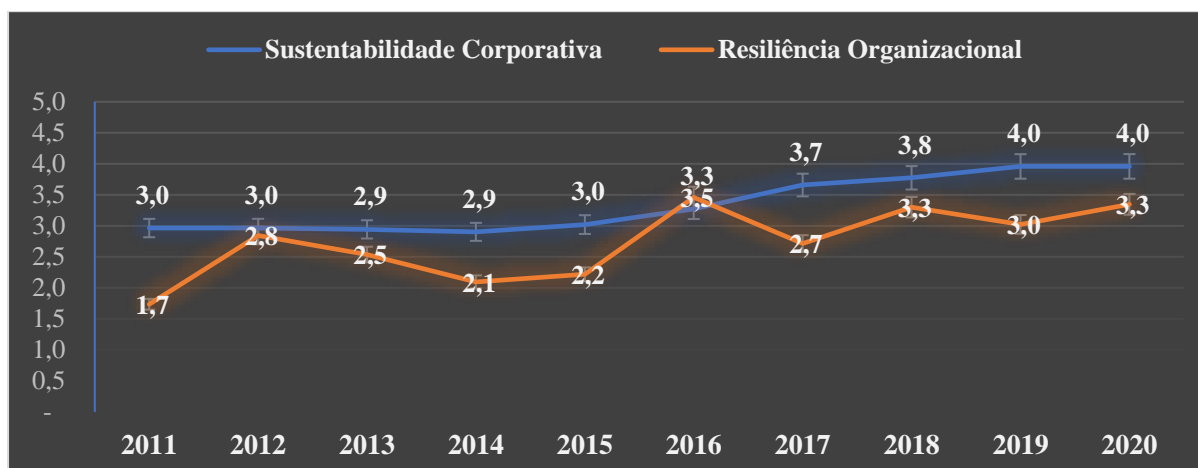
Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o software JASP Team, 2021.

Diante das análises estatísticas apresentadas, podemos afirmar que a resiliência organizacional de uma forma geral teve uma progressão no seu desempenho após a incorporação dos ODS pela Eletrobras. Esses resultados atendem ao objetivo específico de mensuração da resiliência organizacional.

4.4. Correlação da Sustentabilidade Corporativa e Resiliência Organizacional - Análise Estatística

Segundo Roostaie; Nawari; Kibert (2019), resiliência e sustentabilidade são conceitos separados, embora conectados. Os gráficos de linhas representado na figura 54 nos permite uma melhor visualização da tendência de comportamento ao longo do tempo entre a sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional. A linhas do gráfico sinalizam uma tensão potencial entre as variáveis que representam os dois conceitos ou, pelo menos, uma necessidade de esclarecer suas interligações ou variações de tendências de aumentar ou diminuir simultaneamente ao tentar estabelecer estruturas de avaliação integradas (SUGIYONO *et al.*, 2019).

Figura 54 - Desempenho da Sustentabilidade Corporativa e Resiliência Organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para traçar a existência de uma correlação entre sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional realizou-se uma regressão linear com o objetivo de mostrar as inter-relações entre essas duas variáveis.

Como destacam Heij *et al.*, (2004), o objetivo do modelo de regressão linear simples é explicar a variação em uma variável dependente y em termos de variações em uma variável explicativa x . A sustentabilidade corporativa foi considerada como variável independente, ou seja, aquela variável que afetará as demais variáveis do estudo, no caso, a resiliência organizacional.

Para testar a relação existente entre a sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional, foi utilizada então uma regressão linear, análise de variância - ANOVA, e teste de coeficientes, simulados na tabela 6.

Tabela 6 - Teste de regressão linear entre sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	1.438	1	1.438	7.253	0.027
	Residual	1.586	8	0.198		
	Total	3.023	9			

Model Summary - Resiliência Organizacional				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.000	0.000	0.000	0.580
H ₁	0.690	0.475	0.410	0.445

Coefficients						
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
H ₀	(Intercept)	2.728	0.183		14.881	< .001
H ₁	(Intercept)	-0.267	1.121		-0.238	0.818
	Sustentabilidade Corporativa	0.896	0.333	0.690	2.693	0.027

Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021.

A ANOVA ("*Analysis Of Variance*"), deve ser o primeiro parâmetro a se observar, se o valor de p for menor que 0,05 é significativo, daí então procede-se a análise do modelo de regressão linear e depois para os coeficientes. Conforme dados demonstrados, podemos confiar na nossa análise de regressão pois o teste ANOVA apresentou o resultado de $p = 0.027$, que valida a significância estatística para nossa variável de interesse resiliência organizacional.

No modelo de regressão linear que estuda a dependência entre duas variáveis, foi definida a resiliência organizacional como a variável dependente, revelando que a sustentabilidade corporativa (variável independente) é significativa para seu desempenho, demonstrando uma correlação forte ($R = 0.690$)⁴⁴.

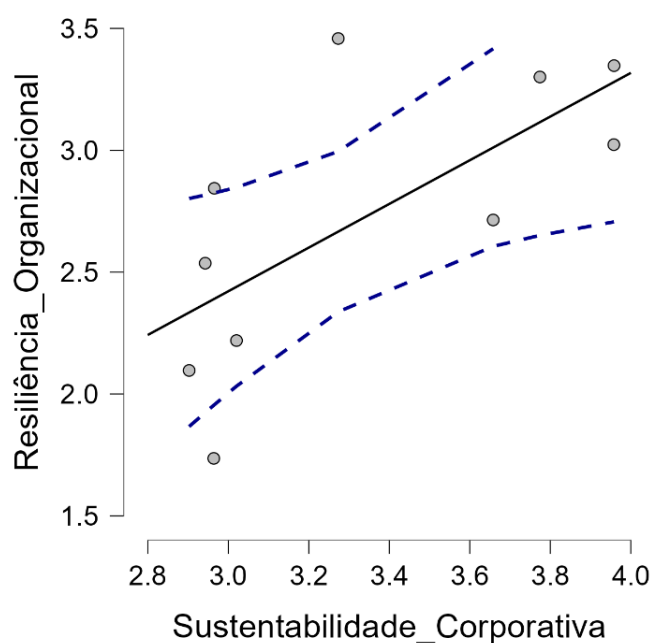
Com a finalidade de diagnosticar a adequação do modelo linear, foi avaliado o Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2) que mede a porcentagem de variação da variável resposta (resiliência organizacional) explicada pelas preditoras (sustentabilidade corporativa) (TEETOR, 2011). Assim, analisando a contribuição da sustentabilidade corporativa, é

⁴⁴ Quando a relação é positiva, r tomará o valor 1 quando a relação é perfeita. Quando a relação é difusa ou não linear r será igual a 0. (DANCEY; REIDY, 2007) apontam a seguinte classificação: $r = 0,10$ até $0,30$ (fraca); $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado); $r = 0,70$ até 1 (forte).

importantes observar que ela explica⁴⁵ 47,5% ($R^2 = 0.475$) de variação dos dados na resiliência organizacional. Também foi verificado pelos testes que existe uma relação positiva, onde para cada 1 ponto de progressão na sustentabilidade corporativa é esperado o aumento de 0,896 unidades na resiliência organizacional. Além disso, foi possível verificar que quanto mais atual (ano) espera uma tendência de aumento na sustentabilidade corporativa.

Em complemento a análise da relação entre as variáveis consideradas, procedeu-se ao teste estatístico denominado Análise do Coeficiente de Correlação de Pearson, que, segundo Stevenson (2001), tem por objetivo determinar a força do relacionamento entre duas variáveis. Os resultados estatísticos da nossa pesquisa evidenciam uma correlação forte, positiva e significativa em um intervalo de 95% de confiança entre a sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional conforme gráfico de dispersão representado na figura 55.

Figura 55 - Gráfico de dispersão significativa entre a sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021.

Uma vez que especificado que a sustentabilidade corporativa está relacionada com a resiliência organizacional, temos um modelo que pode ser visto como uma simplificação da realidade da organização (ROGERSON, 2012). Esses resultados são importantes para que a organização saiba qual a relevância da sustentabilidade corporativa para a construção da sua resiliência organizacional, permitindo um planejamento para que os resultados sejam os ideais.

⁴⁵ Demonstra uma relação matemática que pode indicar, mas não prova, uma relação de causa-efeito.

Diante disso, é relevante para este estudo refinar os resultados e estabelecer possíveis evidências de correlação das dimensões de sustentabilidade corporativa com a resiliência organizacional. Assim, realizamos uma análise de regressão linear separadamente para a dimensão econômica, ambiental, social e de governança.

- Dimensão Econômica

Para testar a relação existente entre a dimensão econômica da sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional, foi utilizada o teste de regressão linear, análise de variância - ANOVA, e teste de coeficientes, simulados na tabela 7.

Tabela 7 - Teste de regressão linear entre a dimensão econômica da sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	1.595	1	1.595	8.932	0.017
	Residual	1.429	8	0.179		
	Total	3.023	9			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Model Summary – Resiliência Organizacional				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.000	0.000	0.000	0.580
H ₁	0.726	0.528	0.468	0.423

Coefficients					
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized t	p
H ₀	(Intercept)	2.728	0.183	14.881	< .001
H ₁	(Intercept)	0.488	0.761	0.640	0.540
	Desemp_Econômico	0.719	0.241	0.726	0.017

Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021.

Conforme dados demonstrados, a análise de regressão apresentou o resultado de $p = 0.017$, que valida a significância estatística da dimensão econômica da sustentabilidade corporativa para a variável de resiliência organizacional. Verificou-se uma correlação forte ($R = 0.726$) da dimensão econômica da sustentabilidade corporativa, onde ela pode explicar 52,8% da variação dos dados na resiliência organizacional. Além disso, pelos testes há uma relação positiva, onde para cada 1 ponto de progressão na dimensão econômica da sustentabilidade corporativa é esperado o aumento de 0,719 unidades na resiliência organizacional.

- Dimensão Ambiental

Para testar a relação existente entre a dimensão ambiental da sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional, foi utilizada o teste de regressão linear, análise de variância - ANOVA, e teste de coeficientes, simulados na tabela 8.

Tabela 8 - Teste de regressão linear entre a dimensão ambiental da sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	0.268	1	0.268	0.778	0.404
	Residual	2.756	8	0.344		
	Total	3.023	9			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Model Summary – Resiliência Organizacional

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.000	0.000	0.000	0.580
H ₁	0.298	0.089	-0.025	0.587

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
H ₀	(Intercept)	2.728	0.183		14.881	<.001
H ₁	(Intercept)	2.101	0.735		2.860	0.021
	Desempenho Ambiental	0.206	0.233	0.298	0.882	0.404

Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021.

Conforme dados demonstrados, a análise de regressão apresentou o resultado de $p = 0.404$, que demonstra que não há significância estatística relevante da dimensão ambiental da sustentabilidade corporativa para a variável de resiliência organizacional. Verificou-se uma correlação fraca ($R = 0.298$) da dimensão ambiental da sustentabilidade corporativa, onde ela pode explicar apenas 8,9% da variação dos dados na resiliência organizacional. Além disso, pelos testes há uma relação positiva baixa, onde para cada 1 ponto de progressão na dimensão ambiental da sustentabilidade corporativa é esperado o aumento de 0,206 unidades na resiliência organizacional.

- Dimensão Social

Para testar a relação existente entre a dimensão social da sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional, foi utilizada o teste de regressão linear, análise de variância - ANOVA, e teste de coeficientes, simulados na tabela 9.

Tabela 9 - Teste de regressão linear entre a dimensão social da sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	0.057	1	0.057	0.155	0.704
	Residual	2.966	8	0.371		
	Total	3.023	9			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Model Summary – Resiliência Organizacional				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.000	0.000	0.000	0.580
H ₁	0.138	0.019	-0.104	0.609

Coefficients						
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
H ₀	(Intercept)	2.728	0.183		14.881	< .001
H ₁	(Intercept)	1.693	2.637		0.642	0.539
	Desempenho Social	0.249	0.634	0.138	0.393	0.704

Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021.

Conforme dados demonstrados, a análise de regressão apresentou o resultado de $p = 0.704$, que demonstra que não há significância estatística relevantes da dimensão social da sustentabilidade corporativa para a variável de resiliência organizacional. Verificou-se uma correlação fraca ($R = 0.138$) da dimensão social da sustentabilidade corporativa, onde ela pode explicar apenas 1,9% da variação dos dados na resiliência organizacional. Além disso, pelos testes há uma relação positiva baixa, onde para cada 1 ponto de progressão na dimensão social da sustentabilidade corporativa é esperado o aumento de 0,249 unidades na resiliência organizacional.

- Dimensão Governança

Para testar a relação existente entre a dimensão de governança da sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional, foi utilizada o teste de regressão linear, análise de variância - ANOVA, e teste de coeficientes, simulados na tabela 10.

Tabela 10 - Teste de regressão linear entre a dimensão governança da sustentabilidade corporativa e resiliência organizacional.

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	0.940	1	0.940	3.609	0.094
	Residual	2.083	8	0.260		
	Total	3.023	9			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Model Summary – Resiliência Organizacional

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.000	0.000	0.000	0.580
H ₁	0.558	0.311	0.225	0.510

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
H ₀	(Intercept)	2.728	0.183		14.881	< .001
H ₁	(Intercept)	1.650	0.590		2.798	0.023
	Desempenho Governança	0.352	0.185	0.558	1.900	0.094

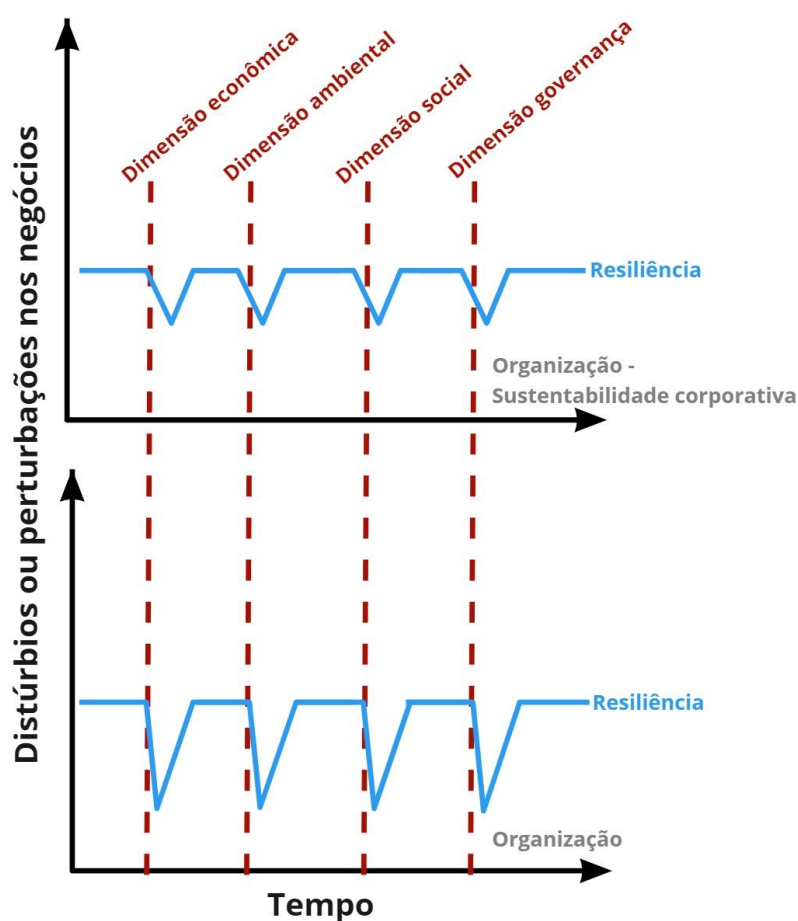
Fonte: Elaborado pelo autor utilizado o software JASP Team, 2021.

Conforme dados demonstrados, a análise de regressão apresentou o resultado de $p = 0.094$, que demonstra que não há significância estatística relevante da dimensão governança da sustentabilidade corporativa para a variável de resiliência organizacional. Verificou-se uma correlação moderada ($R = 0.558$) da dimensão governança da sustentabilidade corporativa, onde ela pode explicar apenas 31,1% da variação dos dados na resiliência organizacional. Além disso, pelos testes há uma relação positiva moderada, onde para cada 1 ponto de progressão na dimensão social da sustentabilidade corporativa é esperado o aumento de 0,352 unidades na resiliência organizacional.

Em um sistema de infraestrutura complexa como o de uma organização empresarial de grande porte do setor elétrico, é fundamental a análise de fatores que também podem influenciar a resiliência organizacional. É importante notar que esses fatores (dimensão econômica, ambiental, social e de governança) foram definidos no contexto do propósito da pesquisa e devem buscar refletir nos resultados da avaliação da resiliência organizacional.

Portanto, esses elementos refletem de certa forma a estruturação da organização em processos para aumentar a sua capacidade de resiliência a mudanças e interrupções repentinas para sobreviver e prosperar em um ambiente dinâmico e incerto. Uma organização com mais sustentabilidade corporativa, maior será sua capacidade de absorver, resistir e se adaptar às perturbações econômicas, ambientais, sociais e de governança impostas por crises e eventos externos inesperados, conforme representado na figura 56 (BLAKE *et al.*, 2019; MARCHESE *et al.*, 2018b).

Figura 56 - Distúrbios e perturbações nos negócios x tempo x dimensões econômica, ambiental, social e governança.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o software JASP Team, 2021.

A pesquisa empírica sobre resiliência organizacional é dificultada pela especificidade de cada organização e multidimensionalidade e dependência de fatores presentes ao ambiente de cada empresa. No entanto, alguns construtos, a exemplo da sustentabilidade corporativa, auxiliam as organizações empresariais a perceber e aproveitar oportunidades estratégicas e

minimizar ameaças, contribuindo para melhorar sua resiliência organizacional (ORTIZ-DE-MANDOJANA; BANSAL, 2016). Para empresas interessadas no desenvolvimento da resiliência, a sustentabilidade corporativa devem ser vista como uma abordagem integrada de preservar o desempenho econômico, ambiental, social e de governança, por meio da interação com os *stakeholders* que pode destravar oportunidades para a organização (CORRALES-ESTRADA *et al.*, 2021).

4.5. Resiliência da Eletrobras frente a crise Covid-19.

De acordo com o *World Economic Situation Report* (WESR) 2021, a pandemia Covid-19 foi identificada como uma crise única no século, expondo vulnerabilidades sistêmicas, na qual a incerteza é uma constante futura para países, empresas e comunidades. (BIENKOWSKA; TWOREK; ZABŁOCKA-KLUCZKA, 2020). Nesse contexto de desafios e incertezas globais para as organizações, o papel da resiliência organizacional é destacado como salvaguarda das empresas no enfrentamento da crise.

Uma implicação deste estudo é que construir resiliência organizacional não acontece da noite para o dia, mas requer tempo e uma estratégia de longo prazo. Linnenluecke (2021) também defende a construção de resiliência ao longo do tempo. Muitas crises são imprevisíveis, por isso as empresas devem estar preparadas antes e precisam desenvolver capacidades essenciais conforme as diferenças nos setores de atuação que podem dar características diferentes à resiliência organizacional (CHEN; XIE; LIU, 2021). A construção de resiliência organizacional de uma empresa passa por um processo contínuo, abrangente e multidimensional (BURNARD *et al.*, 2018; KANTUR, 2015).

As organizações que adotaram um planejamento e estratégias que possibilitaram desenvolver suas capacidades ao longo dos anos, provavelmente estão mais bem posicionadas para sustentar suas operações, atender mais rapidamente às demandas de crises e desenvolver uma resposta holística em prazos apertados, conforme ditado pela pandemia Covid-19 (DELOITTE, 2020).

Nesse contexto, segundo achados de nossa pesquisa, a Eletrobras vem aperfeiçoando uma série de capacidades de gestão ao longo dos anos nas dimensões antecipação, aprendizagem, liderança, vulnerabilidade e adaptação culminando no desenvolvimento contínuo da sua resiliência organizacional. Conforme demonstrado na figura 57, a resiliência

organizacional da Eletrobras não se alterou em 2020 devido à crise impulsionada pela pandemia Covid-19, conseguindo elevar os seus parâmetros no período da pandemia⁴⁶.

Figura 57 - Desempenho da resiliência organizacional da Eletrobras no período da crise Covid-19.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A crise global gerada pela pandemia da Covid-19, pela própria característica de pandemia e emergência global de saúde pública, exigiu das organizações uma abordagem além da resiliência de seus próprios sistemas para suportar choques inevitáveis (REDMAN, 2014). Demandou uma abordagem pelas organizações para a própria manutenção de vida das pessoas, manutenção dos serviços ecossistêmicos e cadeias de suprimentos, com a necessidade de medidas para atenuar substancialmente os problemas sociais agravados ou escancarados pela pandemia.

Nesse contexto, a Eletrobras informou em seu relatório anual de 2020 que, na medida do possível, tomou as seguintes ações: antecipou férias, aprovou compensação de banco de horas, autorizou o teletrabalho, restringiu a realização de viagens nacionais, limitou o número de pessoas em reuniões presenciais, suspendeu viagens internacionais e colocou os empregados que apresentaram sintomas em quarentena, tendo solicitado ainda que seus prestadores de serviços observassem, igualmente, todas as orientações do ministério da saúde. Além disso, a companhia negociou com sua cadeia de suprimentos medidas alternativas de modo a preservar

⁴⁶ No momento de elaboração desse trabalho, a pandemia do Covid-19 ainda não foi contida globalmente e os mercados ainda estão em fluxo. No entanto, definimos o escopo da pesquisa sobre uma crise ativa e sem previsão de término até o momento, que foi identificada como uma crise única em um século (UN DESA, 2021).

empregos e a manter a saúde e segurança dos empregados terceirizados. Estabeleceu também diretrizes corporativas para doações e apoio às comunidades do entorno e à sociedade em geral.

Para coordenar e monitorar todas as ações relativas à pandemia, foi criado, em 17 de março de 2020, o Comitê Monitoramento e Gestão de Crise, formado por todos os presidentes das empresas Eletrobras (ELETROBRAS, 2019). A Eletrobras estabeleceu protocolo para que todo o orçamento disponível para doações, patrocínios e projetos sociais fosse revertido para doações de enfrentamento à pandemia, destinando cerca de R\$24 milhões em doações para ações de saúde e assistências relacionadas à prevenção e ao combate à Covid-19, alcançando comunidades indígenas, quilombolas, e a população em geral. Cerca de 75 % dos empregados foram alocados para teletrabalho, além disso, foram criados protocolos específicos de prevenção elaborados pela área de Saúde e Segurança do trabalho com apoio de médico especialista (ELETROBRAS, 2020b). Essas ações e outras medidas complementares estão representadas na figura 58.

Figura 58 - Atuação da Eletrobras na pandemia.



Fonte: ELETROBRAS, 2020b.

Ainda em 2020, em função da pandemia de Covid-19, o Conselho de Administração da Eletrobras decidiu incluir os seguintes temas materiais em sua matriz de materialidade: saúde, segurança e bem-estar; relacionamento com fornecedores; e relacionamento com comunidades. A Matriz de Materialidade é uma ferramenta importante para a estratégia de sustentabilidade das empresas, pois identifica os temas materiais que são mais relevantes para os *stakeholders* e para a empresa.

Em relação ao ambiente econômico, a empresa não foi tão impactada, já que a maior parte da dívida da Eletrobras é em moeda nacional. Também foi realizada uma negociação de dívidas em janeiro de 2020, reduzindo juros e refinanciando prazos, bem como a inflação permaneceu dentro da meta prevista do planejamento da empresa. Houve uma forte desvalorização do real no período e uma redução na taxa de juros, atingindo mínimas históricas.

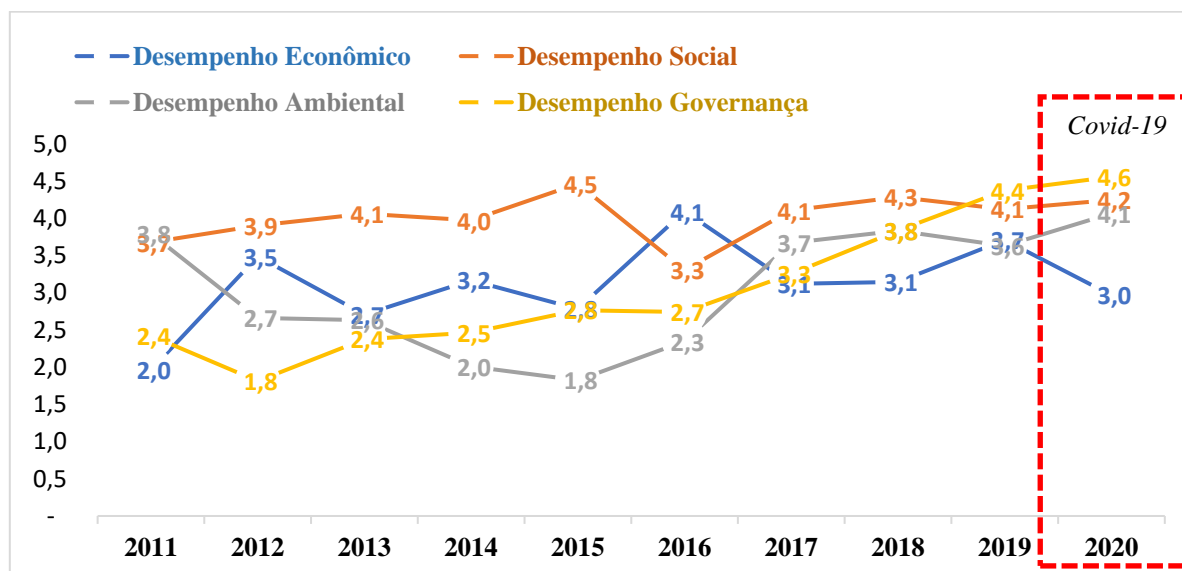
Conforme já ponderado, embora tenha começado como uma crise de saúde, os efeitos da pandemia rapidamente revelaram que as respostas para essa crise sistêmica devem considerar uma atuação além dos “portões” da própria organização, em especial quanto as medidas e ações realizadas junto ao seus *stakeholders*. A pandemia do COVID-19 destacou a interconexão entre pessoas, planeta e lucros (ADAMS; ABHAYAWANSA, 2022). As mudanças marcantes no cotidiano das empresas ressaltaram ainda mais os caminhos insustentáveis e os quadros de desigualdade vivenciados com especial veemência no Brasil. Suscitando questionamentos sobre as premissas, valores e lógica sobre as quais o *business as usual* é ancorado e a importância de uma atuação mais sustentável pelas organizações, considerando a natureza interconectada de nosso mundo.

Estudos conduzidos por Bansal (2020), Boiral et al., (2021b) e Dowell (2021) indicaram a “obrigação” moral das organizações frente aos seus *stakeholders* de gerenciar a crise gerada pela COVID-19 de forma proativa e evidenciaram suas ligações com questões econômicas, ambientais, sociais e de governança. Evidências indicam o impacto positivo das dimensões ESG no valor e desempenho da empresa de várias perspectivas (ECCLES; VIVIERS, 2011; HWANG; KIM; JUNG, 2021; TAMIMI; SEBASTIANELLI, 2017; ZHANG; WANG; DONG, 2022).

De acordo com os achados de nossa pesquisa, a resiliência organizacional da Eletrobras frente a crise originada pela pandemia Covid-19 também é reflexo da performance da organização nas dimensões da sustentabilidade corporativa. Essas dimensões são essenciais, porque cada uma reflete a capacidade da empresa desenvolver sua competência em áreas essenciais para sua performance e que podem ser compartilhadas organizacionalmente junto aos seus *stakeholders*. As dimensões de sustentabilidade corporativa da Eletrobras mantiveram

perspectivas de crescimento no período da pandemia Covid-19, tendo apenas a dimensão econômica apresentado um leve decréscimo, conforme representado na figura 59.

Figura 59 - Desempenho das dimensões da sustentabilidade corporativa da Eletrobras no período da crise Covid-19.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A entrega desse desempenho de sustentabilidade corporativa, por sua vez, é suficiente para suportar toda a organização e fundamentais para permitir a resiliência dos negócios. Após alguns ciclos ao longo do tempo, as propriedades da sustentabilidade tornam-se centrais para a organização, sendo relevantes para a resiliência organizacional. Para permitir que uma organização tenha resiliência organizacional, deve-se promover às propriedades da sustentabilidade corporativa e garantir que sejam focadas nos *stakeholders* (KANTABUTRA; KETPRAPAKORN, 2021).

Para nós, claramente não há resiliência organizacional sem sustentabilidade corporativa. E isso exige uma “nova” mentalidade das organizações empresariais em um contexto mais amplo de transição, reconhecendo a importância da adoção de agendas de sustentabilidade. Este é certamente um dos maiores desafios empresariais: “a escolha de adotar uma estratégia mais sustentável, aquela que a pesquisa e a prática mostram que leva a uma maior resiliência e desempenho organizacional” (AVERY; BERGSTEINER, 2011, p.13).

Se observa de tudo vivenciado pela ainda presente pandemia da Covid-19, que grande parte das ações e medidas tomadas pela Eletrobras estão ligadas ao desenvolvimento de uma abordagem que possuem inúmeras interações entre as dimensões da sustentabilidade

corporativa e da resiliência organizacional. Neste sentido, ambos os conceitos são preponderantes, pois demonstra a necessidade de uma abordagem holística pelas organizações e um afastamento intencional do *business as usual*.

5. CONCLUSÕES

Esta dissertação de mestrado assumiu como objetivo compreender qual a contribuição dos ODS na resiliência organizacional e na sustentabilidade corporativa em uma organização empresarial do setor elétrico frente aos impactos da crise decorrente da pandemia Covid-19. Para isso, utilizou-se as medições da sustentabilidade corporativa e da resiliência organizacional antes e após a incorporação dos ODS na Eletrobras. Com os resultados das análises foi possível avaliar a influência da sustentabilidade corporativa na resiliência da empresa. Além disso, analisamos a resiliência da organização durante a crise sistêmica desencadeada pela Covid-19.

A análise do processo de integração dos ODS à gestão da empresa, o desempenho da sustentabilidade corporativa, da resiliência organizacional e a ligação entre essas variáveis, foi realizada por meio de um estudo de caso exploratório, com a coleta de dados e informações divulgados pela Eletrobras entre os anos de 2011 e 2020. Além disso, foram consideradas as características singulares da crise gerada pela pandemia Covid-19 para uma análise da resiliência da organização.

A performance e correlação da sustentabilidade e resiliência da organização seguiu-se da aplicação de testes estatísticos para validação da significância e confiabilidade dos resultados apresentados, minimizando qualquer viés pessoal no entendimento das análises da pesquisa.

As avaliações estatísticas mostram que a sustentabilidade corporativa e a resiliência organizacional da empresa tiveram uma melhoria no seu desempenho após a incorporação dos ODS. Os resultados revelaram que a resiliência organizacional possui uma correlação forte, positiva e significativa à sustentabilidade corporativa. É estimado que, quanto mais atual o ano, melhor a performance da sustentabilidade corporativa e, por conseguinte, da resiliência organizacional. Adicionalmente, há o indicativo de uma previsão linear positiva para os valores futuros dessas variáveis na organização.

De forma complementar, na análise desagregada das dimensões da sustentabilidade corporativa, os resultados mais relevantes no comportamento da resiliência organizacional foram das dimensões econômica (correlação forte) e de governança (correlação moderada). As dimensões ambiental e social não apresentaram resultados significativos (correlação fraca).

Os resultados das análises sugerem que a Eletrobras não apresentou prejuízos significativos nas suas capacidades de gestão que culminam na resiliência organizacional frente a crise gerada pela pandemia Covid-19. Outro aspecto a se considerar, é que também não houve

variação relevante nas dimensões econômica, ambiental, social e de governança que compõem a sustentabilidade corporativa da organização. Permitindo a atuação da Eletrobras junto aos seus *stakeholders* por uma série de medidas e ações positivas frente aos impactos da pandemia na sociedade.

Fica claro que a adoção de uma agenda de sustentabilidade é uma jornada organizacional que demanda uma série de mudanças e transformações em toda a empresa. Os ODS fornecem uma boa proposta de integração da sustentabilidade, à medida que propõem à organização um alinhamento dos ODS com metas internas já existentes nos negócios e um guia de atuação a ser seguido para que os ODS sejam internalizados na estratégia.

A incorporação dos ODS na estratégia e gestão de negócios demonstra que o processo de construção da sustentabilidade corporativa é um elemento fundamental nas organizações, dada a sua capacidade em proporcionar à empresa a criação de valor nas dimensões econômica, ambiental, social e de governança. Naturalmente, isso influencia a capacidade de resiliência, tornando a empresa mais estruturada e bem-posicionada junto aos *stakeholders* em diferentes esferas e cenário. A construção de uma organização resiliente e sustentável requer alinhamento com os ODS. A integração dessas dimensões de forma sistemática e simultânea aumentará a resiliência da empresa para lidar e sobreviver a crises (BRIDGES; EUBANK, 2021; SURIYANKIETKAEW; PETISON, 2020).

Fundamentalmente, corroboramos com a perspectiva de que o aumento da sustentabilidade corporativa é um fator que contribui para tornar a organização mais resiliente e menos propensa a serem afetados pela gama de possíveis distúrbios ou perturbações nos negócios nas dimensões econômicas, ambientais, sociais e de governança.

Dessa forma, a sustentabilidade corporativa impulsiona a criação de valor sustentável ao tempo que proporciona mais uma fonte de desenvolvimento da resiliência na organização. A correlação da sustentabilidade corporativa e da resiliência organizacional fornece uma orientação eficaz para o enfrentamento de crises globais que vão muito além da pandemia Covid-19. Ela pode e deve ser aplicada para projetar estratégias promissoras ligadas a tendências globais, demandas e mudanças de mercado, estruturas e agendas multilaterais para as corporações que baseiam seus modelos de negócio em linha com o desenvolvimento sustentável. (FOLKE *et al.*, 2002; KRUGLIANSKAS, 2018; RENN, 2020).

Além disso, a resiliência organizacional e a sustentabilidade corporativa também permite a organização lidar com outras ameaças importantes em curso, como mudanças climáticas e ambientais globais, colapso dos sistemas financeiros e econômico, conflitos geopolíticos, sociais e outros riscos globais existentes (WEF, 2021).

Por fim, os resultados desta pesquisa fornecem subsídios para que as organizações empresariais possam aprofundar suas reflexões e análises quanto a importância da adoção de agenda de sustentabilidade, a exemplo da Agenda 2030 e seus ODS. A atual pandemia de Covid-19 e outros eventos recentes impuseram desafios únicos ao mundo dos negócios, provando que as organizações devem pesquisar porque algumas organizações são mais resilientes do que outras. Uma vez que uma boa teoria é uma teoria prática, esta pesquisa serve como suporte e preparação ao caminho para a sustentabilidade e resiliência nas organizações.

5.1. Limitações ao estudo

Principal limitação do estudo é relacionada à lacuna de análise comparativa dos resultados da organização do estudo de caso com o de outras organizações. Ao escolher a metodologia centralizada em um estudo de caso não se pretendia que os resultados conseguidos fossem extrapolados para outras empresas, fora ou dentro do setor elétrico. Por outro lado, ao estudar uma organização específica faz com que as respostas obtidas estejam fortemente embasadas e determinadas por evidências, minimizando qualquer viés pessoal no entendimento das análises das informações da organização.

A importância da resiliência e da sustentabilidade nas organizações é inegável, considerando seus ambientes complexos e seu papel no desafio de enfrentamento a crises, em especial a pandemia Covid-19. Não obstante, no contexto organizacional nos concentramos em resultados tangíveis e mensuráveis. Assim, há uma lacuna na exploração da contribuição dos empregados nos processos e jornadas de transformação e aprimoramento das capacidades organizacionais da empresa.

5.2. Recomendações para estudos futuros

Pesquisar sobre os desafios de implementação de agendas de sustentabilidade e sua importância para a resiliência das organizações destaca a relevância para outras pesquisas que possam aprofundar estudos individualizados sobre a importância das dimensões econômicas, sociais, ambientais e de governança para alcançar maior desempenho e resiliência organizacional nas empresas frente a crises. Além disso, outras pesquisas podem abordar ainda mais a importância para a sustentabilidade e resiliência nas organizações sobre temas como cultura organizacional, recursos humanos, diversidade, mudanças climáticas, satisfação e bem-estar dos empregados, e relacionamento com *stakeholders*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE. **Dossiê Sustentabilidade: Discursos & Práticas O que as empresas brasileiras estão fazendo para adequar seus produtos e serviços a consumidores e investidores cada vez mais conscientes.** [s.l: s.n.].

ACUTI, Diletta; BELLUCCI, Marco; MANETTI, Giacomo. Company disclosures concerning the resilience of cities from the Sustainable Development Goals (SDGs) perspective. *Cities*, [S. l.], v. 99, n. January, p. 102608, 2020. DOI: 10.1016/j.cities.2020.102608. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102608>.

ADAMS, Carol A.; ABHAYAWANSA, Subhash. Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for ‘harmonisation’ of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, [S. l.], v. 82, p. 102309, 2022. DOI: 10.1016/J.CPA.2021.102309.

ADAMS, Richard; JEANRENAUD, Sally; BESSANT, John; DENYER, David; OVERY, Patrick. Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 180–205, 2016. DOI: 10.1111/IJMR.12068.

AHI, Payman; SEARCY, Cory. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, [S. l.], v. 52, p. 329–341, 2013. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2013.02.018.

ALESI, Patrick. Building enterprise-wide resilience by integrating business continuity capability into day-to-day business culture and technology. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, [S. l.], v. 2, p. 214–220, 2008.

ALVES, Ana Paula Ferreira; SILVA, Minelle Enéas. Reflexões Empíricas Sobre a Dimensão Social da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento: O que Precisa Mudar? *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 13–25, 2017. DOI: 10.5585/geas.v6i1.529.

AMRAN, Azlan; LEE, Shiau Ping; DEVI, S. Susela. The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the Environment*, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 217–235, 2014. DOI: 10.1002/BSE.1767.

ANNARELLI, Alessandro; NONINO, Fabio. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega (United Kingdom)*, [S. l.], v. 62, p. 1–18, 2016. DOI: 10.1016/j.omega.2015.08.004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>. Acesso em: 12 nov. 2021.

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial: Uma visão prática.** [s.l: s.n.]. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=rsqSDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=compliance+significado&ots=2YMgQkDTVl&sig=MtTFEQNSTb_ZV7zlW5YiMPA16Y&redir_esc=y#v=onepage&q=compliance+significado&f=false. Acesso em: 30 set. 2021.

ARAS, Güler; CROWTHER, David. Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, [S. l.], v. 46, n. 3, p. 433–448, 2008. DOI: 10.1108/00251740810863870.

ARJEN BOIN, Michel J. G. Eeten. The Resilient Organization—A critical appraisal. *Public Management Review*, [S. l.], v. 15, p. 429–445, 2013.

ARMADA, Maria Cláudia da Silva; Antunes de Souza; Charles Alexandre Souza.

Sustentabilidade, meio ambiente e sociedade: reflexões e perspectivas. Empório do ed. [s.l: s.n.]. v. II

ARRUDA, LUIS. QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente. *[S. l.]*, p. 53–63, 2010.

ASHRAF, Badar Nadeem. Economic Impact of Government Actions to Control COVID-19 Pandemic: Evidence from Financial Markets. **SSRN Electronic Journal**, *[S. l.]*, 2020. DOI: 10.2139/SSRN.3628693. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/abstract=3628693>. Acesso em: 28 mar. 2022.

ATES, Aylin; BITITCI, Umit. Change process: A key enabler for building resilient SMEs. **International Journal of Production Research**, *[S. l.]*, v. 49, n. 18, p. 5601–5618, 2011. DOI: 10.1080/00207543.2011.563825.

AVELAR, Ewerton Alex; FERREIRA, Priscila Oliveira; SILVA, BEATRIZ NAJELA EKATERINA RIBEIRO DA; FERREIRA, Cássia Oliveira. EFEITOS DA PANDEMIA DE COVID-19 SOBRE A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE EMPRESAS BRASILEIRAS. **Revista Gestão Organizacional**, *[S. l.]*, v. 14, n. 1, p. 131–152, 2021. DOI: 10.22277/RGO.V14I1.5724. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5724>. Acesso em: 28 mar. 2022.

AVERY, Gayle C.; BERGSTEINER, Harald. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. **Strategy & Leadership**, *[S. l.]*, v. 39, n. 3, p. 5–15, 2011. a. DOI: 10.1108/10878571111128766.

AVERY, Gayle C.; BERGSTEINER, Harald. How BMW successfully practices sustainable leadership principles. **Strategy and Leadership**, *[S. l.]*, v. 39, n. 6, p. 11–18, 2011. b. DOI: 10.1108/10878571111176583.

AVEY, James B.; AVOLIO, Bruce J.; LUTHANS, Fred. Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. **The Leadership Quarterly**, *[S. l.]*, v. 22, n. 2, p. 282–294, 2011.

AYRES, Andreia Ribeiro. Sustentabilidade empresarial : uma análise das matrizes de materialidade das empresas globais fabricantes de automóveis Corporate sustainability : an analysis of the materiality matrices of global automobile manufacturers. *[S. l.]*, p. 81–101, 2020.

AZADEGAN, Arash; MELLAT PARAST, Mahour; LUCIANETTI, Lorenzo; NISHANT, Rohit; BLACKHURST, Jennifer. Supply Chain Disruptions and Business Continuity: An Empirical Assessment. **Decision Sciences**, *[S. l.]*, v. 51, n. 1, p. 38–73, 2020. DOI: 10.1111/deci.12395.

AZAPAGIC, Adisa. Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. **Journal of Cleaner Production**, *[S. l.]*, v. 12, n. 6, p. 639–662, 2004. DOI: 10.1016/S0959-6526(03)00075-1.

BACKES, D. A.; P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, *[S. l.]*, p. 1–10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>.

BALCERZAK, Adam P.; PELIKÁNOVÁ, Radka MacGregor. Projection of SDGs in Codes of Ethics—Case Study about Lost in Translation. **Administrative Sciences**, *[S. l.]*, v. 10, n. 4, p. 95, 2020. DOI: 10.3390/ADMSCI10040095.

BAMBERGER, M.; SEGONE, M.; TATEOSSIAN, F. **Evaluating the sustainable development goals with a “No one left behind” lens through equity-focused and gender-responsive evaluations** UN Women, , 2016.

BANERJEE, SB. Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 38, n. 4, p. 489–513, 2001.

BANSAL, Pratima; DESJARDINE, Mark. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 70–78, 2014. DOI: 10.1177/1476127013520265.

BANSAL, Tima. **What Business Professors Are Saying about COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://www.nbs.net/articles/what-business-professors-are-saying-about-covid-19>. Acesso em: 29 mar. 2022.

BANSAL, Tima. **Corporate Sustainability - Meaning, Examples and Importance**. 2021. Disponível em: <https://www.nbs.net/articles/corporate-sustainability-meaning-examples-and-importance>. Acesso em: 25 set. 2021.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento sustentável: Das origens à agenda 2030**. 1ª ed. São Paulo.

BARREIRO-GEN, Maria; LOZANO, Rodrigo; ZAFAR, Afnan. Changes in sustainability priorities in organisations due to the COVID-19 outbreak: Averting environmental rebound effects on society. **Sustainability (Switzerland)**, [S. l.], v. 12, n. 12, 2020. DOI: 10.3390/su12125031.

BASHIR, Muhammad Farhan; MA, Benjiang; SHAHZAD, Luqman. A brief review of socio-economic and environmental impact of Covid-19. **Air Quality, Atmosphere and Health**, [S. l.], v. 13, n. 12, p. 1403–1409, 2020. DOI: 10.1007/S11869-020-00894-8/FIGURES/5. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11869-020-00894-8>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BEACH, Derek; PEDERSEN, Rasmus. Causal Case Study Methods. **Causal Case Study Methods**, [S. l.], 2016. DOI: 10.3998/MPUB.6576809.

BEBBINGTON, Jan; UNERMAN, Jeffrey. Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 2–24, 2018. DOI: 10.1108/AAAJ-05-2017-2929.

BENN, Suzanne; DUNPHY, Dexter; GRIFFITHS, Andrew. Organizational change for corporate sustainability, Third edition. **Organizational Change for Corporate Sustainability, Third Edition**, [S. l.], p. 1–350, 2014. DOI: 10.4324/9781315819181.

BENTO, Fabio; GAROTTI, Luciano; MERCADO, Marina Prado. Organizational resilience in the oil and gas industry: A scoping review. **Safety Science**, [S. l.], v. 133, p. 105036, 2021. DOI: 10.1016/J.SSCI.2020.105036.

BEZERRA, Maria Clara da Cunha; GOHR, Cláudia Fabiana; MORIOKA, Sandra Naomi. Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 247, p. 119114, 2020. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119114.

BHAMRA, Ran; DANI, Samir; BURNARD, Kevin. Resilience: The concept, a literature review and future directions. **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 49, n. 18, p. 5375–5393, 2011. DOI: 10.1080/00207543.2011.563826.

BIENKOWSKA, Agnieszka; TWOREK, Katarzyna; ZABŁOCKA-KLUCZKA, Anna.

Organizational reliability model verification in the crisis escalation phase caused by the COVID-19 pandemic. **Sustainability (Switzerland)**, [S. l.], v. 12, n. 10, 2020. DOI: 10.3390/SU12104318.

BIGGS, Reinette; SCHLUTER, M.; SCHOON, Michael L. Principles for Building Resilience Sustaining Ecosystem Services in Social Ecological Systems | Natural resource management, agriculture, horticulture and forestry | Cambridge University Press. [S. l.], p. 290, 2015. Disponível em: <http://www.cambridge.org/gb/academic/subjects/life-sciences/natural-resource-management-agriculture-horticulture-and/principles-building-resilience-sustaining-ecosystem-services-social-ecological-systems>.

BILLINGS, Robert S.; MILBURN, Thomas W.; SCHAALMAN, Mary Lou. A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 300, 1980. DOI: 10.2307/2392456.

BLAKE, D. M. et al. Bridging resilience and sustainability - decision analysis for design and management of infrastructure systems*. **Problems and Perspectives in Management**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 275–284, 2020. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2017.09.086. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.086>.

BLAKE, D. M.; STEVENSON, J.; WOTHERSPOON, L.; IVORY, V.; TROTTER, M. International Journal of Disaster Risk Reduction The role of data and information exchanges in transport system disaster recovery : A New Zealand case study. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, [S. l.], v. 39, n. March, p. 101124, 2019. DOI: 10.1016/j.ijdrr.2019.101124. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101124>.

BLOWFIELD, Michael. Business and development: Making sense of business as a development agent. **Corporate Governance (Bingley)**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 414–426, 2012. DOI: 10.1108/14720701211267775.

BLUEPRINT. Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing. **Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing**, [S. l.], v. 07030, n. 201, p. 9930, 2020. DOI: 10.1016/c2018-0-03866-9.

BOIRAL, Olivier; BROTHERTON, Marie Christine; RIVAUD, Léo; GUILLAUMIE, Laurence. Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles. **Sustainability 2021, Vol. 13, Page 3993**, [S. l.], v. 13, n. 7, p. 3993, 2021. a. DOI: 10.3390/SU13073993. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3993/htm>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BOIRAL, Olivier; BROTHERTON, Marie Christine; RIVAUD, Léo; GUILLAUMIE, Laurence. Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles. **Sustainability 2021, Vol. 13, Page 3993**, [S. l.], v. 13, n. 7, p. 3993, 2021. b. DOI: 10.3390/SU13073993. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3993/htm>. Acesso em: 29 mar. 2022.

BOLTON, Patrick; DESPRÉS, Morgan; PEREIRA DA SILVA, Luiz A.; SAMAMA, Frédéric; SVARTZMAN, Romain. “Green Swans”: central banks in the age of climate-related risks. **Bulletin de la Banque de France**, [S. l.], n. June, p. 15, 2020. Disponível em: https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/820154_bdf229-8_green_swans_vfinale.pdf.

BÖREKÇİ, Dilek Yılmaz; ROFCANIN, Yasin; HERAS, Mireia L.; BERBER, Aykut. Deconstructing organizational resilience: A multiple-case study. **Journal of Management & Organization**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 422–441, 2021. DOI: 10.1017/JMO.2018.72. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and->

organization/article/abs/deconstructing-organizational-resilience-a-multiplecase-study/9CB6A0F061B203233390224461AF3ECB. Acesso em: 5 nov. 2021.

BRIDGES, Trista; EUBANK, Donald. Leading sustainably : the path to sustainable business and how the SDGs changed everything. *[S. l.]*, p. 176, 2021.

BROMAN, Göran. et al. **Sustainability handbook : planning and acting strategically towards sustainability**. Second edition ed. [s.l: s.n.].

BSDC. **Better business Better World**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.saideas.com/node/15>.

BUI, Tat-Dat; TSAI, Feng Ming; TSENG, Ming-Lang; TAN, Raymond R.; YU, Krista Danielle S.; LIM, Ming K. Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity: a data driven analysis. **Sustainable Production and Consumption**, *[S. l.]*, 2020. DOI: 10.1016/j.spc.2020.09.017.

BUNDERSON, J. Stuart; SUTCLIFFE, Kathleen M. Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. **Academy of Management Journal**, *[S. l.]*, v. 45, n. 5, p. 875–893, 2002.

BURNARD, Kevin; BHAMRA, Ran; TSINOPOULOS, Christos. Building organizational resilience: Four configurations. **IEEE Transactions on Engineering Management**, *[S. l.]*, v. 65, n. 3, p. 351–362, 2018. DOI: 10.1109/TEM.2018.2796181.

BUSINESS ROUNDTABLE. **Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’ | Business Roundtable**. 2019. Disponível em: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>. Acesso em: 25 set. 2021.

BUYL, Tine; BOONE, Christophe; WADE, James B. CEO Narcissism, Risk-Taking, and Resilience: An Empirical Analysis in U.S. Commercial Banks. **Journal of Management**, *[S. l.]*, v. 45, n. 4, p. 1372–1400, 2019. DOI: 10.1177/0149206317699521.

C BÖHRINGER, PE Jochem. Measuring the immeasurable—A survey of sustainability indices. **Ecological economics**, *[S. l.]*, v. 63, n. 1, p. 1–8, 2007. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2007.03.008.

CAIADO, Rodrigo Goyannes; LEAL FILHO, Walter; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; LUIZ DE MATTOS NASCIMENTO, Daniel; ÁVILA, Lucas Veigas. A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. **Journal of Cleaner Production**, *[S. l.]*, v. 198, p. 1276–1288, 2018. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2018.07.102.

CARMELI, Abraham; MARKMAN, Gideon D. Capture, governance, and resilience: strategy implications from the history of Rome. **Strategic Management Journal**, *[S. l.]*, v. 32, n. 3, p. 322–341, 2011. DOI: 10.1002/SMJ.880. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.880>. Acesso em: 9 nov. 2021.

CARMELI, Abraham; MARKMAN, Gideon D.; ABRAHAM CARMELI, Gideon D. Markman. No Title. **Strategic Management Journal**, *[S. l.]*, v. 32, n. 3, p. 322–341, 2011. DOI: 10.1002/smj.880.

CARSON, R. **Silent spring**, 1962.

CEBDS. **Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras: Oportunidades de negócios sustentáveis**. [s.l: s.n.].

CHAKRAVORTI B, MACMILLAN G, SIESFELD T. **Growth for Good or Good for**

Growth?: How Sustainable and Inclusive Activities are Changing Business and Why Companies Aren't Changing Enough. [s.l.: s.n.].

CHAPIN, F. Stuart et al. Ecosystem stewardship: sustainability strategies for a rapidly changing planet. **Trends in Ecology and Evolution**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 241–249, 2010.

DOI: 10.1016/J.TREE.2009.10.008. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/38098772_Ecosystem_Stewardship_Sustainability_Strategies_for_a_Rapidly_Changing_Planet. Acesso em: 9 jan. 2022.

CHEESE, Peter. Managing risk and building resilient organisations in a riskier world.

Journal of Organizational Effectiveness, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 323–331, 2016. DOI:

10.1108/JOEPP-07-2016-0044.

CHEN, Ruijun; XIE, Yaping; LIU, Yingqi. Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. **Sustainability 2021, Vol. 13, Page 2517**, [S. l.], v. 13, n. 5, p. 2517, 2021. DOI: 10.3390/SU13052517. Disponível em:

<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2517/htm>. Acesso em: 12 nov. 2021.

CHENG, Beiting; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. Corporate social responsibility and access to finance. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 1–23, 2014.

DOI: 10.1002/SMJ.2131.

CHEWNING, Lisa V.; LAI, Chih Hui; DOERFEL, Marya L. Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures.

Management Communication Quarterly, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 237–263, 2013. DOI:

10.1177/0893318912465815.

CHRIST, Katherine L.; BURRITT, Roger L.; VARSEI, Mohsen. Coopetition as a Potential Strategy for Corporate Sustainability. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 26, n. 7, p. 1029–1040, 2017. DOI: 10.1002/BSE.1967.

CLARK, William C.; HARLEY, Alicia G. An Integrative Framework for Sustainability Science. **Sustainability Science: A guide for researchers**, [S. l.], 2020. DOI:

10.21428/F8D85A02.D9DBC249. Disponível em:

<https://www.sustainabilityscience.org/pub/a927p3b2/release/2>. Acesso em: 23 set. 2021.

COHEN, Jeffrey R.; HOLDER-WEBB, Lori; ZAMORA, Valentina L. Nonfinancial information preferences of professional investors. **Behavioral Research in Accounting**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 127–153, 2015. DOI: 10.2308/BRIA-51185.

CONNELLY, Brian L.; HAYNES, Katalin Takacs; TIHANYI, Laszlo; GAMACHE, Daniel L.; DEVERS, Cynthia E. Minding the Gap: Antecedents and Consequences of Top Management-To-Worker Pay Dispersion. **Journal of Management**, [S. l.], v. 42, n. 4, p.

862–885, 2016. DOI: 10.1177/0149206313503015.

CORRALES-ESTRADA, Ana Maria; GÓMEZ-SANTOS, Loyda Lily; BERNAL-TORRES, Cesar Augusto; RODRIGUEZ-LÓPEZ, Jaime Eric. Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: A literature review.

Sustainability (Switzerland), [S. l.], v. 13, n. 15, p. 8196, 2021. DOI: 10.3390/su13158196.

Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8196/htm>. Acesso em: 31 out. 2021.

COTULA, Lorenzo. Towards a political economy of the COVID-19 crisis: Reflections on an agenda for research and action. **World Development**, [S. l.], v. 138, p. 105235, 2021. DOI:

10.1016/J.WORLDDEV.2020.105235.

CRAIGHEAD, CW Christopher W.; BLACKHURST, Jennifer; RUNGTUSANATHAM, M. Johnny; HANDFIELD, Robert B. The severity of supply chain disruptions: Design characteristics and mitigation capabilities. **Decision Sciences**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 131–156,

2007. DOI: 10.1111/J.1540-5915.2007.00151.X.

CRESWELL, J. W. **Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 4th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage., 2014. Disponível em:

[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1964849](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1964849). Acesso em: 9 fev. 2022.

CRUZ, Roberto Moraes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MOSCON, Daniela Campos Bahia; MICHELETTO, Marcos Ricardo Datti; ESTEVES, Germano Gabriel Lima; DELBEN, Paola Barros; QUEIROGA, Fabiana; CARLOTTO, Pedro Augusto Crocce.

COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. I–III, 2020. DOI: 10.17652/RPOT/2020.2.EDITORIAL.

Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000200001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 28 mar. 2022.

CUBILLA-MONTILLA, Mitzi Isabel; GALINDO-VILLARDÓN, Purificación; NIETO-LIBRERO, Ana Belén; VICENTE GALINDO, María Purificación; GARCÍA-SÁNCHEZ, Isabel María. What companies do not disclose about their environmental policy and what institutional pressures may do to respect. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 1181–1197, 2020. DOI: 10.1002/CSR.1874.

CUCINOTTA, D.; VANELLI, M. A OMS declara a COVID-19 uma pandemia. **Acta bio-medica: Atenei Parmensis**, [S. l.], v. 91, n. 1, p. 32191675, 2020. Disponível em: <https://europepmc.org/article/med/32191675>.

CUMMING, G. S. et al. An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. **Ecosystems**, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 975–987, 2005. DOI: 10.1007/s10021-005-0129-z.

CYNTHIA A LENGNICK-HALL, Tammy E. Beck, Mark L. Lengnick-Hall. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 21, p. 243–255, 2011.

DALTON, Valerie; COOKSEY, Ray. Becoming a Sustaining Organisation: The Case of Greening the Wharf at Sydney Theatre Company and Its Impacts. [S. l.], p. 145–165, 2019. DOI: 10.1007/978-3-030-21436-4_9.

DALY, Herman E.; JOSHUA FARLEY. **Ecological Economics, Second Edition: Principles and Applications**. [s.l: s.n.].

DANCEY, Christine P.; REIDY, John. Statistics without maths for psychology. [S. l.], p. 619, 2007.

DE BRUIJN, Karin; BUURMAN, Joost; MENS, Marjolein; DAHM, Ruben; KLIJN, Frans. Resilience in practice: Five principles to enable societies to cope with extreme weather events. **Environmental Science and Policy**, [S. l.], v. 70, p. 21–30, 2017. DOI: 10.1016/j.envsci.2017.02.001.

DE OLIVEIRA, Hudson do Vale. Organizações públicas, privadas e da sociedade civil: gestão, inovação e responsabilidade social. **Organizações públicas, privadas e da sociedade civil: gestão, inovação e responsabilidade social**, [S. l.], 2020. DOI: 10.46420/9786588319222.

DELAI, Ivete; TAKAHASHI, Sérgio; STRANDBERG, Coro; CONSULTING, Strandberg; SISTEMAS, Abordagem D. E.; SUSTENTABILIDADE, Para A. Sustainability management evolution: literature review and consolidative model. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 9, n. September, p. 115–131, 2016. DOI: 10.5902/1983465922278.

DELOITTE. Increasing Resilience in the Face of Covid-19 - Future of Work. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/ways-of-working-to-sustain-and-thrive-in-uncertain-times.html>.

DERISSEN, Sandra; QUAAS, Martin F.; BAUMGÄRTNER, Stefan. The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. **Ecological Economics**, [S. l.], v. 70, n. 6, p. 1121–1128, 2011. DOI: 10.1016/J.ECOLECON.2011.01.003.

DESJARDINE, Mark; BANSAL, Pratima; YANG, Yang. Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. **Journal of Management**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 1434–1460, 2019. DOI: 10.1177/0149206317708854. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>. Acesso em: 4 nov. 2021.

DIRKX, Ingo. **The relative Importance of ESG dimensions in Investor Decision-making**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://theses.uibn.ru.nl/handle/123456789/6038>. Acesso em: 30 set. 2021.

DOERFEL, Marya L.; LAI, Chih Hui; CHEWNING, Lisa V. The evolutionary role of interorganizational communication: Modeling social capital in disaster contexts. **Human Communication Research**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 125–162, 2010. DOI: 10.1111/J.1468-2958.2010.01371.X.

DONTHU, Naveen; GUSTAFSSON, Anders. Efeitos do COVID-19 em negócios e pesquisa. [S. l.], p. 284–289, 2020.

DORAN, Justin; FINGLETON, Bernard. Employment Resilience in Europe and the 2008 Economic Crisis: Insights from Micro-Level Data. **Regional Studies**, [S. l.], v. 50, n. 4, p. 644–656, 2016.

DOU. **DOU 16/04/2021 - Pg. 181 - Seção 1 | Diário Oficial da União** |. 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/1121923161/dou-secao-1-16-04-2021-pg-181>. Acesso em: 14 nov. 2021.

DOWELL, G. **Why Don't Businesses See This Coming?** 2021. Disponível em: <https://one.aom.org/covid-19-insights-from-business-sustainability-scholars/covid-19-insights-glen-dowell>. Acesso em: 25 abr. 2021.

DUCHEK, Stephanie. Resiliência organizacional : uma conceituação baseada em capacidade Resumo Introdução. [S. l.], p. 1–50, 2020. a.

DUCHEK, Stephanie. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business Research**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 215–246, 2020. b. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>. Acesso em: 30 set. 2020.

DUCHEK, Stephanie; RAETZE, Sebastian; SCHEUCH, Ianina. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. **Business Research**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 387–423, 2020. DOI: 10.1007/S40685-019-0084-8. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>. Acesso em: 5 nov. 2020.

DUIT, Andreas. Resilience thinking: Lessons for Public Administration. **Public Administration**, [S. l.], v. 94, p. 364–380, 2016.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], 2002.

ECCLES, N. S.; VIVIERS, S. The origins and meanings of names describing investment practices that integrate a consideration of ESG issues in the academic literature. **Journal of**

Business Ethics, [S. l.], v. 104, n. 3, p. 389–402, 2011. DOI: 10.1007/s10551-011-0917-7.

ECCLES, Robert G.; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, [S. l.], v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2014. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984.

ELETROBRAS. **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Relatorio-Anual.aspx>.

ELETROBRAS. Superintendência de Estratégia, Gestão Empresarial e Sustentabilidade Compromisso Agenda 2030 ODS. **DOU**, [S. l.], 2017. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Fornecedores/VII-Encontro-com-Fornecedores/Compromisso-Agenda-2030-ODS.pdf#search=ODS>. Acesso em: 14 nov. 2021.

ELETROBRAS. **PDNG 2018-2022**. 2018a. Disponível em: <http://www.eletrobras.com/PDNG2018-2022/?pag=4&sm=412&lg=pt#a412>. Acesso em: 14 nov. 2021.

ELETROBRAS. **Eletrobras Relatório Anual 2018**. 2018b. Disponível em: https://www.chesf.gov.br/_layouts/15/chesf_noticias_farm/noticia.aspx?idnoticia=361. Acesso em: 2 out. 2020.

ELETROBRAS. **Relatório anual 2019**. Rio de Janeiro. Disponível em: https://eletrobras.com/pt/Documents/Eletrobras_RA_2019.pdf.

ELETROBRAS. **Relatório Anual 2019**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Lists/noticias/ExibeNoticias.aspx?ID=1114&Source=https%3A%2F%2Feletrobras.com%2Fpt%2FPaginas%2FNoticias.aspx&ContentTypeId=0x0100C80727F9FEABA9499C54B2148B8BE07E>. Acesso em: 2 out. 2020a.

ELETROBRAS. **Relatório Anual**. [S. l.], 2020. b.

ELETROBRAS. **Sustentabilidade**. 2020c. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Sustentabilidade.aspx>. Acesso em: 19 fev. 2021.

ELETROBRAS. **RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO & DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2020**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/ri/DemonstracoesFinanceiras/Relatório da Administração 2020.pdf>.

ELETROBRAS. **Jornada EESG 2020**. 2020e. Disponível em: <https://prezi.com/view/1gIHh4ITjv3wlfAWBDwc/>. Acesso em: 15 nov. 2021.

ELKINGTON, De John. Há 25 anos , cunhei a frase " Triple Bottom Line ". Eis por que é hora de. [S. l.], 2018.

ELKINGTON, J. **Green swans: the coming boom in regenerative capitalism**. First edit ed. New York: Fast Company Pres, 2020.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.1002/tqem.3310080106.

ENÉAS DA SILVA, Minelle; FELIPE NASCIMENTO, Luis. Independent Journal of Management & Production EMPHASIZING SOCIAL ISSUES TOWARD SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN: A BRAZILIAN PERSPECTIVE. **EMPHASIZING SOCIAL ISSUES TOWARD SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN: A BRAZILIAN PERSPECTIVE Independent Journal of Management & Production**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2015. DOI: 10.14807/ijmp.v6i2.288. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449544330012>. Acesso em: 30 set. 2021.

ENGERT, Sabrina; RAUTER, Romana; BAUMGARTNER, Rupert J. Exploring the

integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review.

Journal of Cleaner Production, [S. l.], v. 112, p. 2833–2850, 2016. DOI:

10.1016/j.jclepro.2015.08.031. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>. Acesso em: 20 fev. 2021.

ESTOQUE, Ronald C. A review of the sustainability concept and the state of SDG monitoring using remote sensing [Remote sens., 12 (2020) (1770)] DOI:10.3390/rs12111770.

Remote Sensing, [S. l.], v. 12, n. 16, 2020. DOI: 10.3390/RS12162512.

F FIGGE, T. Hahn. Sustainable investment analysis with the sustainable value approach: A plea and a methodology to overcome the instrumental bias in socially responsible investment research. **Progress in Industrial Ecology**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 255–272, 2008.

FERREIRA, Eliane Duarte; NUNES, Fabiano Pamato; SANTOS, Neri Dos. Análise Das Diretrizes Estratégicas Usadas Para Incorporar a Resiliência Nos Processos Organizacionais. **P2P E Inovação**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 195–216, 2020. DOI: 10.21721/p2p.2020v6n2.p195-216.

FIKSEL, Joseph. **Organizational Resilience**. [s.l: s.n.]. DOI: 10.5822/978-1-61091-588-5_8.

FISK, Peter. As empresas precisam dos ODS e precisam de negócios ... Adotar as 17 Metas Globais da ONU é uma oportunidade de US \$ 12 trilhões para negócios até 2030. [S. l.], 2020.

FOLKE, Carl; BIGGS, Reinette; NORSTRÖM, Albert V.; REYERS, Belinda; ROCKSTRÖM, Johan. Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. **Ecology and Society**, [S. l.], v. 21, n. 3, 2016. DOI: 10.5751/ES-08748-210341.

FOLKE, Carl; CARPENTER, Steve; ELMQVIST, Thomas; GUNDERSON, Lance; HOLLING, C. S.; WALKER, Brian. Resilience and sustainable development: Building adaptive capacity in a world of transformations. **Ambio**, [S. l.], v. 31, n. 5, p. 437–440, 2002. DOI: 10.1579/0044-7447-31.5.437.

FRAGA, Bruna Devens. Framework de Análise de Conhecimentos críticos às capacidades de Resiliência Organizacional. [S. l.], p. 227, 2019. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2019/06/BRUNA-FRAGA.pdf>.

FRÍAS-ACEITUNO, J. V.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 44, p. 45–55, 2013. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2012.12.006.

GIDDINGS, Bob; HOPWOOD, Bill; O'BRIEN, Geoff. Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. **Sustainable Development**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 187–196, 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/26926732/Environment_economy_and_society_fitting_them_together_into_sustainable_development. Acesso em: 9 jan. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo.

GITTELL, Jody H. No Title. **Organization Science**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 467–482, 2001.

GITTELL, Jody H. No Title. **Management Science**, [S. l.], v. 48, n. 11, p. 1408–1426, 2002.

GITTELL, Jody Hoffer et al. Impact of relational coordination on quality of care, post-operative pain and functioning, and the length of stay: A ninehospital study of surgical patients. **Medical Care**, [S. l.], v. 38, p. 807–819, 2000.

GITTELL, Jody Hoffer et al. Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [S. l.], v.

42, n. 3, p. 300–329, 2006. a.

GITTELL, Jody Hoffer et al. Relationships, Layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to september 11. **Journal of Applied Behavioral Science**, [S. l.], v. 42, n. 3, p. 300–329, 2006. b. DOI: 10.1177/0021886306286466.

GOMES, Frederico Pessanha; UBIRATÃ TORTATO, Ubiratã. Adoção De Práticas De Sustentabilidade Como Vantagem Competitiva: Evidências Empíricas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 33, 2011. DOI: 10.12712/rpca.v5i2.28.

GONÇALVES XAVIER, Wlamir; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; MARCON, Rosilene. Institutional environment and Business Groups' resilience in Brazil. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 67, p. 900–907, 2014. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.07.009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.009>. Acesso em: 3 nov. 2021.

GONZALEZ-PEREZ, Maria Alejandra; LEONARD, Liam. The Global Compact: Corporate sustainability in the Post 2015 world. **Advances in Sustainability and Environmental Justice**, [S. l.], v. 17, p. 1–19, 2015. DOI: 10.1108/S2051-503020150000017001.

GRESSGÅRD, Leif Jarle; HANSEN, Kåre. Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics. **Reliability Engineering & System Safety**, [S. l.], v. 133, p. 167–175, 2015. DOI: 10.1016/J.RESS.2014.09.010.

GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD. **SDG Compass**. [s.l.: s.n.]. v. 1

GRI. **GRI - About GRI**. [s.d.]. Disponível em: <https://globalreporting.org/about-gri/>. Acesso em: 25 mar. 2022.

GRI. **The global standards for sustainability reporting GRI Standards**. [s.l.: s.n.].

GRIGORESCU, Adriana; MAER-MATEI, Monica Mihaela; MOCANU, Cristina; ZAMFIR, Ana Maria. Key drivers and skills needed for innovative companies focused on sustainability. **Sustainability (Switzerland)**, [S. l.], v. 12, n. 1, 2020. DOI: 10.3390/SU12010102.

GUIMARÃES, Thayse Machado; PEIXOTO, Fernanda Maciel; CARVALHO, Luciana. Sustentabilidade Empresarial e Governança Corporativa: Uma Análise da Relação do ISE da BM&FBOVESPA com a Compensação dos Gestores de Empresas Brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 134–149, 2017. DOI: 10.17524/repec.v11i2.1418.

HADIAN, Saeed; MADANI, Kaveh. A system of systems approach to energy sustainability assessment: Are all renewables really green? **Ecological Indicators**, [S. l.], v. 52, p. 194–206, 2015. DOI: 10.1016/J.ECOLIND.2014.11.029.

HALLINGER, Philip; SURIYANKIETKAEW, Suparak. Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990–2018. **Sustainability 2018, Vol. 10, Page 4846**, [S. l.], v. 10, n. 12, p. 4846, 2018. DOI: 10.3390/SU10124846. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/12/4846/htm>. Acesso em: 8 out. 2021.

HAMEL, G.; VALIKANGAS, L.; GARY HAMEL, Liisa Vaelikangas. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 81, n. 9, p. 52–63, 2003.

HARLAND, Lynn; HARRISON, Wayne; JONES, James R.; REITER-PALMON, Roni. Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 2–14, 2005. DOI: 10.1177/107179190501100202.

HART, Stuart L.; HART, Stuart; MILSTEIN, Mark. Valor Sustentável. [S. l.], p. 2010–2011,

2010.

HASSEL, Henrik; CEDERGREN, Alexander. Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, [S. l.], v. 56, 2021. DOI: 10.1016/J.IJDRR.2021.102136.

HEIJ, Christiaan; DE BOER, Paul; FRANSES, Philip Hans; KLOEK, Teun; VAN DIJK, Herman K. **Econometric Methods with Applications in Business and Economics**. [s.l.: s.n.].

HEPPER, Eduardo Luiz; SOUZA, Osmar Tomaz De; PETRINI, Maira De Cássia; SILVA, Carlos Eduardo Lobo e. Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, [S. l.], v. 39, n. 1, p. 43, 2017. DOI: 10.4025/actascihumansoc.v39i1.33127.

HERBANE, Brahim. The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. **Business History**, [S. l.], v. 52, n. 6, p. 978–1002, 2010. DOI: 10.1080/00076791.2010.511185.

HILLMANN, Julia; GUENTHER, Edeltraud. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 7–44, 2021. DOI: 10.1111/IJMR.12239.

HOEK, Marga. **The trillion dollar shift**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.4324/9781351107297.

HOEK, Marga. **The trillion dollar shift**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.4324/9781351107297.

HOLLNAGEL, Erik; WOODS, David D. **Joint cognitive systems: Foundations of cognitive systems engineering** CRC Press, , 2005.

HOLLNAGEL, Erik; WOODS, David D. Epilogue: Resilience Engineering Precepts. **Resilience Engineering**, [S. l.], p. 347–358, 2018. DOI: 10.1201/9781315605685-30.

HORNE, John F. The coming of age of organizational resilience. **Business Forum**, [S. l.], v. 22, p. 24–28, 1997.

HORNE, John F. Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations. **Employment Relations Today**, [S. l.], v. 24, p. 29–39, 1998.

HWANG, Juhee; KIM, Hyuna; JUNG, Dongjin. The Effect of ESG Activities on Financial Performance during the COVID-19 Pandemic—Evidence from Korea. **Sustainability 2021, Vol. 13, Page 11362**, [S. l.], v. 13, n. 20, p. 11362, 2021. DOI: 10.3390/SU132011362. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/20/11362/htm>. Acesso em: 29 mar. 2022.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>.

IBGE. **716.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo o IBGE**. 2020a. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em: 10 nov. 2020.

IBGE. **Pesquisa Pulso Empresa - Impacto da COVID19 nas empresas**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 10 nov. 2020b.

IKRAM, M.; SROUFE, Robert; REHMAN, E.; SHAH, S. Z. A.; MAHMOUDI, A. Do Quality, Environmental, and Social (QES) Certifications Improve International Trade? A Comparative Grey Relation Analysis of Developing vs. Developed Countries. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, [S. l.], v. 545, p. 123486, 2020. a.

- IKRAM, Muhammad; ZHANG, Qingyu; SROUFE, Robert; FERASSO, Marcos. The social dimensions of corporate sustainability: An integrative framework including COVID-19 insights. **Sustainability (Switzerland)**, [S. l.], v. 12, n. 20, p. 1–29, 2020. DOI: 10.3390/su12208747. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8747/htm>. Acesso em: 1 out. 2021.
- IMPACT, KPMG. The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. [S. l.], 2020.
- INCE, Huseyin. The Search For Understanding Organizational Resilience. [S. l.], p. 230–243, 2017. DOI: 10.15405/EPSBS.2017.12.02.20.
- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; PAIVA, Kely Cesar Martins De; GOLDSCHMIDT, Cristina Chaves. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 15, n. spe, p. 390–408, 2017. DOI: 10.1590/1679-395158881.
- IVORY, Sarah Birrell; MACKAY, R. Bradley. Scaling sustainability from the organizational periphery to the strategic core: Towards a practice-based framework of what practitioners “do”. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 29, n. 5, p. 2058–2077, 2020. DOI: 10.1002/BSE.2487.
- JIMENEZ, Eugenia. Survey finds three quarters of millennials prioritise responsible investing. **International Investment**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.internationalinvestment.net/research/4008623/survey-quarters-millennials-prioritise-responsible-investing>. Acesso em: 2 out. 2021.
- JONES, By Peter; COMFORT, Daphne. The COVID-19 Crisis , Tourism and Sustainable Development. [S. l.], v. 7, n. 2, p. 75–86, 2020.
- K JIANG, DP Lepak, J. Hu, JC Baer. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-Analytic investigation of mediating mechanisms. **Acad Manag J**, [S. l.], v. 55, n. 6, p. 1264–1294, 2012. DOI: 10.5465/amj.2011.0088.
- KANTABUTRA, Sooksan. Measuring corporate sustainability: A thai approach. **Measuring Business Excellence**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 73–88, 2014. DOI: 10.1108/MBE-02-2013-0015.
- KANTABUTRA, Sooksan; KETPRAPAKORN, Nuttasorn. Toward a theory of corporate sustainability: A theoretical integration and exploration. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 270, p. 122292, 2020. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.122292. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122292>.
- KANTABUTRA, Sooksan; KETPRAPAKORN, Nuttasorn. Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle. **Sustainability 2021, Vol. 13, Page 13137**, [S. l.], v. 13, n. 23, p. 13137, 2021. DOI: 10.3390/SU132313137. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/23/13137/htm>. Acesso em: 16 jan. 2022.
- KANTUR, Deniz. Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. **Pressacademia**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 456–456, 2015. DOI: 10.17261/PRESSACADEMIA.2015313066.
- KAPUCU, Naim; BEAUDET, Sean. Network Governance for Collective Action in Implementing United Nations Sustainable Development Goals. **Administrative Sciences**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 100, 2020. DOI: 10.3390/ADMSCI10040100.
- KENDRA, James; WACHTENDORF, Tricia. Elements of Resilience after the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City’s Emergency Operations Center. **Disasters**, [S. l.], v. 27, p. 7–53, 2003.

KEVIN BURNARD, Ran Bhamra, Christos Tsinopoulos. Building organisational resilience: four configurations. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [S. l.], v. 65, n. 3, p. 351–362, 2018.

KHARRAZI, A., QIN, H., ZHANG, Y. Urban big data and sustainable development goals: Challenges and opportunities. **Sustainability**, [S. l.], v. 8, n. 12, p. 1293, 2016. DOI: 10.3390/su8121293.

KIRON, D., UNRUH, G., REEVES, M., KRUSCHWITZ, N., RUBEL, H., & ZUMFELDE, A. M. **Corporate Sustainability at a Crossroads**. 2017. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/corporate-sustainability-at-a-crossroads/>. Acesso em: 27 set. 2021.

KLEMEŠ, Jiří Jaromír; FAN, Yee Van; TAN, Raymond R.; JIANG, Peng. Minimising the present and future plastic waste, energy and environmental footprints related to COVID-19. **Renew Sustain Energy Rev**, [S. l.], v. 127, p. 109883, 2020. DOI: 10.1016/j.rser.2020.109883.

KOLK, Ans. Environmental Issues and the MNE. **Research in Global Strategic Management**, [S. l.], v. 11, p. 147–162, 2005. DOI: 10.1016/S1064-4857(05)11009-2.

KOLK, Ans; PEREGO, Paolo. Sustainable Bonuses: Sign of Corporate Responsibility or Window Dressing? **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 119, n. 1, p. 1–15, 2014. DOI: 10.1007/S10551-012-1614-X.

KOTSANTONIS, Sakis; PINNEY, Chris; SERAFEIM, George. ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. **Journal of Applied Corporate Finance**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 10–16, 2016. DOI: 10.1111/JACF.12169. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jacf.12169>. Acesso em: 15 jan. 2022.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão Estratégica da Sustentabilidade**. [s.l.: s.n.].

KUCKERTZ, Andreas. Startups em tempos de crise - Uma resposta rápida à pandemia COVID-19 Palavras-chave. [S. l.], p. 1–33, 2020.

KWAK, Dong Wook; SEO, Young Joon; MASON, Robert. Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply chains. **International Journal of Operations and Production Management**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 2–21, 2018. DOI: 10.1108/IJOPM-06-2015-0390.

LAMPEL, Joseph; BHALLA, Ajay; JHA, Pushkar P. Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. **European Management Journal**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 66–72, 2014. DOI: 10.1016/J.EMJ.2013.06.009.

LARSSON, Markus; MILESTAD, Rebecka; HAHN, Thomas; OELREICH, Jacob Von. The Resilience of a Sustainability Entrepreneur in the Swedish Food System. **Sustainability** **2016, Vol. 8, Page 550**, [S. l.], v. 8, n. 6, p. 550, 2016. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/6/550/htm>. Acesso em: 31 out. 2021.

LEE, Raejung; KIM, Jinho. Developing a Social Index for Measuring the Public Opinion Regarding the Attainment of Sustainable Development Goals. **Social Indicators Research**, [S. l.], v. 156, n. 1, p. 201–221, 2021. DOI: 10.1007/S11205-021-02643-5/TABLES/7. Disponível em: [https://link.springer-com.ez54.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007%2Fs11205-021-02643-5](https://link.springer.com.ez54.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007%2Fs11205-021-02643-5). Acesso em: 25 out. 2021.

LEE, Amy V.; VARGO, John; SEVILLE, Erica. Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. **Natural Hazards Review**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 29–41, 2013.

DOI: 10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075.

LEGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 243–255, 2011. a. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

LEGNICK-HALL, Cynthia A. et al. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 243–255, 2011. DOI: 10.1016/J.HRM.2010.07.001.

LEGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E. Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. **Working Papers**, [S. l.], p. 39–70, 2009. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/tsa/wpaper/00104mgt.html>. Acesso em: 30 out. 2021.

LEGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E.; LENGNICK-HALL, Mark L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 243–255, 2011. b. DOI: 10.1016/J.HRM.2010.07.001.

LINNENLUECKE, Martina. **Organizations and the Natural Environment Division**. 2021. Disponível em: <https://one.aom.org/covid-19-insights-from-business-sustainability-scholars/linnenluecke>. Acesso em: 29 mar. 2022.

LINNENLUECKE, Martina K.; GRIFFITHS, Andrew; WINN, Monika. Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 17–32, 2012. DOI: 10.1002/BSE.708.

LINNENLUECKE, MK. Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 4–30, 2017. a.

LINNENLUECKE, MK Martina K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 4–30, 2017. b. DOI: 10.1111/ijmr.12076.

LIVRAMENTO, Tatiana Fontes Soares; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araujo Querido; MORAES, Marcela Barbosa de Moraes. Empresas resilientes: o desafio de estabelecer uma cultura inovativa como fator de proteção. **Latin American Journal of Business Management**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 237–255, 2015.

LÓPEZ-ARCEIZ, Francisco J.; SANTAMARÍA, Rafael; DEL, Cristinarío. Sustainability for European investors: Evidence from a sustainable ranking. **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 148–166, 2020. DOI: 10.6018/RCSAR.369331.

LOZANO, Rodrigo. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 32–44, 2015. DOI: 10.1002/CSR.1325.

LOZANO, Rodrigo; GARCIA, Iciar. Scrutinizing Sustainability Change and Its Institutionalization in Organizations. **Frontiers in Sustainability**, [S. l.], v. 1, 2020. DOI: 10.3389/frsus.2020.00001.

LUCCI, Paula. Post-2015 MDGs What role for business? **Overseas Development Institute (ODI)**, [S. l.], 2012. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.396.7739>. Acesso em: 27 out. 2021.

MADNI, Azad M.; JACKSON, Scott. Towards a conceptual framework for resilience engineering. **IEEE Systems Journal**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 181–191, 2009. DOI: 10.1109/JSYST.2009.2017397.

MAMOUNI LIMNIOS, Elena Alexandra; MAZZAROL, Tim; GHADOUANI, Anas; SCHILIZZI, Steven G. M. The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. **European Management Journal**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 104–116, 2014. DOI: 10.1016/J.EMJ.2012.11.007.

MANRIQUE, Sergio; MARTÍ-BALLESTER, Carmen Pilar. Analyzing the effect of corporate environmental performance on corporate financial performance in developed and developing countries. **Sustainability (Switzerland)**, [S. l.], v. 9, n. 11, 2017. DOI: 10.3390/SU9111957.

MARCHESE, Dayton; REYNOLDS, Erin; BATES, Matthew E.; MORGAN, Heather; CLARK, Susan Spierre; LINKOV, Igor. Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. **Science of the Total Environment**, [S. l.], v. 613–614, n. December 2019, p. 1275–1283, 2018. a. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2017.09.086. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.086>. Acesso em: 30 out. 2021.

MARCHESE, Dayton; REYNOLDS, Erin; BATES, Matthew E.; MORGAN, Heather; SPIERRE, Susan; LINKOV, Igor. Resilience and sustainability : Similarities and differences in environmental management applications Science of the Total Environment Resilience and sustainability : Similarities and differences in environmental management applications. **Science of the Total Environment**, [S. l.], v. 613–614, n. February, p. 1275–1283, 2018. b. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2017.09.086. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.086>.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8ª ed. [s.l.] : Atlas, 2017. Disponível em: www.grupogen.com.br. Acesso em: 30 out. 2021.

MARGARETE T CRICHTON, Cameron G. Ramsay, Terence Kelly. Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectorial lessons. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [S. l.], v. 17, p. 24–37, 2009.

MARKARD, Jochen; GEELS, Frank W.; RAVEN, Rob. Challenges in the acceleration of sustainability transitions. **Environmental Research Letters**, [S. l.], v. 15, n. 8, 2020. DOI: 10.1088/1748-9326/AB9468.

MARSHALL, J. Organisational cultures and women managers: exploring the dynamics of resilience. **Applied Psychology**, [S. l.], v. 42, n. 4, p. 313–322, 1993.

MARTÍN-ROJAS, Rodrigo. Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO) Proposição de framework. [S. l.], v. 0807, n. 1, p. 1–21, 2021.

MARTÍN-ROJAS, Rodrigo; GARDE SÁNCHEZ, Raquel; DE MOURA, Denise; AMELIA TOMEI, Patricia. Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR): a Framework Proposition. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 536–556, 2021. DOI: 10.7819/RBGN.V23I3.4118. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/rbgn/a/CZ8XH9bn6s44PMvTjZp59gh/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

MARTINELLI, Elisa; TAGLIAZUCCHI, Giulia; MARCHI, Gianluca. The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, [S. l.], v. 24, n. 7, p. 1222–1243, 2018. DOI:

10.1108/IJEER-11-2016-0386.

MAZALLI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. **Governança corporativa**. [s.l.: s.n.].

MAZZUCATO, Mariana; LAFRAIA, Flavia; REHFELD, Juliana. Blog A pandemia e a sustentabilidade : o que podemos aprender ? Artigo propõe reflexão sobre as lições envolvendo aspectos ASG durante a Conferência sobre as últimas notícias do Blog IBGC. [S. l.], p. 7–10, 2020.

MCASLAN, Alastair. Community resilience: Organisational Resilience: understanding the concept and its application. **Torrens Resilience Institute**, [S. l.], n. March, p. 1–17, 2010.

MCKINSEY & COMPANY. **How Diversity & Inclusion Matter**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 30 set. 2021.

MCPHEE, Wayne. A new sustainability model: Engaging the entire firm. **Journal of Business Strategy**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 4–12, 2014. DOI: 10.1108/JBS-11-2013-0106.

MEADOWS, DH. **The limits to growth: A report for the club of Rome's project on the predicament of mankind** Earth Island, , 1972.

MEUER, Johannes; KOELBEL, Julian; HOFFMANN, Volker H. On the Nature of Corporate Sustainability. **Organization and Environment**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 319–341, 2020. DOI: 10.1177/1086026619850180. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026619850180>.

MEYER, AD. Adapting to environmental jolts. Administrative and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 31–46, 1982.

MOYNIHAN, Donald P. A Theory of culture-switching: Leadership and red-tape during hurricane katrina. **Public Administration**, [S. l.], v. 90, n. 4, p. 851–868, 2012. DOI: 10.1111/J.1467-9299.2011.02017.X.

NEWELL, Robert; DALE, Ann. COVID-19 and climate change: an integrated perspective. **Cities & Health**, [S. l.], v. 00, n. 00, p. 1–5, 2020. DOI: 10.1080/23748834.2020.1778844. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23748834.2020.1778844>.

NG, Anthony C.; REZAEE, Zabihollah. Business sustainability performance and cost of equity capital. **Journal of Corporate Finance**, [S. l.], v. 34, p. 128–149, 2015. DOI: 10.1016/J.JCORPFIN.2015.08.003.

NICOLLETTI, MARIANA; ALEM, GABRIELA; BLAZEK, MARTA; FILLIPPI, PAOLA; BISMARCHI, LUIS FELIPE. BUSINESS ACTION ON SUSTAINABILITY AND RESILIENCE IN THE CONTEXT OF COVID-19. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 60, n. 6, p. 413–425, 2021. DOI: 10.1590/S0034-759020200605. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/rae/a/3LLgYF49S4FwjbfppFhkGMs/?lang=en>. Acesso em: 31 out. 2021.

NIELSEN, P. H.; WENZEL, H. Integration of environmental aspects in product development: a stepwise procedure based on quantitative life cycle assessment. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 247–257, 2002. DOI: 10.1016/S0959-6526(01)00038-5.

NIEMOLLER, John. **ESG and Sustainability – What's the difference? - PeaSoup Cloud**. 2021. Disponível em: <https://peasoup.cloud/2021/06/14/esg-and-sustainability-hats-the-difference/>. Acesso em: 13 ago. 2021.

OECD. **Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities**. Paris. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2016-en>.

- OH, Judy. **3 paradigm shifts in corporate sustainability to new era of ESG | World Economic Forum**. 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2021/09/3-paradigm-shifts-in-corporate-sustainability-to-esg/>. Acesso em: 2 out. 2021.
- OLSSON, Lennart; JERNECK, Anne; THOREN, Henrik; PERSSON, Johannes; O'BYRNE, David. Why resilience is unappealing to social science: Theoretical and empirical investigations of the scientific use of resilience. **Science Advances**, [S. l.], v. 1, n. 4, 2015. DOI: 10.1126/SCIADV.1400217.
- ONU, PNUMA. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Ambientalmente Sustentável**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 171–190, 2020. DOI: 10.17979/ams.2018.25.1.4655.
- ORTH, Daniel; SCHULDIS, Philipa Maria. Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. **Learning Organization**, [S. l.], 2021. DOI: 10.1108/TLO-07-2020-0130.
- ORTIZ-DE-MANDOJANA, Natalia; BANSAL, Pratima. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 37, n. 8, p. 1615–1631, 2016. DOI: 10.1002/SMJ.2410.
- ORTIZ-DE-MANDOJANA, N. BANSAL, P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 37, n. 8, p. 1615- 1631., 2016. DOI: 10.1002/smj.
- PREINMOELLER, N. Baardwijk. The link between diversity and resilience. **MIT Sloan Management Review**, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 61, 2005.
- PAL, R. **Organizational Resilience through Crisis Strategic Planning**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/handle/123456789/21738>.
- PEDERSEN, Claus Stig. The un Sustainable Development Goals (SDGs) are a Great Gift to Business! **Procedia CIRP**, [S. l.], v. 69, n. May, p. 21–24, 2018. DOI: 10.1016/j.procir.2018.01.003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2018.01.003>.
- PEDROSO, Marcelo Caldeira. **Pandemia da covid-19 e o teste da resiliência organizacional – Jornal da USP**. 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/pandemia-da-covid-19-e-o-teste-da-resiliencia-organizacional/>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- PESTANA, Helena; GAGEIRO, João. Análise de Dados para ciencias sociais. **Edições Sílabo**, [S. l.], p. 1240, 2014.
- PINTÉR, László; HARDI, Peter; MARTINUZZI, André; HALL, Jon. Bellagio STAMP: Principles for sustainability assessment and measurement. **Ecological Indicators**, [S. l.], v. 17, p. 20–28, 2012. DOI: 10.1016/j.ecolind.2011.07.001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.07.001>.
- PIZZI, Simone; ROSATI, Francesco; VENTURELLI, Andrea. The determinants of business contribution to the 2030 Agenda: Introducing the SDG Reporting Score. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 404–421, 2021. DOI: 10.1002/BSE.2628. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez54.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1002/bse.2628>. Acesso em: 25 out. 2021.
- PIZZO, Barbara. Problematizing resilience: Implications for planning theory and practice. **Cities**, [S. l.], v. 43, p. 133–140, 2015. DOI: 10.1016/J.CITIES.2014.11.015.
- POJASEK, Robert. **Organizational Risk Management and Sustainability: A Practical Step-by-Step Guide**. Boca Raton, FL: CRC Press, 2017. v. 1

Prof. Dr. Dr. Rob van Tulder - Rotterdam School of Management, Erasmus University. [s.d.]. Disponível em: <https://www.rsm.nl/research/centres/prc/about-us/who-we-are/prof-dr-rob-van-tulder/>. Acesso em: 21 out. 2021.

PWC. A marketplace without boundaries? 18th Annual Global CEO Survey. [s.l.: s.n.]. Disponível em: www.pwc.com/ceosurvey. Acesso em: 30 set. 2021.

QORRI, A., MUJKIĆ, Z., & KRASLAWSKI, A. A conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 189, p. 570–584, 2018.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. A pergunta de partida. [S. l.], 1998. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/1/66>. Acesso em: 30 out. 2021.

R LOZANO, N. Fullman, D. Abate, SM Abay, C. Abbafati, N. Abbasi. Measuring progress from 1990 to 2017 and projecting attainment to 2030 of the health-related sustainable development goals for 195 countries and territories: A systematic analysis for the global burden of disease study 2017. **The Lancet**, [S. l.], v. 392, n. 10159, p. 2091–2138, 2018. DOI: 10.1016/s0140-6736(18)32281-5.

RAGHUPATHI, Viju; REN, Jie; RAGHUPATHI, Wullianallur. Identifying corporate sustainability issues by analyzing shareholder resolutions: A machine-learning text analytics approach. **Sustainability (Switzerland)**, [S. l.], v. 12, n. 11, 2020. DOI: 10.3390/su12114753.

RAMONET, Ignacio .. Coronavirus: La pandemia y el sistema-mundo. **Le Monde Diplomatique**, [S. l.], p. 1–33, 2020. Disponível em: http://www.mapuche.info/wps_pdf/ramonet2020.pdf.

RASHED, A. H.; SHAH, A. The role of private sector in the implementation of sustainable development goals. **Environment, Development and Sustainability**, [S. l.], 2020. DOI: 10.1007/s10668-020-00718-w.

REDMAN, Charles L. Should sustainability and resilience be combined or remain distinct pursuits? **Ecology and Society**, [S. l.], v. 19, n. 2, 2014. DOI: 10.5751/ES-06390-190237.

REGA, Carlos.; BONIFAZI, Alessandro. The Rise of Resilience in Spatial Planning: A Journey through Disciplinary Boundaries and Contested Practices. **Sustainability**, [S. l.], v. 12, n. 18, p. 7277, 2020. DOI: 10.3390/su12187277. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7277/htm>. Acesso em: 30 out. 2021.

REIS, Clóvis; MATTEDI, Marcos; BARRIOS, Yanet Reimondo. Mídia e desastres: panorama da produção científica internacional de 1996 a 2016. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, [S. l.], v. 40, n. 2, p. 77–92, 2017. DOI: 10.1590/1809-5844201725.

REMCHUKOV, Maxim. **Why COVID-19 is a litmus test for corporate attitudes to sustainability.** 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/covid-19-litmus-test-sustainability/>.

RENN, Ortwin. The Call for Sustainable and Resilient Policies in the COVID-19 Crisis : How Can They Be Interpreted and Implemented ? [S. l.], 2020.

REZAEI, Zabihollah. Business Sustainability : Performance, Compliance, Accountability and Integrated Reporting. **Business Sustainability: Performance, Compliance, Accountability and Integrated Reporting**, [S. l.], p. 1–286, 2017. DOI: 10.4324/9781351284288. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351284288/business-sustainability->

zabihollah-rezaee. Acesso em: 31 out. 2021.

REZAEI, Zabihollah. Supply Chain Management and Business Sustainability Synergy: A Theoretical and Integrated Perspective. **Sustainability** 2018, Vol. 10, Page 275, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 275, 2018. DOI: 10.3390/SU10010275. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/1/275/htm>. Acesso em: 31 out. 2021.

RIFKIN, Jeremy. **La civilización empática: La carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: www.paidos.com. Acesso em: 1 out. 2021.

ROBB, D. Building resilient organizations resilient organizations actively build and integrate performance and adaptive skills. **OD Practitioner**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 27–32, 2000.

ROCHA, André; DOUGLAS, Duarte; FERNANDA, Marques; GUILHERME, Valença; JOÃO, Vasconcellos; DUARTE, Lucas; TELLO, Rafael. Cartilha de Práticas Sustentáveis. [S. l.], 2017.

ROCKSTRÖM, Johan.; SUKHDEV, Pavav. **How food connects all the SDGs**. 2016. Disponível em: <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>. Acesso em: 17 out. 2020.

ROOSTAIE, S.; NAWARI, N.; KIBERT, C. J. Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration into a combined building assessment framework. **Building and Environment**, [S. l.], v. 154, n. February, p. 132–144, 2019. DOI: 10.1016/j.buildenv.2019.02.042. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.02.042>. Acesso em: 30 out. 2021.

ROSATI, F.; FARIA, L. G. D. Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 215, p. 1312–1326, 2019. a. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.12.107.

ROSATI, Francesco; FARIA, L. G. D. Lourenço G. D. D. Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 215, p. 1312–1326, 2019. b. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.12.107.

ROSATI, Francesco; FARIA, Lourenço Galvão Diniz. Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 588–597, 2019. c. DOI: 10.1002/CSR.1705.

RUIZ-MARTIN, Cristina; LÓPEZ-PAREDES, Adolfo; WAINER, Gabriel. International Journal of Production Management and Engineering What we know and do not know about organizational resilience. [S. l.], v. 6, p. 11–28, 2018. DOI: 10.4995/ijpme.2018.7898. Disponível em: <http://polipapers.upv.es/index.php/IJPME>.

RUSSELL VASTVEIT, Kirsti; BOIN, Arjen; NJÅ, Ove. Learning from incidents: Practices at a Scandinavian refinery. **Safety Science**, [S. l.], v. 79, p. 80–87, 2015. DOI: 10.1016/J.SSCI.2015.05.001.

SACHS, J., SCHMIDT-TRAUB, G., KROLL, C., LAFORTUNE, G., FULLER, G., WOELM, F.; DARMAWAN, Dani. Development, The Sustainable Development Goals and COVID-19. **Cambridge University Press**, [S. l.], v. 53, n. 9, p. 250, 2020. DOI: 10.1017/CBO9781107415324.004.

SACHS, Jeffrey. Negócios Sustentáveis : Uma Conversa com. [S. l.], p. 2–7, 2020.

SACHS, Jeffrey D; SCHMIDT-TRAUB, Guido; KROLL, Christian; LAFORTUNE, Guillaume; FULLER, Grayson. 2019 Europe Sustainable Development Report. [S. l.], n. 15th, p. 1–151, 2019. a.

- SACHS, Jeffrey D. **The Age of Sustainable Development**. New York, NY.: Columbia University Press. 543 pages., 2015.
- SACHS, Jeffrey D.; SCHMIDT-TRAUB, Guido; MAZZUCATO, Mariana; MESSNER, Dirk. Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals (SDGs). *[S. l.]*, 2019. b. DOI: 10.1038/s41893-019-0352-9.
- SANTORO, Gabriele; MESSENI-PETRUZZELLI, Antonio; DEL GIUDICE, Manlio. Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *[S. l.]*, v. 57, n. 1, p. 455–471, [s.d.]. Disponível em: <https://link-springer-com.ez54.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s11187-020-00319-x>. Acesso em: 31 out. 2021.
- SANTOS-CARRILLO, Francisco; FERNÁNDEZ-PORTILLO, Luis A.; SIANES, Antonio. Rethinking the governance of the 2030 agenda for sustainable development in the COVID-19 era. **Sustainability (Switzerland)**, *[S. l.]*, v. 12, n. 18, p. 1–24, 2020. DOI: 10.3390/su12187680.
- SANTOS, Gilberto Friedenreich Dos; WEBER, Arlete Longhi. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial: uma análise entre a teoria e a prática. **Desenvolvimento em Questão**, *[S. l.]*, v. 18, n. 51, p. 247–267, 2020. DOI: 10.21527/2237-6453.2020.51.247-267.
- SANTOS, Maria João; SILVA BASTOS, Cristina. The adoption of sustainable development goals by large Portuguese companies. **Social Responsibility Journal**, *[S. l.]*, 2020. DOI: 10.1108/SRJ-07-2018-0184/FULL/HTML.
- SCHALTEGGER, Stefan; HANSEN, Erik G.; LÜDEKE-FREUND, Florian. **Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues** **Organization and Environment** SAGE Publications Inc., , 2016. DOI: 10.1177/1086026615599806.
- SCHEYVENS, Regina; BANKS, Glenn; HUGHES, Emma. The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond ‘Business as Usual’. **Sustainable Development**, *[S. l.]*, v. 24, n. 6, p. 371–382, 2016. DOI: 10.1002/SD.1623.
- SCHROBBACK, Peggy; MEATH, Cristyn. Corporate sustainability governance: Insight from the Australian and New Zealand port industry. **Journal of Cleaner Production**, *[S. l.]*, v. 255, 2020. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.120280.
- SCHWAB, Klaus. **Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution**. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>. Acesso em: 17 nov. 2020.
- SCHWAB, Klaus. **Stakeholder capitalism : a global economy that works for progress, people and planet**. [s.l: s.n.].
- SCOPUS. **Sobre | Blog da Elsevier Scopus**. [s.d.]. Disponível em: <https://blog.scopus.com/about>. Acesso em: 15 jan. 2022.
- SEVILLE, E.; STEVENSON, J. R.; BROWN, C. O.; GIOVINAZZI, S.; VARGO, J. Disruption and resilience: How organisations coped with the Canterbury earthquakes. **GNS Science**, *[S. l.]*, 2014.
- SHIN, J., TAYLOR, MS, & SEO, M. G. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees’ attitudes and behaviors toward organizational change. **Academy of Management Journal**, *[S. l.]*, v. 55, n. 3, p. 727–748, 2012.

SILVA, Sabrina Soares Da; REIS, Ricardo Pereira; AMÂNCIO, Robson. Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 146–176, 2011. DOI: 10.1590/s1678-69712011000300007.

SILVEIRA, José Henrique Porto. **Sustentabilidade e responsabilidade social: volume 8**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.5935/978-85-93729-44-7.2018b001.

SIMMIE, James; MARTIN, Ron. The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 27–43, 2010.

SINGH, Veer; MISHRA, Vishal. Environmental impacts of coronavirus disease 2019 (COVID-19). **Bioresource Technology Reports**, [S. l.], v. 15, p. 100744, 2021. DOI: 10.1016/J.BITEB.2021.100744.

SMART, Carolyne; VERTINSKY, Ilan. Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 199–213, 1984. DOI: 10.1002/smj.4250050302.

SMITH, Peter A. C.; SHARICZ, Carol. The shift needed for sustainability. **Learning Organization**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 73–86, 2011. DOI: 10.1108/096964711111096019.

SOARES, Vivian. Pandemia acelera adesão de companhias ao Pacto Global. Rede brasileira ganhou cem signatários nos últimos quatro meses. **Valor Econômico**, [S. l.], p. 1–6, 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/08/06/pandemia-acelera-adesao-de-companhias-ao-pacto-global.ghtml>.

SOLÉ, Adriana de Andrade. **NOCAUTE DA AGENDA ESG: O IMPACTO DA COVID 19 NOS MODELOS DE GOVERNANÇA**. 2021. Disponível em: <https://www.revistari.com.br/252/1756>. Acesso em: 29 mar. 2022.

SOMERS, S. Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. [S. l.], v. 17, n. 1, p. 12–23, 2009. a. DOI: 10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x.

SOMERS, Scott. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 12–23, 2009. b. DOI: 10.1111/J.1468-5973.2009.00558.X.

SOUZA, Ana Augusta Almeida; ALVES, Marlon Fernandes Rodrigues; MACINI, Nayeley; CEZARINO, Luciana Oranges; LIBONI, Lara Bartocci. Resilience for sustainability as an eco-capability. **International Journal of Climate Change Strategies and Management**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 581–599, 2017. DOI: 10.1108/IJCCSM-09-2016-0144.

STAFFORD-SMITH, Mark et al. Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. **Sustainability Science**, [S. l.], v. 12, n. 6, p. 911–919, 2017. DOI: 10.1007/s11625-016-0383-3.

STARK, Rainer; SELIGER, Guenther; BONVOISIN, Jérémy. **Sustainable Manufacturing, Life Cycle Engineering and Management**. [s.l.: s.n.]. DOI: 10.1007/978-3-642-27290-5. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-27290-5>.

STASYTYTĖ, Viktorija; ALEKSIENĖ, Loreta. Operational risk assessment and management in small and medium-sized enterprises. **Business: Theory and Practice**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 140–148, 2015. DOI: 10.3846/btp.2015.568.

STEFAN, Schaltegge; Dorli Harms; Erik G. Hansen; Strategies in Sustainable Supply Chain Management: An Empirical Investigation of Large German Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], 2012. DOI: 10.1002/csr.1293.

STEFFEN, Will et al. Trajectories of the Earth System in the Anthropocene. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, [S. l.], v. 115, n. 33, p. 8252–8259, 2018. DOI: 10.1073/PNAS.1810141115.

STEPHENSON, A., VARGO, J.J., & SEVILLE, E. Measuring and comparing organisational resilience in Auckland. **Australian Journal of Emergency Management, The**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 27, 2010.

STIBBE, Darian.; PRESCOTT, Dave. The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high impact. **United Nations and The Partnering Initiative**, [S. l.], p. 10, 2020.

STRINE, Leo E.; SMITH, Kirby M.; STEEL, Reilly S. Caremark and ESG , Perfect Together : A Practical Approach to Implementing an Integrated , Efficient , and Effective Caremark and EESG Strategy. **Iowa Law Review**, [S. l.], v. 106, p. 1885–1922, 2021. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3664021.

SU, Hung Chung; LINDERMAN, Kevin. An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance. **Decision Sciences**, [S. l.], v. 47, n. 5, p. 787–819, 2016. DOI: 10.1111/DECI.12210.

SUGIYONO, Prof. Dr. et al. 濟無No Title No Title. **Journal of Chemical Information and Modeling**, [S. l.], v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2019. DOI: 10.1017/CBO9781107415324.004. Disponível em: <https://www.globalgoals.org/>.

SURIYANKIETKAEW, Suparak; PETISON, Phallapa. A retrospective and foresight: Bibliometric review of international research on strategic management for sustainability, 1991-2019. **Sustainability (Switzerland)**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 1–27, 2020. DOI: 10.3390/SU12010091.

SUTCLIFFE, K. M.; VOGUS, T. J. **Organizing for resilience**, 2003.

SY PONOMAROV, MC Holcomb. Understanding the concept of supply chain resilience. **The international journal of logistics management**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 124–143, 2009.

SYED, Ali Murad. Environment, social, and governance (ESG) criteria and preference of managers. <http://www.editorialmanager.com/cogentbusiness>, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 1340820, 2017. DOI: 10.1080/23311975.2017.1340820. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311975.2017.1340820>. Acesso em: 30 set. 2021.

TALEB, Nassim. **Antifragile: Things that gain from disorder**. 1st. ed. New York, NY: Random House, 2012.

TAMIMI, Nabil; SEBASTIANELLI, Rose. Transparency among S&P 500 companies: An analysis of ESG disclosure scores. **Management Decision**, [S. l.], v. 55, n. 8, p. 1660–1680, 2017. DOI: 10.1108/md-01-2017-0018.

TATHIS, Kristi. **Intangible Assets in the Post COVID-19 Economy - Ocean Tomo**. 2021. Disponível em: <https://www.oceantomo.com/insights/yuliana-sameroyrina-speaks-to-international-audience-on-intangible-assets-in-the-post-covid-19-economy/>. Acesso em: 29 set. 2021.

TENGBLAD, Stefan; OUDHUIS, Margareta. **The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability**. [s.l: s.n.].

TENNAKOON, W. D. N. S. M.; JANADARI, M. P. N. Organizational Resilience: What it is and what it isn't? A Conceptual Review. **Wayamba Journal of Management**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 171, 2021. DOI: 10.4038/WJM.V12I1.7520. Disponível em: <http://wjm.sljol.info/articles/10.4038/wjm.v12i1.7520/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

TEO, Winnie L.; LEE, Mary; LIM, Wee Shiong. The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 136–147, 2017. DOI: 10.1111/1468-5973.12179.

TRACEY, Shannon. Organizational Resilience Indicators Based on a Salutogenic Orientation. [S. l.], p. 1–127, 2015.

TSALIS, Thomas A.; MALAMATENIOU, Kyveli E.; KOULOURIOTIS, Dimitrios; NIKOLAOU, Ioannis E. New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 27, n. 4, p. 1617–1629, 2020. DOI: 10.1002/csr.1910.

TULDER, R. van. **Business & The Sustainable Development Goals: A Framework for Effective Corporate Involvement**. [s.l: s.n.].

UN DESA. **Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development Contents**. [s.l: s.n.].

UN DESA. **World Economic Situation and Prospects 2021**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://www.un.org/en/desa>. Acesso em: 11 jan. 2022.

UN GENERAL ASSEMBLY. **Work of the Statistical Commission Pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://undocs.org/A/RES/71/313>. Acesso em: 8 out. 2021.

UN GLOBAL COMPACT. The Corporate Action Group for Reporting on the Sustainable Development Goals. [S. l.], 2019.

UN GLOBAL COMPACT. **REPORTE - REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL**. [s.l: s.n.]. Disponível em: EDE BRASIL DO PACTO GLOBAL www.pactoglobal.org.br.

UN GLOBAL IMPACT. **Pacto Global**. 2021. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em: 1 out. 2020.

UNITAR. Business and the 2030 Agenda: Working Together Towards a Sustainable Future. [S. l.], p. 62, 2016. a. Disponível em: <https://www.sdgfund.org/sites/default/files/Report-Universality-and-the-SDGs.pdf>.

UNITAR. **Preparing for Action: The 2030 Agenda for Sustainable Development Learning Manual**. [s.l: s.n.]. DOI: 10.4324/9780429053078-9.

UNITED NATIONS. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **a/Res/70/1**, [S. l.], p. 1–49, 2015. a. Disponível em: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.

UNITED NATIONS. **TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**. [s.l: s.n.].

UNITED NATIONS. The 17 Goals. **Global Goals**, [S. l.], p. 6–9, 2020. Disponível em: <https://www.globalgoals.org/>.

UNSD. - **Indicadores SDG**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/goal-12/>. Acesso em: 5 nov. 2020.

UNSSC. **The 2030 Agenda for Sustainable Development**. Bonn. Disponível em: www.unssc.org.

UNSSC. **Learning for a better world**. 2020b. Disponível em:

<http://w03.unssc.org/rep2019/>. Acesso em: 2 nov. 2020.

VAN DER MERWE, Susara E.; BIGGS, Reinette; PREISER, Rika. A framework for conceptualizing and assessing the resilience of essential services produced by socio-technical systems. **Ecology and Society**, [S. l.], v. 23, n. 2, 2018. DOI: 10.5751/ES-09623-230212.

VAN DER WAAL, Johannes W. H.; THIJSSSENS, Thomas. Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 252, 2020. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2019.119625.

VAN ZANTEN, Jan Anton; VAN TULDER, Rob. Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. **Journal of International Business Policy**, [S. l.], v. 1, n. 3–4, p. 208–233, 2018. DOI: 10.1057/S42214-018-0008-X.

VARGAS-HERNÁNDEZ, José G. Strategic Organizational Sustainability. [S. l.], p. 1–20, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43615-020-00003-y>. Acesso em: 16 ago. 2021.

VEIGA, José Eli Da. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. Edição Por ed. [s.l.] : Senac São Paulo, 2010.

VEIGA, José Eli Da. Entender a sustentabilidade. **Valor econômico**, [S. l.], 2014.

VEIGA, José Eli Da. Sustentabilidade. **Valor econômico**, [S. l.], 2021.

VIRAKUL, Busaya; RUSS-EFT, Darlene F. A model for business responses to global challenges and sustainable development. **Social Responsibility Journal**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 199–224, 2020. DOI: 10.1108/SRJ-09-2018-0223.

VRIES, Bert J. M. De. Engaging with the Sustainable Development Goals by going beyond Modernity: An ethical evaluation within a worldview framework. **Global Sustainability**, [S. l.], v. 2, 2019. DOI: 10.1017/SUS.2019.15. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/global-sustainability/article/engaging-with-the-sustainable-development-goals-by-going-beyond-modernity-an-ethical-evaluation-within-a-worldview-framework/DEF5EBC9898D949906DEF15B4B2323BF>. Acesso em: 15 nov. 2021.

WALKER, Brian et al. Resilience management in social-ecological systems: A working hypothesis for a participatory approach. **Ecology and Society**, [S. l.], v. 6, n. 1, 2002. DOI: 10.5751/es-00356-060114.

WALKER, Brian; GUNDERSON, Lance; KINZIG, Ann; FOLKE, Carl; CARPENTER, Steve; SCHULTZ, Lisen. A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems. **Ecology and Society**, [S. l.], v. 11, n. 1, 2006. DOI: 10.5751/ES-01530-110113.

WALKER, Brian; HOLLING, C. S.; CARPENTER, Stephen R.; KINZIG, Ann. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. **Ecology and Society**, [S. l.], v. 9, n. 2, 2004. DOI: 10.5751/ES-00650-090205.

WANNAGS, Laura Luisa; GOLD, Stefan. Assessing tensions in corporate sustainability transition: From a review of the literature towards an actor-oriented management approach. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 264, p. 121662, 2020. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2020.121662.

WBCDS. **COVID-19 Business Recovery : A guidance framework for a sustainable & inclusive " new normal"**. 2020. Disponível em: <https://www.wbcds.org/WBCSD-COVID-19-Response-Program/Return-to-New-Normal-Employee-Health-and-Business->

Recovery/COVID-19-Business-Recovery-A-guidance-framework-for-a-sustainable-inclusive-new-normal.

WCED. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Towards Sustainable Development 2. Part II. Common Challenges Population and Human Resources 4.** [s.l: s.n.].

WEF. The Global Risks Report 2020. [S. l.], 2020. a.

WEF. Measuring Stakeholder Capitalism. **World Economic Forum**, [S. l.], n. January, p. 1–48, 2020. b. Disponível em:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_ESG_Metrics_Discussion_Paper.pdf.

WEF. **The Global Risks Report 2021: 16th Edition.** [s.l: s.n.]. Disponível em:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf.

WEF, World Economic Forum. The Global Risks Report. [S. l.], p. 1–114, 2019. Disponível em: <http://wef.ch/risks2019>.

WEICK, Karl E. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 38, n. 4, p. 628, 1993. DOI: 10.2307/2393339. Disponível em: /record/1994-23633-001. Acesso em: 11 nov. 2021.

WEICK, KE. **Sensemaking in organizations**SAGE Publications, , 1995.

WESTERMAN, James W.; RAO, Madasu Bhaskara; VANKA, Sita; GUPTA, Manish. Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 30, n. 3, 2020. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100742.

WESTLEY, Frances et al. Tipping Toward Sustainability: Emerging Pathways of Transformation. **AMBIO** 2011 40:7, [S. l.], v. 40, n. 7, p. 762–780, 2011. DOI: 10.1007/S13280-011-0186-9. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s13280-011-0186-9>. Acesso em: 11 nov. 2021.

WILLARD, Bob. 7 Bold Strokes To Save Our World. [S. l.], n. August, 2020.

WILLARD, Bob. The 21st Century Sustainable Enterprise Force Field. **Sustainability Advantage**, [S. l.], n. February, p. 26, 2021.

WILLIAM A DEMMER, Shawnee K. Vickery, Roger Calantone. No Title. **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 49, n. 18, p. 5395–5413, 2011.

WILLIAMS, Trenton A.; GRUBER, Daniel A.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; SHEPHERD, Dean A.; ZHAO, Eric Yanfei. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 733–769, 2017. DOI: 10.5465/ANNALS.2015.0134. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2015.0134>. Acesso em: 8 nov. 2021.

WINNARD, Julie; ADCROFT, Andy; LEE, Jacquetta; SKIPP, David. Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability. **Journal of Strategy and Management**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 303–315, 2014. DOI: 10.1108/JSMA-11-2012-0059.

YILMAZ BOREKCI, D.; ROFCANIN, Y.; GURBUZ, H. Organizational resilience and relational dynamics in triadic networks: A multiple case analysis. **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 53, n. 22, p. 6839–6867, 2015. DOI: 10.1080/00207543.2014.903346.

YOSHINO, Naoyuki; TAGHIZADEH-HESARY, Farhad; OTSUKA, Miyu. Covid-19 e seleção de portfólio ideal para investimento em metas de desenvolvimento sustentável

Palavras-chave. [S. l.], p. 1–13, 2020.

ZAMAN, Rashid; JAIN, Tanusree; SAMARA, Georges; JAMALI, Dima. Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. **Business and Society**, [S. l.], 2020. DOI: 10.1177/0007650320973415.

ZANTEN, Jan Anton van. et al. Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. **Journal of International Business Policy**, [S. l.], v. 1, n. 3–4, p. 208–233, 2018. DOI: 10.1057/s42214-018-0008-x. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s42214-018-0008-x>. Acesso em: 26 out. 2021.

ZANTEN, Jan Anton van.; TULDER, Rob van. Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. **Journal of International Business Policy**, [S. l.], v. 1, n. 3–4, p. 208–233, 2018. DOI: 10.1057/s42214-018-0008-x.

ZHANG, Dongyang; WANG, Cao; DONG, Yu. How Does Firm ESG Performance Impact Financial Constraints? An Experimental Exploration of the COVID-19 Pandemic. **European Journal of Development Research**, [S. l.], p. 1–21, 2022. DOI: 10.1057/S41287-021-00499-6/TABLES/8. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41287-021-00499-6>. Acesso em: 29 mar. 2022.

APÊNDICES

A. Descrição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

<p>1 ERRADICAÇÃO DA POBREZA</p> 	<p>Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas em todos os lugares.</p>	<p>10 REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES</p> 	<p>Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro e entre países.</p>
<p>2 FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL</p> 	<p>Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável.</p>	<p>11 CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS</p> 	<p>Objetivo 11. Tornar cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.</p>
<p>3 SAÚDE E BEM-ESTAR</p> 	<p>Objetivo 3. Garantir uma vida saudável e promover o bem-estar para todos em todas as idades.</p>	<p>12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION</p> 	<p>Objetivo 12. Garantir padrões sustentáveis de consumo e produção.</p>
<p>4 QUALITY EDUCATION</p> 	<p>Objetivo 4. Garantir uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.</p>	<p>13 AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA</p> 	<p>Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos.</p>
<p>5 IGUALDADE DE GÊNERO</p> 	<p>Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e capacitar todas as mulheres e meninas.</p>	<p>14 LIFE BELOW WATER</p> 	<p>Objetivo 14. Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.</p>
<p>6 ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO</p> 	<p>Objetivo 6. Garantir a disponibilidade e o gerenciamento sustentável da água e saneamento para todos.</p>	<p>15 VIDA TERRESTRE</p> 	<p>Objetivo 15. Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerenciar florestas de forma sustentável, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.</p>
<p>7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY</p> 	<p>Objetivo 7. Garantir acesso a energia confiável, sustentável e moderna para todos.</p>	<p>16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES</p> 	<p>Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, fornecer acesso à justiça para todos e construir instituições efetivas, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.</p>
<p>8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</p> 	<p>Objetivo 8. Promover crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.</p>	<p>17 PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO</p> 	<p>Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.</p>
<p>9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</p> 	<p>Objetivo 9. Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável e promover a inovação.</p>		

B. Indicadores de Sustentabilidade Corporativa

Quadro Resumo	Dimensão	Categorias	Ano									
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sustentabilidade Corporativa	Econômico	Desempenho econômico	1,7	0,0	1,8	2,3	2,7	4,4	3,0	4,5	3,4	3,2
		Presença de mercado	0,0	5,0	3,0	4,6	-	-	2,7	1,1	3,7	1,5
		Setorial - Elétrico	2,3	2,0	3,4	2,6	2,9	3,8	3,7	3,8	4,1	4,3
	Social	Direitos Humanos	4,6	3,5	4,1	3,1	4,7	1,4	3,1	4,3	4,2	3,7
		Sociedade	2,2	2,9	3,8	3,9	4,3	3,6	3,9	4,0	4,3	4,7
		Políticas Públicas	4,5	5,0	4,8	4,8			5,0	5,0	5,0	5,0
		Práticas Trabalhistas	3,5	4,2	3,6	4,1	4,4	4,8	4,5	3,8	3,0	3,6
	Ambiental	Emissões	2,6	1,9	1,0	0,7	1,2	3,4	4,5	4,5	4,6	4,6
		Energia	5,0	2,1	1,9	0,4	2,9	3,3	3,4	3,5	3,0	3,8
		Água	5,0	2,5	2,9	2,9	4,0	3,9	3,8	3,9	3,4	3,9
		Biodiversidade	3,5	4,5	4,0	3,5	0,0	0,0	3,0	3,5	3,5	4,0
		Resíduos / Derramamentos	2,8	2,4	3,3	2,6	1,1	1,2	-	-	-	-
	Governança	Estrutura de Governança	1,4	1,3	1,0	1,4	2,1	1,4	2,1	4,2	4,5	4,0
		Responsabilidade / Cargos / Funções	3,5	3,5	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0
		Anticorrupção	2,8	0,0	2,0	1,3	3,0	3,0	4,5	4,6	4,3	4,8
		Governança, Compromissos e Engajamento	2,0	2,5	3,0	3,3	2,0	2,6	2,4	2,6	3,7	4,4
	Escala de Pontuação 1 a 5. Desempenho Normalizado (desempenho medido - pior) / (melhor - pior) = valor x 100 (%).	Desempenho Econômico	2,0	3,5	2,7	3,2	2,8	4,1	3,1	3,1	3,7	3,0
		Desempenho Social	3,7	3,9	4,1	4,0	4,5	3,3	4,1	4,3	4,1	4,2
		Desempenho Ambiental	3,8	2,7	2,6	2,0	1,8	2,3	3,7	3,8	3,6	4,1
		Desempenho Governança	2,4	1,8	2,4	2,5	2,8	2,7	3,3	3,8	4,4	4,6
Sustentabilidade Corporativa		3,0	3,0	2,9	2,9	3,0	3,1	3,5	3,8	4,0	4,0	

Dimensão	Categorias	Sigla	Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Econômico	Desempenho econômico	EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos. [Desempenho Econômico]	1,65	-	0,50	1,10	1,80	5,00	2,50	5,00	3,20	2,10
		EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas. [Desempenho Econômico]	-	-	3	3,5	3,5	3,75	3,5	4	3,5	4,25
	Presença de Mercado	EC3	Variação da proporção do salário mais baixo por gênero em relação ao salário-mínimo local em unidades operacionais importantes. [Presença de Mercado]	-	5,00	4,80	4,90	-	-	-	-	4	3
		EC4	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes. [Presença de Mercado]	-	5,00	1,20	4,25	-	-	2,70	1,10	3,70	1,45
	Setorial - Elétrico	EC5	Setorial - Elétrico - Capacidade instalada, separada por fonte de energia primária e regime regulatório.	-	0,35	0,75	1,35	2,00	2,75	3,40	4,30	5,00	4,75
		EC6	Atividades de pesquisa e desenvolvimento e gastos com o objetivo de prover eletricidade de modo confiável e promover o desenvolvimento sustentável [Eficiência do Sistema / Pesquisa e Desenvolvimento]	-	0,50	4,60	0,45	0,60	5,00	1,80	2,20	1,95	4,15
		EC7	Programas e processos que assegurem a disponibilidade de mão de obra especializada. [Emprego]	3	3,5	3,75	3,25	-	3,5	3	3,5	4	3,5
		EC8	Políticas e condições relacionadas à saúde e segurança de funcionários, contratados e subcontratados. [Emprego]	3,5	3,5	3,5	3,5	-	-	4,25	4	4,5	4
		EC9	Número de pessoas física ou economicamente deslocadas e compensadas, discriminadas por tipo de projeto. [Comunidades Locais]	3,15	0	3,6	3,2	4,05	5	5	5	5	5
		EC10	Programas, incluindo aqueles realizados em parceria com o governo, para melhorar ou manter o acesso à energia elétrica e o serviços de suporte ao cliente. [Acesso]	4	4	4	4	5	4	4,5	4	4	4,25
Dimensão	Categorias	Sigla	Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020

Social	Direitos Humanos	SO1	Percentual e número total de acordos e contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a preocupações com direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.	4,35	5,00	5,00	4,85	5,00	-	4,70	3,85	5,00	5,00	
		SO2	Percentual de empresas contratadas, fornecedores e outros parceiros de negócio significativos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos, e as medidas tomadas. <u>[Práticas de Investimento e de Processos de Compra]</u>	4,60	4,95	5,00	5,00	-	-	-	-	-	-	-
		SO3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento. <u>[Práticas de Investimento e de Processos de Compra]</u>	-	1,35	2,50	2,70	-	-	-	2,30	5,00	4,60	
		SO4	Número total de casos de discriminação e as medidas corretivas tomadas. <u>[Não - Discriminação]</u>	3,95	-	2,85	4,65	4,45	4,10	4,45	3,95	4,80	5,00	
		SO5	Operações e fornecedores significativos identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar sendo violado ou estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito. <u>[Liberdade de Associação e Negociação Coletiva]</u>	5,00	5,00	3,15	0,25	-	-	-	5,00	-	-	
		SO6	Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil. <u>[Trabalho Infantil]</u>	4,15	4,1	4	0	-	-	3,5	5	-	-	
		SO7	Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo. <u>[Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo]</u>	5,00	4,90	4,90	3,90	-	-	-	4,80	3,70	-	

		SO8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações. <u>[Práticas de Segurança]</u>		1,65	5,00	0,95	-	-	-	-	0,90	1,10	
		SO9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas. <u>[Direitos Indígenas]</u>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		SO10	Número de queixas tratadas e resolvidas por meio de mecanismo formal de queixas. <u>[Reparação]</u>		3	4	3,9		1	0	4,7	4,65	5	
	Sociedade	SO11	Percentual de operações que implementaram programas de engajamento da comunidade, de avaliação de impacto e de desenvolvimento. <u>[Comunidades locais]</u>	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		SO12	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	0,60	-	3,60	3,50	3,50	2,90	2,90	3,90	3,90	5,00	
		SO13	Operações com significativo impacto, potencial ou real, negativo sobre as comunidades locais. <u>[Comunidades locais]</u>	4	3,5	3,5	3,5	-	3	3,75	3	4	4	
		SO14	Medidas de prevenção e mitigação nas operações com impactos potenciais ou reais negativos sobre comunidades locais. <u>[Comunidades locais]</u>	4	3	3	3,5	-	-	-	-	-	-	
	Políticas Públicas	SO15	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies. <u>[Políticas Públicas]</u>	4	5	4,5	4,5	-	-	-	-	-	-	
		SO16	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país. <u>[Políticas Públicas]</u>	5	5	5	5	-	-	5	5	5	5	
	Práticas Trabalhistas	SO17	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região. <u>[Emprego]</u>	4,20	4,40	-	4,20	4,90	4,50	5,00	3,20	2,30	4,10	
		SO18	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações em locais significativos. <u>[Emprego]</u>	-	-	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	
		SO19	Retorno ao trabalho e taxas de retenção, por gênero. <u>[Emprego]</u>	3,40	5,00	4,00	4,00	4,90	4,70	-	3,70	-	4,10	

		SO20	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva. <u>[Relações Trabalhistas/</u>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		SO21	Percentual dos empregados representados em comitês formais trabalho decente de segurança e saúde, compostos de gestores e de trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional. <u>[Saúde e Segurança no Trabalho]</u>	3,75	4,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		SO22	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves. <u>[Saúde e Segurança no Trabalho]</u>	4	4	4	4	-	-	3,5	3,5	3,5	4	
		SO23	Temas relativos à segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos. <u>[Saúde e Segurança no Trabalho]</u>	4	4,5	4,5	4	4,5	-	5	5	4	4,5	
		SO24	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminados por gênero. <u>[Treinamento e Educação]</u>	-	5,00	3,10	4,30	-	-	-	0,80	-	0,20	
		SO25	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens, discriminados por categoria funcional e por operações em locais significativos. <u>[Igualdade de Remuneração para Mulheres e Homens]</u>	-	1,50	2,10	2,30	2,10	5,00	3,80	3,90	3,00	1,40	
Dimensão	Categorias	Sigla	Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Ambiental	Emissões	AM1	Emissões diretas de Gases do Efeito Estufa (GEE) (Escopo 1) [Emissões 2016]	3,70	1,70	-	0,80	1,50	3,70	4,60	4,00	4,10	5,00	
		AM2	Emissões indiretas de Gases do Efeito Estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia (Escopo 2) [Emissões 2016]	4,80	2,30	2,00	-	1,80	4,00	4,00	4,60	4,70	5,00	
		AM3	Outras emissões indiretas de Gases do Efeito Estufa (GEE) (Escopo 3) [Emissões 2016]	-	1,80	2,00	1,90	0,50	4,80	4,80	4,90	5,00	2,80	
		AM4	Intensidade das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) [Emissões 2016]	4,55	2,85	1,00	0,20	0,70	-	4,35	3,95	4,00	5,00	
		AM5	Redução das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) [Emissões 2016]	2,80	1,30	0,10	-	0,40	4,30	5,00	4,75	4,85	4,80	

	Energia	AM6	Emissão de Óxidos de Nitrogênio (No), Óxidos de Enxofre (Só) e outras emissões atmosféricas significativas [Emissões 2016]	-	1,25	1,10	1,20	2,40	3,50	4,40	5,00	4,75	4,90	
		AM7	Consumo de Combustíveis (ETANOL (HIDRATADO E ANIDRO) E BIODIESEL (B-100) *)	5,00	4,10	3,10	-	-	3,90	4,20	4,20	4,20	4,20	4,85
		AM8	Consumo de energia	5,00	-	0,75	0,80	2,90	2,70	2,55	2,70	1,85	2,75	
	Água	AM9	Total de retirada de água por fonte.	5,00	-	0,75	0,80	2,90	2,70	2,55	2,70	1,85	2,75	
		AM10	Corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora. [Emissões, efluentes e resíduos]	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	Biodiversidade	AM11	Habitats protegidos ou restaurados. [Desempenho ambiental]	3,5	4,5	4	3,5	-	-	3	3,5	3,5	4	
	Resíduos / Derramamentos	AM12	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição. [Emissões, efluentes e resíduos]	5,00	1,25	1,45	-	1,05	1,20	-	-	-	-	
		AM13	Número e volume total de derramamentos significativos [Emissões, efluentes e resíduos]	-	2,90	5,00	3,70	-	-	-	-	-	-	
		AM14	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos. [Produtos e Serviços]	3,5	3	3,5	4	-	-	-	-	-	-	
	Dimensão	Categorias	Sigla	Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Governança	Estrutura de Governança	GC1	Estrutura de governança, incluindo comitês [Governança - 2016]	-	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	3,15	3,15	3,75	5,00
			GC2	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número de membros independentes ou não-executivos do mais alto órgão de governança.	0,75	0,75	0,75	-	0,75	0,75	-	5,00	5,00	3,70
			GC3	Medidas tomadas para desenvolver e aprimorar o conhecimento do Conselho sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais [Governança - 2016]	2,00	1,00	2,00	1,15	1,00	-	-	5,00	5,00	3,65
			GC4		-	-	-	-	3,00	-	3,50	4,00	4,00	3,50

		GC5	Processos de consulta usados entre os <i>stakeholders</i> e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais. Se a consulta for delegada a outras estruturas, órgãos ou pessoas, indicação dos processos existentes de feedback para o mais alto órgão de governança [Governança - 2016]	3,00	2,00	-	3,00	3,50	3,50	4,00	4,00	4,50	4,00		
	Responsabilidade / Cargos/ Funções	GC6	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo (e, se for o caso, suas funções dentro da administração da organização e as razões para tal composição).	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
		GC7	Órgão ou cargo de mais alto nível que analisa e aprova formalmente o Relatório de Sustentabilidade, garantindo que todos os tópicos materiais sejam abordados	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00		
		GC8	Composição da governança diretorias, conselho fiscal e conselho de administração. [Diversidade e Igualdade de Oportunidades] % Mulheres	1,10	1,65	1,10	-	-	-			5,00	1,70	1,65	
		Anticorrupção	GC9	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.	-	-	-	-	3,55	5,00	4,00	4,35	3,85	4,65	
	GC10		Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	2,75	-	2,00	2,50	2,50	1,00	5,00	4,75	4,75	5,00		
	Governança, Compromissos e Engajamento	GC11	Preocupação crítica comunicada ao Conselho e o número total delas no período? Quais os mecanismos adotados para abordá-las e resolvê-las?	-	-	-	-	0,85	5,00	3,40	1,65	-	4,15		
		GC12	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança, especialmente com respeito ao desempenho econômico, ambiental e social.	-	1,00	2,00	2,50	3,00	2,50	4,00	5,00	5,00	5,00		
		GC13	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00		

		GC14	Qual a relação entre a remuneração anual total do indivíduo mais bem pago da companhia em cada país em que a organização tem operação significativa e a remuneração média anual total de todos os empregados (excluindo o mais bem pago) no mesmo país.	-	-	-	-	1,25	-	0,50	0,70	4,70	5,00
		GC15	Qual a proporção entre o aumento percentual da remuneração anual total do indivíduo mais bem pago da companhia em cada país em que a organização tem operação significativa e o aumento percentual médio da remuneração anual total de todos os empregados (excluindo o mais bem pago) no mesmo país.	-	-	-	-	0,75	1,45	-	1,45	5,00	4,00

Dimensão	Categorias	Sigla	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Econômica	Desempenho econômico	EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	R\$ 17.716.825,00	R\$ 4.967.578,00	R\$ 8.973.094,00	R\$ 13.486.320,00	R\$ 22.978.000,00	R\$ 43.633.000,00	R\$ 24.521.000,00	R\$ 42.596.900,00	R\$ 29.277.000,00	R\$ 21.108.000,00
		EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	N/A	N/A	Em 2013, a Eletrobras realizou um estudo de caso a respeito dos impactos no faturamento da UTE Candiota III (Eletrobras CGTEE) de uma possível regulamentação de taxação das emissões de GEE no Brasil. Deste estudo resultou uma nota técnica que mostrou que, caso isso se concretize, pode representar um aumento de cerca de 10% das despesas e custos operacionais desta usina a carvão	MUDANÇAS CLIMATICAS > A definição de metas de redução das emissões de GEE consolida uma trajetória de amadurecimento das empresas Eletrobras com relação ao tratamento das mudanças climáticas, demonstrando seu esforço no intuito de identificar, tratar e monitorar os riscos a ele associados. (GRI EC2). Em 2014, a Eletrobras holding realizou novamente uma análise de sensibilidade a respeito dos impactos financeiros de uma possível taxação de emissões de CO2 sobre o faturamento de usinas termelétricas UTE Candiota III e UTE Presidente Médici (ambas pertencentes à Eletrobras CGTEE) e UTE Santa Cruz (Eletrobras Furnas). Desta análise resultou uma nota técnica que mostrou que, caso seja concretizada a regulamentação, haverá uma elevação substancial dos custos e despesas destas usinas. É intuito da empresa que este tipo de estudo faça parte dos processos relacionados ao seu planejamento estratégico, buscando incorporar os riscos regulatórios à tomada de decisão. (GRI EC2)	Os eventos relativos a meio ambiente, podem ser encontrados tanto no pilar estratégico, quanto no operacional. Dentre eles se destacam os riscos Mudanças Climáticas (natureza física e regulatória), Risco Hidrológico (natureza física e regulatória), Biodiversidade e Meio Físico (natureza física e regulatória), Licenciamento Ambiental (natureza regulatória), Controles Ambientais (natureza física e regulatória), Acidentes Ambientais (natureza física) e Emissões de Gases de Efeito Estufa (natureza física e regulatória), que tiveram seus fatores e impacto mapeados e analisados. Em seguida para cada um destes riscos, foram definidas recomendações e com base nestas, elaborados planos de ação, dos quais fazem parte atividades que tem por objetivo a redução da exposição do grupo aos referidos riscos. Estas atividades consistem principalmente em medidas para redução das emissões de gases de efeito estufa, maior controle do manejo de insumos e agentes contaminantes, adaptação e/ou readequação a impactos gerados por mudanças climáticas e projetos para prevenção e/ou compensação de possíveis impactos gerados pelas empresas em suas áreas de entorno.	Risco de Mudanças Climáticas - Tendo em vista que 47% da produção de energia é proveniente de usinas hidrelétricas, os impactos das mudanças climáticas sobre o regime hídrico no país podem trazer grandes prejuízos financeiros à companhia. Eventos extremos, como secas, cheias e vendavais, também podem afetar a geração, a transmissão e a distribuição de energia elétrica. As subsidiárias acompanham o tema por meio da área de Meio Ambiente da holding e do grupo de trabalho GT3 – Estratégia Climática, do Comitê de Meio Ambiente (SCMA), onde são disponibilizadas as informações para a elaboração do Inventário Anual de Emissões de Gases de Efeito Estufa (publicado desde 2009). A Eletrobras tem como meta pautar seus negócios, cada vez mais, em uma economia de baixo carbono. Desde 2012, a companhia assumiu publicamente o compromisso de orientar as ações de suas empresas com atenção ao tratamento do tema mudanças climáticas. Esta declaração está incorporada à Política Ambiental das Empresas Eletrobras.	Risco de mudanças climáticas - Cenário de risco = Atualmente, o principal foco de diversos fóruns mundiais, tem sido discutido e analisado constantemente, dando origem a um maior movimento de implantação de medidas para prevenção, mitigação, adaptação e/ou compensação de seus impactos, bem como o reporte de seus resultados ao mercado. Gestão e mitigação do risco = Com base neste cenário, a análise do evento de risco “mudanças climáticas” busca determinar como podemos ser impactados. Equações serão previstas para readequação das operações, reparos e compensação de danos. É importante, portanto, que as empresas Eletrobras consigam garantir a realização de atividades de controle, como: • Assegurar tratamento dos temas relacionados às mudanças climáticas nas atividades; • Conhecer suas vulnerabilidades relacionadas a mudanças climáticas; • Garantir que seja implantado um conjunto de medidas para adaptação dos sistemas de Geração e Transmissão de energia elétrica aos efeitos das mudanças climáticas; • Verificar se há prestadores de serviço ou fornecedores em áreas suscetíveis aos efeitos de mudanças climáticas e/ou que atuem em desacordo com a legislação e as normas vigentes sobre o tema; • Assegurar que há conhecimento dos efeitos socioeconômicos decorrentes das mudanças climáticas; • Verificar se há o acompanhamento do desenvolvimento da Política Nacional de Mudanças Climáticas ou outras políticas e regulamentações relacionadas ao tema, como o mercado de crédito de carbono.	Gestão e mitigação do risco - Com base neste cenário, a análise do evento de risco “mudanças climáticas” busca determinar como podemos ser impactados e quais ações serão definidas para readequação das operações, reparos e compensação de danos. Em 2014, a Força Tarefa de Adaptação às Mudanças Climáticas desenvolveu um diagnóstico sobre riscos e oportunidades relacionados à mudança climática nas empresas Eletrobras, com o mapeamento e priorização dos riscos e oportunidades climáticas que se aplicam à organização, a partir de uma pesquisa de percepção das diferentes áreas e empresas que compõem o Sistema Eletrobras.	Nesse sentido, algumas ações já estão sendo implantadas pelas empresas do Sistema Eletrobras, como: discussões constantes a respeito de mudanças climáticas, gerando propostas de estudos mais aprofundados sobre o tema; criação da Força Tarefa 1 (FT1) sobre Adaptação às Mudanças Climáticas, responsável pela elaboração de relatório com diagnósticos sobre riscos e oportunidades, identificação de ambiente interno, análise de clima, priorização de riscos e propostas de medidas de adaptação; e realização de pesquisas com o intuito de identificar oportunidades de aplicação de medidas de “Adaptação Baseada em Ecossistemas” nas empresas Eletrobras.	Neste sentido algumas ações já estão sendo desenvolvidas, como: • Estudo de pegada de carbono; ESTUDO DE PRECIFICAÇÃO DE CARBONO • Estudo de vulnerabilidade frente às mudanças climáticas • Avaliação de cenários considerando as mudanças climáticas • Estudos de adaptação às mudanças
	Presença de Mercado	EC3	Variação da proporção do salário mais baixo por gênero em relação ao salário-mínimo local em unidades operacionais importantes.	0,8	1,659	1,63	1,65	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

	EC4	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	33,0%	74,0%	42,7%	68,0%	N/A	N/A	55,0%	42,0%	63,5%	45,0%
	EC5	Capacidade instalada em MW conforme regime regulatório.	41621	42333	42987	44156	45391	46856	48134	49801	51143	50648
	EC6	Atividades de pesquisa e desenvolvimento e gastos com o objetivo de prover eletricidade de modo confiável e promover desenvolvimento sustentável.	R\$ 180.020.478	R\$ 215.000.000	R\$ 504.800.000	R\$ 196.100.000	R\$ 223.700.000	R\$ 534.000.000	R\$ 307.000.000	R\$ 337.000.000	R\$ 319.000.000	R\$ 472.500.000
Setorial - Elétrico	EC7	Programas e processos que assegurem a disponibilidade de mão de obra especializada.	O Plano de Educação Corporativa (PEC) faz parte do modelo de educação corporativa implementado pela Eletrobras / A Eletrobras criou, em 2005, a Universidade Corporativa do Sistema Eletrobras (Unise). Os cursos são oferecidos a todos os empregados das empresas do grupo, com base em técnicas educacionais de ensino a distância – como recursos online e videoconferências – e cursos presenciais.	Em 2012, a entidade iniciou o Programa Líder, que tem como objetivo ampliar os conhecimentos da liderança, nivelar conceitos e práticas das melhores escolas de negócios (Harvard, Chicago e Stanford) e compartilhar informações do contexto das empresas Eletrobras. É uma iniciativa pioneira no âmbito das empresas Eletrobras, integrando 2.374 gestores, na modalidade on-line, com custo aproximado de R\$ 343,00 por participante.	Em 2013, a Unise também realizou diversas ações educacionais para o Sistema Eletrobras: Curso Online de Extensão em Práticas e Desafios da Geração da Energia Elétrica, Diálogos 2013 - Conduzindo Mudanças Organizacionais, Formulação Estratégica, Fórum de Meio Ambiente do Setor Elétrico, MBA Executivo em Liderança e Gestão de Empresas Estatais, MBA em Economia e Gestão em Energia, Metrologia e Técnicas de Medição em Ensaios de Alta Tensão; Oficina de Política Ambiental das Empresas Eletrobras. Para atrair e reter empregados, a empresa oferece ainda cursos de pós-graduação em várias áreas temáticas, em instituições renomadas, cursos de idioma estrangeiro, participação em eventos para compartilhamento de boas práticas. (GRI EU14). / Grande parte das empresas Eletrobras fornece bolsa auxílio para graduação, com valor reembolsável variável que chega a 90% do valor da mensalidade. / Atualmente, já foram investidos cerca de R\$ 34 milhões, ou aproximadamente 45% do valor total acordado para doação, atendendo a 1.120 bolsistas oriundos das mais diversas partes do país.	Algumas empresas possuem parceria com o SENAI, que oferece cursos específicos como NR-10 Básico, NR-10 Complementar, NR-10 Reciclagem Integrada, Operador de Empilhadeira, Formação de Operador de Guindaste, Formação de Operador de Guindauto. De acordo com os crescentes desafios do mercado e com foco na geração de valor para a empresa e seus empregados, o departamento de desenvolvimento de pessoas investiu, no ano de 2014, R\$ 4.143.915,40 em educação e treinamento. (GRI EU14) / Cabe destacar que o Plano de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas da Eletrobras, que serve de base e diretriz para construção e elaboração das ações de educação, prevê um tema específico de “Valorização da diversidade e promoção da equidade de gênero”.	N/A	Em 2013, a Eletrobras holding iniciou o processo de contratação de uma consultoria especializada na área de recursos humanos com o intuito de reavaliar o mapeamento de competências, ajustar os planos de carreira, propor mecanismos para sucessão gerencial, aperfeiçoar avaliações de desempenho e de potencial dos empregados	Para viabilizar atividades em todas as empresas Eletrobras, em 2017, a Unise focou sua atuação da seguinte maneira: 2013 2017 Horas de treinamento oferecidas 1.135,4 mil 777,5 mil Investimento 2013 2017 R\$ 32,9 milhões R\$ 23,7 milhões Participações 2013 2017 34.427 51.379 • Congressos e seminários por Escolas/Pilares e Macroprocessos; • Atualização em previdência complementar; • Liderança - Programa de Gestão Avançada; • Programa de Aprimoramento para Conselheiros e Diretores Eletrobras; • Programa de Capacitação do ProERP.	Em linha com o PDNG 2014-2022, que incorporou à estratégia a valorização de pessoas, trabalhamos nos últimos dois anos no aprimoramento do processo de sucessão. No total, mais de 1.100 gestores e potenciais líderes das empresas Eletrobras passaram por um processo de assessment, o que contribui para identificar líderes potenciais, verificar a adequabilidade dos gerentes atuais em suas funções, estabelecer mapas de sucessão (sobretudo em função dos planos de desligamento), apoiar o aperfeiçoamento profissional e fomentar o banco de talentos e oportunidades. Em 2014, realizamos várias ações de desenvolvimento dos profissionais da Eletrobras, em temas relacionados a governança, compliance, auditoria, geração, transmissão, finanças, contabilidade, entre outros.	O Programa de Estágio da Eletrobras tem como objetivo preparar os estagiários para o mercado de trabalho, propiciando o seu desenvolvimento pessoal e profissional por meio da complementação do ensino e da aprendizagem em termos de treinamento prático, aperfeiçoamento técnico, cultural, científico e de relacionamento humano. Programa Jovem Aprendiz da Eletrobras, que capacita jovens para o primeiro emprego por meio da formação em curso de Assistente Administrativo. Em 2019, foram oferecidos para o desenvolvimento de lideranças a palestra sobre o papel da liderança; cursos sobre metodologias ágeis; e treinamento sobre governança, compliance e riscos. Esse público também participou de congressos e seminários técnicos e foram oferecidos, ainda, cursos sobre controles internos, ProERP (SAP) e direitos humanos, entre outros.	A Eletrobras contratou consultoria especializada para auxiliar no aperfeiçoamento do PCR e na consolidação do Plano de Funções. Em dezembro de 2020 foi encaminhada para a SEST a nova proposta metodológica, e a expectativa é versão final e implementação sejam realizadas ao longo de 2021. Dentre os ajustes, cumpre destacar maior aderência ao PE 20-35, a revisão das competências, dos eixos de atuação corporativa, dos requisitos de acesso e dos cargos e funções. O novo formato seguirá as melhores práticas de mercado, além de ampliar as possibilidades de carreira e engajamento dos empregados.

EC8	<p>Políticas e condições relacionadas à saúde e segurança de funcionários, contratados e subcontratados.</p>	<p>As Empresas Eletrobras seguem a Política de Segurança e Saúde Ocupacional, pela qual gerenciam dados e indicam demandas específicas, focando na prevenção, atendendo aos requisitos legais, promovendo a melhoria contínua na gestão e objetivando a redução de acidentes e ocorrências relacionadas à saúde.</p>	<p>As condições de trabalho e bem-estar dos nossos empregados estão contempladas na Política de Sustentabilidade das empresas Eletrobras e são respeitadas por meio da Política corporativa de Saúde e Segurança Ocupacional.</p>	<p>Política Corporativa de Saúde e Segurança Ocupacional. Para os contratados de segurança, a Eletrobras exige treinamento comprovado e a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI). (GRI EU13)</p>	<p>As condições de trabalho e bem-estar dos empregados fazem parte da Política de Sustentabilidade das Empresas Eletrobras e são respeitadas por meio da Política Corporativa de Saúde e Segurança Ocupacional. / As empresas Eletrobras exigem treinamento da empresa de segurança contratada, bem como sua comprovação.</p>	N/A	N/A	<p>Para promover a gestão da saúde ocupacional e da segurança no trabalho, atuamos com foco na antecipação, reconhecimento, avaliação e controle dos riscos ocupacionais nos locais de trabalho e na promoção da saúde dos colaboradores, em conformidade com a legislação vigente e com os preceitos técnicos, legais e éticos recomendados por órgãos oficiais e entidades científicas competentes. As ações desenvolvidas são alinhadas às diretrizes da Política de Gestão de Pessoas, que determina a manutenção contínua de boas condições de trabalho e bem-estar dos empregados, em linha com a Política de Sustentabilidade das Empresas Eletrobras. Nossas empresas também contam com planos de contingência específicos e todos os funcionários que atuam em áreas de risco utilizam equipamentos de proteção individual e coletiva. Essas ações seguem as normas e regulamentos do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), do Corpo de Bombeiros, da Defesa Civil e de entidades ambientais. Em 2017, mantivemos o atendimento às Normas de Riscos Ambientais e Periculosidade, bem como a realização de acompanhamento dos empregados que realizam atividades externas e de Inspeções Físicas de Obras, Empreendimentos e/ou Serviços de Projetos. Além disso, demos continuidade ao Comitê de Ergonomia, à manutenção do Portal Unificado de Segurança do Trabalho e à extensão dos programas de Segurança do Trabalho e Ergonomia para o Escritório Brasília.</p>	<p>Para mitigar os impactos negativos e promover a gestão da saúde ocupacional e da segurança no trabalho, atuamos com foco na antecipação, reconhecimento, avaliação e controle dos riscos ocupacionais nos locais de trabalho e na promoção da saúde dos colaboradores, em conformidade com a legislação vigente e com os preceitos técnicos, legais e éticos recomendados por órgãos oficiais e entidades científicas competentes. As ações desenvolvidas são alinhadas às diretrizes da Política de Gestão de Pessoas, que determina a manutenção contínua de boas condições de trabalho e bem-estar dos empregados, de acordo com a Política de Sustentabilidade das Empresas Eletrobras. Nossas empresas também contam com planos de contingência específicos e todos os funcionários que atuam em áreas de risco utilizam equipamentos de proteção individual e coletiva. Essas ações seguem as normas e regulamentos do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), do Corpo de Bombeiros, da Defesa Civil e de entidades ambientais. Em 2014, mantivemos o atendimento às Normas de Riscos Ambientais e Periculosidade, bem como a realização de acompanhamento dos empregados que realizam atividades externas e de Inspeções Físicas de Obras, Empreendimentos e/ou Serviços de Projetos. Além disso, demos continuidade ao Comitê de Ergonomia e à extensão dos programas de Segurança do Trabalho e Ergonomia para o Escritório de Brasília.</p>	<p>diretrizes da Política de Gestão de Pessoas, que determina a manutenção contínua de boas condições de trabalho e bem-estar dos empregados, de acordo com a Política de Sustentabilidade das empresas Eletrobras. Nossas empresas também contam com planos de contingência específicos e os riscos são mitigados pelo uso de equipamentos de proteção coletiva e individual. Essas ações seguem as normas e regulamentos da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia, do Corpo de Bombeiros, da Defesa Civil e de entidades ambientais. Os empregados terceirizados participam de treinamentos teóricos e/ou práticos nas instalações da Eletrobras ou nas instalações da empresa contratada. Entre os treinamentos legais, há o de trabalhos em eletricidade e o de formação de brigadistas voluntários.</p>	<p>O tema Saúde e Segurança é uma prioridade para a Eletrobras. Em função disso, no ano de 2020 a empresa contratou uma consultoria de renome e experiência para apoiá-la num amplo programa de aprimoramento de suas práticas atuais. A primeira fase do Programa de Saúde e Segurança do Trabalho contou com a aplicação de uma pergunta de percepção em relação à cultura em segurança na qual todos os colaboradores das empresas puderam apresentar sua percepção, seguida de uma série de atividades, como entrevistas junto à alta liderança e visitas presenciais a unidades de referência das áreas administrativas e de operação das empresas. As diretrizes de saúde, segurança e qualidade de vida das empresas Eletrobras preveem iniciativas que promovam a saúde e o bem-estar de seus empregados, por meio do PCMSO, programas de qualidade de vida e de saúde, além de contar com apoio das respectivas CIPAS que promovem as Semanas Internas de Prevenção de Acidentes do Trabalho e incentivem o cuidado com a saúde e com a segurança, como treinamentos de combate a incêndio, primeiros socorros, riscos domésticos, percepção de risco e prevenção contra infecções sexualmente transmissíveis</p>
EC9	<p>Número de pessoas física ou economicamente deslocadas e compensadas, discriminadas por tipo de projeto.</p>	463	1243	353	451	239	0	0	0	0	0
EC10	<p>Programas, incluindo aqueles realizados em parceria com o governo, para melhorar ou manter o acesso à energia elétrica e o serviços de suporte ao cliente.</p>	<p>Luz para todos /// Centros Comunitários de Produção (CCPs) //// Eficiência Energética em Comunidades de Baixo Poder Aquisitivo //Cooperação técnica para atendimento a regiões remotas.</p>	<p>Luz para todos, o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel) e o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa). (GRI EU23)</p>	<p>programas direcionados à universalização do acesso à energia elétrica, à eficiência energética e ao desenvolvimento sustentável do país, como o programa nacional de conservação de energia elétrica (procel), o luz para todos e o programa de incentivo às fontes alternativas de energia elétrica (proinfa). luz para todos /acordo internacional de cooperação técnica para atendimento a regiões remotas - a Eletrobras mantém projeto de cooperação técnica com o instituto interamericano de cooperação para a agricultura (iica).</p>	<p>programa luz para todos /acordo internacional de cooperação técnica para atendimento a regiões remotas / programa de incentivo às fontes alternativas de energia elétrica (proinfa) / programa nacional de conservação de energia elétrica (procel)</p>	<p>Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel), o Luz Para Todos, o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa) e o Programa Ciência sem Fronteiras. Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel) / Programa Luz Para Todos /Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa) /</p>	<p>Dentre os programas em que a companhia participa e/ou gerencia, destacam-se: Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica – Procel / Procel Educação / Procel Info / Luz para todos / Proinfa /</p>	<p>Programa nacional de conservação de energia elétrica – Procel / Programa Luz para Todos - LPT / Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica - Proinfa</p>	<p>Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel) / Programa Luz Para Todos (LPT) / Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (PROINFA)</p>	<p>Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel) / Programa Luz Para Todos (LPT) / Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (PROINFA) /</p>	<p>Programa Luz para todos / Mais Luz para a Amazônia /Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa) /</p>

Dimensão	Categoria	Sigla	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Social	Direitos Humanos	SO1	Percentual de acordos e contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas referentes a preocupações com direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.	94%	100,0%	100%	98%	100%	55%	97%	89,7%	100%	100%	
		SO2	Percentual de empresas contratadas, fornecedores e outros parceiros de negócio significativos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos, e as medidas tomadas.	94%	99,6%	100%	100%		27%					
		SO3	Percentual de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	N/A	11,0%	15,9%	16,7%	N/A	5,0%	N/A	15,0%	26,6%	24,9%	
		SO4	Número total de casos de discriminação e as medidas corretivas tomadas. [Não - Discriminação]	6	28	12	2	3	5	3	6	1	0	
		SO5	Operações e fornecedores significativos identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar sendo violado ou estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito. [Liberdade de Associação e Negociação Coletiva]	0	0	30	77			81	0			
		SO6	Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil. [Trabalho Infantil]	23	24	27	134				41	158	534	
		SO7	Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo. [Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo]	23	24	27	134				41	158	534	
		SO8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações. [Práticas de Segurança]		46,0%	63,0%	42,3%		37,5%			42,0%	43,3%	
		SO9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas. [Direitos Indígenas]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		SO10	Percentual de queixas relacionadas a direitos humanos protocoladas, tratadas e resolvidas por meio		88,00%	92,06%	96,67%		80,00%	76,19%	95,00%	94,58%	96,00%	

		de mecanismo formal de queixas. [Reparação]										
	SO11	Percentual de operações que implementaram programas de engajamento da comunidade, de avaliação de impacto e de desenvolvimento. [Comunidades locais]	74,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	SO12	Percentual de satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	81,31%	80,27%	86,50%	86,32%	86,32%	85,31%	85,31%	86,97%	86,97%	88,83%
Sociedade	SO13	Operações com significativo impacto, potencial ou real, negativo sobre as comunidades locais. [Comunidades locais]	As operações das empresas podem produzir maior ou menor impacto socioambiental dependendo das características da região onde são implantadas. A identificação dos grupos sociais atingidos acontece desde o início do planejamento. Questões como o aumento de população migrante, mudanças no uso da terra, impactos na infraestrutura, alterações da paisagem, mudanças nas estruturas sociais e na cultura local, dentre outras, fazem parte do escopo dos levantamentos a serem realizados nos estudos ambientais visando à proposição de medidas que minimizem os impactos negativos e potencializem os positivos.	As operações das empresas podem produzir maior ou menor impacto socioambiental dependendo das características da região onde são implantadas. A identificação dos grupos sociais atingidos acontece desde o início do planejamento. Questões como o aumento de população migrante, mudanças no uso da terra, impactos na infraestrutura, alterações da paisagem, mudanças nas estruturas sociais e na cultura local, dentre outras, fazem parte do escopo dos levantamentos a serem realizados nos estudos ambientais visando à proposição de medidas que minimizem os impactos negativos e potencializem os positivos.	Os empreendimentos — usinas hidrelétricas, termelétricas e sistemas de transmissão e de distribuição — da Eletrobras podem produzir maior ou menor impacto social dependendo das características da região onde são implantadas. Durante a operação, podem ocorrer impactos na organização territorial, alteração na organização socioeconômica e cultural, interferência na organização das atividades comerciais, industriais, entre outros, como aumento no uso de água, risco de vazamento, contaminação do solo e aumento do risco de acidentes (choques elétricos, incêndios e outros).	Nas fases de construção e implantação, um dos primeiros impactos é a geração de expectativa de oferta de novos empregos, o que aumenta significativamente o fluxo migratório para a região. Esse grande aporte de trabalhadores sobrecarrega a infraestrutura local, principalmente nas áreas de saúde, educação e saneamento básico. Além disso, a construção dos empreendimentos gera aumento do tráfego rodoviário, mudanças nos convívios sociais cotidianos e aumento nos níveis de poluição e ruído. Já durante a operação dos empreendimentos de geração, os impactos potenciais envolvem o incremento no uso de água, risco de vazamento e contaminação do solo, aumento do risco de acidentes e potencial emissão de gases do efeito estufa. (GRI EC8, GRI EC9, GRI SO9)	N/A	Todo esse conjunto de diretrizes internas é somado aos compromissos e obrigações legais que a empresa deve observar durante o processo de licenciamento ambiental. Quanto à legislação, destacam-se o Decreto Federal 7.342/10 e a Portaria Interministerial 340/12, que tratam do cadastramento socioeconômico da população atingida por barragens.	Em alinhamento ao Pacto Global, do qual somos participantes, e em consonância com nossas políticas de Sustentabilidade, de Ambiental, de Responsabilidade Social e de Comunicação e Engajamento com Públicos de Interesse, temos o compromisso de promover o diálogo ético e transparente que apoie um engajamento e relacionamento qualificado junto às comunidades em que atuamos, reconhecendo sua cultura, formas de organização social e os representantes por elas indicados.	Do ponto de vista negativo, as comunidades locais podem ser impactadas, principalmente, pela necessidade de deslocamento, pelas mudanças no ambiente do entorno das usinas e pela interferência na dinâmica de povos tradicionais e indígenas.	Atuamos por meio da elaboração de diagnósticos socioeconômicos participativos, da implantação de programas de comunicação e interação social e de educação ambiental, promovendo a construção e o fortalecimento de fóruns comunitários e articulações com agentes públicos e privados. Os resultados dos programas desenvolvidos no âmbito do licenciamento ambiental são apresentados à população. No planejamento de nossos projetos, desenvolvemos estudos para identificação e avaliação de impactos ambientais e sociais, que são submetidos aos órgãos ambientais responsáveis pelo licenciamento ambiental. Esses estudos podem apontar para a necessidade de mudanças no projeto de forma a reduzir seus impactos. Para cada impacto identificado nos estudos de impacto ambiental, são propostas ações de mitigação e compensação, que podem ser desenvolvidas antes, durante e após a implantação dos empreendimentos, conforme apontado pelo plano básico ambiental.	A identificação e qualificação dos impactos são apresentadas nos estudos de impacto ambiental realizados para cada projeto. O tratamento dos impactos socioambientais é acompanhado por meio dos programas socioambientais, que fazem parte do licenciamento ambiental a que são submetidos os projetos as empresas Eletrobras. Os aspectos ambientais sobre as comunidades locais, a Política Ambiental das empresas Eletrobras e a Política de Responsabilidade Social possuem diretrizes para o remanejamento de populações atingidas por empreendimentos hidrelétricos. As empresas Eletrobras disponibilizam canais de relacionamento com as partes interessadas específicos por projetos/empreendimento ou mais amplos, como as Ouvidorias.

		<p>Medidas de prevenção e mitigação nas operações com impactos potenciais ou reais negativos sobre comunidades locais. [Comunidades locais]</p>	<p>A Eletrobras Eletrosul realiza uma pesquisa sobre a percepção socioambiental dos empreendimentos, no intuito de se aproximar e entender a realidade das comunidades impactadas. Como medida de prevenção dos impactos socioambientais, a empresa também implementou, em 2011, o Programa Integrado de Desenvolvimento Sustentável e o diagnóstico socioeconômico e ambiental dos municípios que receberão os empreendimentos eólicos no estado do Rio Grande do Sul. Para o Plano de Inserção Regional, que visa compensar e potencializar o desenvolvimento local, a Eletrobras Eletronorte implementou e concluiu obras de infraestrutura básica em 2011, como recuperação da orla do município de Cametá-PA, construção de escolas em diversos municípios do Pará, complexos administrativos, posto de saúde e ainda um Terminal Rodoviário no Município de Breu Branco-PA. Já a Itaipu Binacional promove voluntariamente ações que auxiliam o desenvolvimento social e econômico da região. A partir da ampliação de sua missão, ocorrida em 2003, a Itaipu Binacional implementou programas que beneficiam a comunidade, o meio ambiente e o público interno, abrangendo as áreas de educação, saúde, combate à exploração sexual de crianças e adolescentes, combate à violência, estímulo à geração de renda, incentivo à equidade de gênero e ainda incentivo ao turismo e ao voluntariado. Além disso, por meio do Programa Cultivando Água Boa, a empresa desenvolveu ações que envolvem educação ambiental, pesca, plantas medicinais, agricultura familiar e orgânica, jovens jardineiros, sustentabilidade das comunidades indígenas, biodiversidade, monitoramento e avaliação ambiental.</p>	<p>Durante a instalação dos empreendimentos, são realizadas ações de comunicação social que incluem a instalação de escritórios locais, a divulgação de material de comunicação e reuniões com os diversos grupos para promover a interação social. Realizam-se também pesquisas de opinião na área dos projetos para identificar, inclusive, expectativas da população.</p>	<p>Durante a instalação dos empreendimentos, são realizadas ações de comunicação social que incluem a instalação de escritórios locais, a divulgação de material de comunicação e reuniões com os diversos grupos para promover a interação social. Realizam-se também pesquisas de opinião na área dos projetos para identificar, inclusive, expectativas da população.</p>	<p>Os programas socioambientais dos empreendimentos são propostos de modo a atender as exigências legais e regulamentos, buscando seu contínuo aprimoramento e não se atendo apenas ao legalmente recomendado, mas também atendendo a negociações sociais. Para os empreendimentos anteriores à institucionalização do licenciamento ambiental, são adotados procedimentos específicos acordados com os órgãos ambientais licenciadores (licenciamento corretivo). A Eletrobras acompanha a legislação ambiental e os marcos regulatórios por meio de um grupo de trabalho do Subcomitê de Meio Ambiente das Empresas Eletrobras. (GRI SO10)</p>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Políticas Públicas	SO15	<p>Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies. [Políticas Públicas]</p>	<p>Políticas sociais: Comitê de Gênero do Ministério de Minas e Energia (MME) e empresas vinculadas; Comitê Interministerial da Inclusão Social e Econômica dos Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis (Ciisc); Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida (Coep); discussões sobre o Código Florestal e a Reserva Global de Reversão (RGR); Sistema de Gestão da Ética do</p>	<p>As empresas Eletrobras participam do desenvolvimento de políticas públicas ao integrar entidades como:</p>	<p>As empresas Eletrobras também participam de discussões de importantes temas e do desenvolvimento de políticas ao integrar diversas entidades relacionadas direta ou indiretamente ao negócio.</p>	<p>As empresas também apoiam importantes iniciativas do Governo Federal e gerenciam programas e fundos setoriais que atendem às mais diversas áreas do setor elétrico. Eles são direcionados à universalização do acesso à energia elétrica, à eficiência energética, ao desenvolvimento</p>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

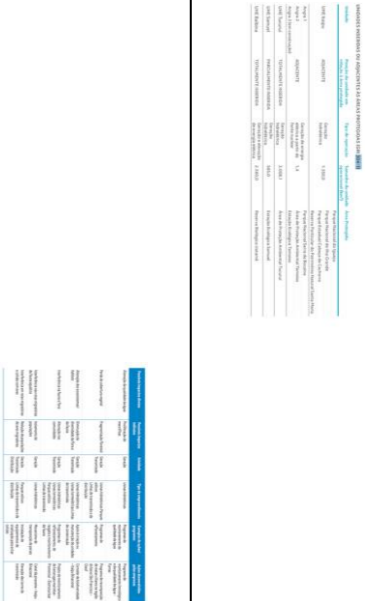

			Poder Executivo Federal, sob a coordenação da Comissão de Ética Pública (CEP), por força de lei; Fórum Nacional de Ética das Empresas Estatais; audiências públicas das quais participam, por convite do Congresso Nacional, presidentes e diretores da Eletrobras ou de empresas do Sistema, com destaque, no ano de 2011, para assuntos relativos a energia nuclear e Código Florestal.			sustentável e à consolidação e expansão da ciência e tecnologia no país, como o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel), o Luz Para Todos, o Programa de Incentivos às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa) e o Programa Ciência sem Fronteiras. (GRI SO5)						
	SO16	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país. [Políticas Públicas]	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética das Empresas Eletrobras. (GRI SO6)	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética das Empresas Eletrobras. (GRI SO6)	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética das Empresas Eletrobras. (GRI SO6)	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética das Empresas Eletrobras. (GRI SO6)	N/A	N/A	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética das empresas Eletrobras.	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética e de Conduta das empresas Eletrobras.	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética e de Conduta das empresas Eletrobras.	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética e de Conduta das empresas Eletrobras.
	SO17	Percentual de taxa de rotatividade de empregados. [Emprego]	4,0%	3,40%	18,00%	4,00%	1,55%	3,04%	1,33%	7,25%	10,41%	4,32%
Práticas Trabalhistas	SO18	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações em locais significativos. [Emprego]	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Adicional por tempo de serviço Assistência médica Assistência odontológica Auxílio creche Auxílio funeral Auxílio óculos Auxílio por filho especial Cobertura para incapacidade/invalidez Convênios com academias Convênios com academias Fundos de aposentadoria Licença maternidade Licença paternidade Reembolso de despesas de graduação Reembolso pré-escolar Remuneração variável Seguro de vida em grupo Vale alimentação Vale refeição Vale transporte 	<ul style="list-style-type: none"> Assistência médica, Assistência odontológica, Auxílio creche, Auxílio funeral Auxílio por filho especial Cobertura para incapacidade/invalidez Convênios com academias Fundos de aposentadoria Licença maternidade Licença paternidade Remuneração variável Seguro de vida em grupo Vale-alimentação Vale- refeição Vale-transporte Auxílio para Ensino Fundamental, Ensino Médio e graduação Cursos de pós-graduação em diversas áreas Programas de mestrado, doutorado e especialização Cursos de idioma estrangeiro em diversas áreas Participação em eventos para compartilhamento de boas práticas Programas de capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa cuidador, auxílio funeral, licença maternidade e extensão da licença, licença paternidade, assistência médica/plano de saúde, cobertura para incapacidade/invalidez, seguro de vida em grupo, fundo de aposentadoria, auxílio creche/pré-escola, remuneração variável, auxílio refeição/alimentação, gratificação de férias, assistência odontológica, vale transporte, licença para trabalhadores vítimas de violência doméstica, proteção à maternidade, licença para acompanhamento, licença por falecimento de padrasto ou madrasta, auxílio educacional, complemento auxílio doença, auxílio educacional, complemento auxílio-doença, auxílio-farmácia, cursos de idioma estrangeiro e assistência psicopedagógica Programa cuidador, auxílio funeral, licença maternidade e extensão da licença, licença paternidade, assistência médica (também para dependentes de uniões homoafetivas) e odontológica, seguro de vida em grupo, fundo de aposentadoria, auxílio creche, remuneração variável, auxílio refeição/alimentação, gratificação de férias, adicional por tempo de serviço, vale transporte, licença para trabalhadores vítimas de violência doméstica, licença para acompanhamento, licença por falecimento de padrasto ou madrasta, auxílio educacional, complemento auxílio-doença, auxílio-farmácia, cursos de idioma estrangeiro e assistência psicopedagógica. Licença-maternidade estendida de 180 dias e licença paternidade de cinco dias úteis, assistências médica (também para dependentes de uniões homoafetivas) e odontológica, seguro de vida em grupo, fundo de aposentadoria, auxílio creche, remuneração variável, auxílio refeição/alimentação, gratificação de férias, adicional por tempo de serviço, vale transporte, licença para trabalhadores vítimas de violência doméstica, licença para acompanhamento, licença por falecimento de padrasto ou madrasta, auxílio educacional, complemento auxílio-doença, auxílio-farmácia, cursos de idioma estrangeiro e assistência psicopedagógica. Licença-maternidade estendida de 180 dias e licença paternidade de cinco dias úteis, assistências médica (também para dependentes de uniões homoafetivas) e odontológica, seguro de vida em grupo, fundo de aposentadoria, auxílio creche, remuneração variável, auxílio refeição/alimentação, gratificação de férias, adicional por tempo de serviço, vale transporte, licença para trabalhadores vítimas de violência doméstica, licença para acompanhamento, licença por falecimento de padrasto ou madrasta, auxílio educacional, complemento auxílio-doença, auxílio-farmácia, cursos de idioma estrangeiro e assistência psicopedagógica. 	<p>Dentre eles, destacam-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> auxílio funeral; licença maternidade e paternidade estendidas; assistência médica/plano de saúde e assistência odontológica; plano de previdência complementar e fundo de pensão; auxílio creche/pré-escola; auxílio educação; auxílio refeição/alimentação; auxílio educação; auxílio refeição/alimentação; gratificação de férias; assistência psicol. pedagógica aos empregados e/ou dependentes portadores de necessidades especiais; programa cuidador para ressarcimento de despesas com cuidador para empregados ou seus dependentes. 	<p>Além das remunerações fixa e variável, e de benefícios e vantagens determinados pela lei e/ou por força de Acordo Coletivo de Trabalho, agregamos espontaneamente ao nosso pacote outras conveniências, entre as quais se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> vale transporte; auxílio educação; auxílio funeral; auxílios refeição e alimentação; licença maternidade e paternidade estendidas; assistência médica/plano de saúde e assistência odontológica; seguro de vida em grupo; plano de previdência complementar e fundo de pensão; auxílio creche/pré-escola; assistência psicopedagógica aos empregados e/ou dependentes portadores de necessidades especiais; adicional por tempo de serviço; auxílio farmácia; auxílio doença; licença para acompanhamento; cursos de idiomas; programa cuidador para ressarcimento de 	<p>Além das remunerações fixa e variável, e de benefícios e vantagens determinados pela lei e/ou por força de Acordo Coletivo de Trabalho, agregamos espontaneamente ao nosso pacote outras conveniências, entre as quais se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> vale transporte; auxílio educação; auxílio funeral; auxílios refeição e alimentação; licença maternidade e paternidade estendidas; assistência médica/plano de saúde e assistência odontológica; seguro de vida em grupo; plano de previdência complementar e fundo de pensão; auxílio creche/pré-escola; assistência psicopedagógica aos empregados e/ou dependentes portadores de necessidades especiais; adicional por tempo de serviço; auxílio farmácia; auxílio doença; licença para acompanhamento; cursos de idiomas; programa cuidador para ressarcimento de 		

	SO22	<p>Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves. [Saúde e Segurança no Trabalho]</p>	<p>Também são promovidos treinamentos e capacitações, abrangendo temas como primeiros socorros, prevenção de acidentes e riscos no ambiente de trabalho. Direcionados aos empregados das Empresas Eletrobras e realizados em caráter formal, os treinamentos contam com a participação de instrutores internos ou externos e acompanhamento da área de saúde e segurança do trabalho da empresa. No caso de empregados das empresas prestadoras de serviço, a empresa contratada deve se responsabilizar pelo treinamento dos seus próprios empregados. Porém, algumas ações já estão sendo planejadas por empresas do Sistema com o objetivo de promover a segurança e a saúde em toda a cadeia do negócio.</p>	<p>Eletrobras - Programa Cuidador: Fornece assistência aos colaboradores e/ou dependentes que necessitem de cuidados temporários no exercício de suas atividades básicas diárias e necessidades fisiológicas. Programa Psicopedagógico: Apoia os dependentes de colaboradores que sejam deficientes físicos e/ou intelectuais, possibilitando o acesso ao ensino, aos tratamentos requeridos e às atividades extracurriculares. Programas Eletrobras Saudável: Promovem assistência aos colaboradores em relação à reeducação alimentar, medicina de viagem entre outros temas vinculados à saúde e qualidade de vida. Eletrobras Chef Centros de Promoção da Saúde (CPS): Oferece aos empregados do escritório atividades de musculação, ginástica, dança de salão, ginástica laboral, fisioterapia, nutrição, massagem e práticas esportivas. Programa Disque Viver Bem: Presta atendimentos, presenciais e por telefone, aos empregados e seus familiares nas áreas psicossocial, financeira e jurídica. Programa de Prevenção e Tratamento de Problemas Relacionados ao Álcool e Outras Drogas: Acompanha os casos detectados em todas as regionais e oferece oportunidades de melhoria da saúde e do estilo de vida aos empregados. Programa de Tratamento do Tabagismo: Acompanha os casos detectados em todas as regionais e oferece oportunidades de melhoria da saúde e do estilo de vida aos empregados. Eletrobras Eletronorte Oficinas de nutrição: Incentivam a adoção de hábitos saudáveis promovendo a melhora na qualidade de vida e prevenindo doenças. A empresa também conta com um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA), um</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adesão ao Programa Nacional de Prevenção de Acidentes de Trabalho. • Atividades de massoterapia, coral, teatro amador, auxílio-academia, ginástica laboral. • Energia e Movimento (treinamento para Corrida de Rua), Coral Eletrobras, Campanhas Preventivas e Educativas em saúde. • Exame médico periódico para todos os colaboradores. • Palestra de medicina preventiva, qualidade de vida, tabagismo e alcoolismo. • Participação no Outubro Rosa (Campanha de Prevenção ao Câncer de Mama). • Realização do Novembro Azul (Campanha de Combate ao Câncer de Próstata). • Pesquisa anual do Índice de Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho (IQVE). • Programa Cuidador com assistência prestada a empregados ou dependentes que necessitem de cuidados temporários. • Programa de Preparação para a Aposentadoria. • Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). • Programa de Proteção Respiratória contra Pó de Carvão, Cinzas e Gases para prevenção contra Pneumoconiose. • Programa de Qualidade de Vida com RPG, Coral e Caminhada. • Programa de Tratamento do Tabagismo continua disponível para ajudar os empregados que queiram parar de fumar oferecendo apoio médico, psicológico e medicamentos. • Programa Disque Viver Bem presta atendimentos presenciais e por telefone aos empregados e seus familiares nas áreas psicossocial, financeira e jurídica, por meio de uma empresa contratada. • Programa do Viajante, com orientação aos empregados que viajam a serviço quanto às doenças endêmicas das regiões para as quais se dirigem. • Programa Eletrobras Saudável de aconselhamento, prevenção, tratamento e educação para saúde e qualidade de vida. • Programa 	<p>Entre as principais iniciativas estão: , SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho) , Cursos sobre Promoção da Saúde e de Prevenção de Doenças , Prevenção e Tratamento da Dependência Química (tabagismo, álcool e outras drogas) , Programa de Educação Financeira , Plano de Atendimento às Situações de Emergência (PASE) , Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho (LTCAT) , Programa Terceira de Primeira (3D1), que desenvolve ações que assegurem o respeito e a proteção ao direito à saúde, a integridade dos empregados das empresas contratadas e dos prestadores de serviços , Programa de Prevenção e Tratamento à Dependência do Álcool e Outras Drogas (PRAD) , Programa de Atendimento à Pessoa com Deficiência (PAPD) , Programa de Acompanhamento aos Empregados Afastados , Programa do Viajante (sob a gestão da Divisão de Saúde e Qualidade de Vida) , Campanhas de vacinação (GRI LA8)</p>	N/A	N/A	<p>Dentre as diversas atividades exercidas nas empresas Eletrobras, foram identificados riscos de doenças ocupacionais em relação ao nível de ruído nas usinas, em relação a exposição ao risco inflamável e nas atividades de campo em linhas de transmissão e distribuição.</p>	<p>Dentre as diversas atividades exercidas nas empresas Eletrobras, foram identificados riscos de doenças ocupacionais específicas que podem ser originadas, nas usinas, pela exposição ao ruído e às altas temperaturas e, nas atividades de campo em linhas de transmissão, pela sobrecarga dos membros superiores.</p>	<p>Aos empregados que fazem a fiscalização de campo, atividade que envolve sistema elétrico de alta tensão, instalado, muitas vezes, em áreas remotas e de difícil acesso, são oferecidos treinamentos obrigatórios, uma vez que estão submetidos a um grau de risco diferenciado. A prática está em conformidade com normas internas e as normas regulamentadoras da Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT).</p>	<p>Grupo de Trabalho formado por representantes das áreas de Segurança do Trabalho das empresas Eletrobras tem o objetivo de elaborar e acompanhar as práticas integradas de Segurança do Trabalho, especialmente aquelas voltadas para atender as metas estabelecidas no PDNG, como a redução das taxas de acidentes do trabalho e do absentismo por doença.</p>
--	------	--	--	--	--	--	-----	-----	---	---	---	---

			<p>Programa de prevenção ao uso indevido de drogas e realiza Seminários de Qualidade de Vida. Eletrobras Eletronuclear Campanha de vacinação: A empresa disponibiliza vacinação antigripal sazonal e H1N1; em 2012, foram realizadas 1.056 aplicações. Programa de Aconselhamento: A empresa disponibiliza uma equipe biopsicossocial para atendimento aos empregados e familiares. Palestras: Os empregados participaram de palestras sobre depressão, alcoolismo, tabagismo, alimentação e atividade física. Campanhas: Foram realizadas campanhas abordando temas como prevenção ao álcool, drogas, combate ao fumo e câncer. Eletrobras Furnas Cuidador social Oficinas de condicionamento físico Itaipu Binacional Programa REVIVER: Em 2012, além do incentivo à criatividade, ao convívio familiar, ao esporte e à cidadania, implementou ações que contribuíram para disseminar aos empregados e seus dependentes a ideia de que promover mudanças de hábitos, atitudes, estilo de vida e desenvolver a autoestima e autoconfiança são atos fundamentais para a manutenção de uma vida plena, saudável e prazerosa.</p>	<p>Psicopedagógico de apoio aos dependentes de colaboradores que sejam deficientes físicos e/ou intelectuais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa REVIVER, que promove caminhadas, dicas de prevenção e tratamento da dependência química, condicionamento físico, programa de educação financeira, Grupo Solidário em Câncer, Grupo de Afinidade em Diabetes e ginástica laboral. • Programas para prevenção de doenças ocupacionais, entre eles ginástica laboral e o de massoterapia. • Reeducação Alimentar, atenção ao tabagismo. • Reembolso de medicamentos para doenças crônicas para os empregados e dependentes. • Testes de diagnóstico rápido para doenças sexualmente transmissíveis. • Vacinação anual contra gripe, difteria, tétano, hepatite e H1N1 							
SO23	<p>Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos. [Saúde e Segurança no Trabalho]</p>	<p>Além disso, as demandas de saúde e segurança do trabalho são anualmente negociadas. Diversos temas em saúde e qualidade de vida constam do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) firmado entre as Empresas Eletrobras e o Sindicato dos trabalhadores para o período 2011 - 2012 (GRI LA9). Dentre eles, podemos destacar algumas cláusulas como a que possibilita a redução da jornada de trabalho a partir da data do término da licença-maternidade, além da garantia de prorrogação da licença, quando requerido pela empregada. Esses benefícios são extensivos aos casos de adoção ou guarda judicial. Além disso, as empresas passaram a conceder licença,</p>	<p>Os temas relacionados a saúde e segurança dos empregados são previstos no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) firmado entre as empresas Eletrobras e o Sindicato dos Trabalhadores. Os itens constantes do ACT são negociados e, se necessário, alterados anualmente, garantindo assim o atendimento dos direitos dos trabalhadores relativos aos aspectos de saúde, qualidade de vida e segurança do trabalho. Dentre os temas abrangidos podemos citar o cumprimento da NR-10 e NR-9, proibição do trabalho isolado, estruturação do Serviço Especializado em</p>	<p>Os temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos são previstos no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) firmado entre as empresas Eletrobras e o Sindicato dos Trabalhadores. Os itens desse acordo são negociados e, se necessário, alterados anualmente para garantir assim o atendimento dos direitos dos trabalhadores relativos aos aspectos de saúde, qualidade de vida e segurança do trabalho. (GRI LA9)</p>	<p>Entre os temas abrangidos estão o cumprimento da NR-9 e da NR-10, a estruturação do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (Sesmt), a distribuição de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e Equipamento de Proteção Coletiva (EPC), Plano de Proteção e Recuperação da Saúde (PPRS), Política de Investigação de Doenças Ocupacionais, Programa de Controle Médico de Saúde</p>	<p>Proteção à maternidade com a redução da jornada diária de trabalho em até duas horas por 180 dias após a licença maternidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concessão de licença para acompanhamento de cônjuge ou companheiro(a), ascendentes e descendentes de primeiro grau e dependentes do plano de saúde, nos casos de internação por doença, cirurgia, recuperação domiciliar e/ou situações emergenciais. - Concessão de licença no falecimento de madrasta ou padrasto nas mesmas condições que o praticado no 	N/A	<p>Todas as empresas do grupo Eletrobras, têm tópicos relativos à segurança e saúde em 100% dos acordos.</p>	<p>Todas as empresas do grupo Eletrobras, têm tópicos relativos à segurança e saúde em 100% dos acordos.</p>	<p>12 % de cláusulas de saúde e segurança presentes no Acordo Coletivo Nacional /19% de cláusulas de saúde e segurança' presentes no Acordo Coletivo Específico da Eletrobras</p>	<p>Neste sentido, o acordo coletivo de trabalho contempla 15 tópicos de saúde e segurança e possui 52 cláusulas do ACT Nacional, o que equivale a 28,85% de cláusulas dele.</p>

			nos casos de internação por doença, cirurgia, recuperação domiciliar e/ou situações emergenciais em virtude de acompanhamento de cônjuge ou companheiro(a), ascendentes e descendentes de primeiro grau e dependentes do plano de saúde. A companhia também passou a oferecer isenção nos limites de reembolso para tratamentos de psicoterapia e fisioterapia, nos casos de auxílio-doença ou acidente de trabalho. Os dependentes com deficiência física ou mental inseridos nos programas psicopedagógicos também passaram a contar com este benefício.	Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (Sesmt), distribuição de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e Equipamento de Proteção Coletiva (EPC), complemento auxílio-doença, participação no Comitê de Saúde e Segurança do Trabalho, Plano de Proteção e Recuperação da Saúde (PPRS), Política de Investigação de Doenças Ocupacionais, Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (Pcmso), Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), despesas com acidente de trabalho, licença para acompanhamento de dependentes e proteção à maternidade. (GRI LA9; SO1)	Ocupacional (Pcmso). (GRI LA9)	falecimento de pai e mãe. -Complementação de remuneração, inclusive a do décimo terceiro salário, a trabalhadores afastados no valor correspondente à diferença entre a sua remuneração mensal e o benefício recebido da Previdência Social a título de auxílio doença ou acidente de trabalho.						
	SO24	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminados por gênero. [Treinamento e Educação]		100,0%	90,0%	96,5%				77,0%	73,0%	74,0%
	SO25	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens [Igualdade de Remuneração para Mulheres e Homens]	85%	91%	94%	94%	93%	105%	100%	101%	97%	91%

Dimensão	Categoria	Sigla	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Desempenho Ambiental	Emissões	AM1	Emissões diretas de Gases do Efeito Estufa (GEE) (Escopo 1)	5.772.344	8.169.464	10.270.407	9.358.352	8.413.795	5.776.981	4.674.090	5.350.290	5.227.207	4.164.151
		AM2	Emissões indiretas de Gases do Efeito Estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia (Escopo 2)	575.079	1.654.496	1.771.779	2.632.734	1.839.372	922.045	923.056	670.337	659.298	503.305
		AM3	Outras emissões indiretas de Gases do Efeito Estufa (GEE) (Escopo 3)	3.020.151,00	1.948.185,00	1.828.086,00	1.897.528,00	2.991.807,00	67.176,00	81.726,00	42.813,00	10.879,00	1.378.753,00
		AM4	Intensidade das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE)	0,0321	0,0474	0,0647	0,0720	0,0675	0,0740	0,0330	0,0370	0,0360	0,0270
		AM5	Redução das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE)	9.367.584,20	11.772.149,80	13.870.274,40	13.888.614,95	13.244.977,98	6.766.211,24	5.678.882,32	6.063.450,33	5.897.394,55	6.046.221,00
		AM6	Emissão de Óxidos de Nitrogênio (NOx), Óxidos de Enxofre (SOx) e outras emissões atmosféricas significativas	4.683.792	5.886.075	6.935.137	6.944.308	6.622.489	3.383.106	2.839.441	3.031.725	2.948.697	3.023.111
	Energia	AM7	Consumo de Combustíveis.		168.273	330.486	224.311	154.186	133.532	48.594	48.334	10.538	3.911
		AM8	Consumo de energia em GJ.	4.290.967	6.049.764	7.925.910	13.892.379		6.417.312	5.856.096	5.842.261	5.847.881	4.594.750
	Água	AM9	Total de retirada de água por fonte.	2.037.011,248	4.813.415,100	4.402.110,90	4.374.542,75	3.201.181,90	3.319.586,40	3.376.102,00	3.291.309,10	3.783.580,00	3.290.158,28

		AM10	Corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora. [Emissões, efluentes e resíduos]	As empresas Eletrobras não identificaram corpos d'água significativamente afetados por descartes de água.	As empresas Eletrobras não identificaram corpos d'água significativamente afetados por descartes de água.	As empresas Eletrobras não identificaram corpos d'água significativamente afetados por descartes de água.	As empresas Eletrobras não identificaram corpos d'água significativamente afetados por descartes de água.	As empresas Eletrobras não identificaram corpos d'água significativamente afetados por descartes de água.	As empresas Eletrobras não identificaram corpos d'água significativamente afetados por descartes de água.	As empresas Eletrobras não identificaram corpos d'água significativamente afetados por descartes de água.	N/A	N/A	
Biodiversidade		AM11	Habitats protegidos ou restaurados. [Desempenho ambiental]	Até 2011, 154 áreas protegidas receberam apoio das Empresas Eletrobras, seja de forma voluntária ou por meio de obrigações legais, como ações derivadas de TACs, compensações ambientais, termos de compromisso e condicionantes de licenças.	Até 2012, 163 áreas protegidas, como unidades de conservação e terras indígenas, receberam apoio das empresas Eletrobras, num total de 19.010.988 hectares. Em 2012, R\$ 21,6 milhões foram destinados pelas empresas Eletrobras ao apoio dessas áreas protegidas. A quantia de R\$ 5,4 milhões foi destinada para ações voluntárias, e 86% desse montante foi aplicado em áreas sob gestão das empresas Eletrobras.	Somente em 2013, foi recuperada uma área de 1.160,22 km ² , o que equivale a quase 108 mil campos de futebol ⁴² e plantadas, voluntariamente, 204.148 mudas de árvores de diversas espécies. Além disso, foram recuperadas, também de forma voluntária, quase 5 mil km ² de áreas degradadas. Em 2013, as empresas Eletrobras realizaram um total de 55 Programas Voluntários de Proteção à Biodiversidade. Até este ano, a Eletrobras prestou apoio a 162 áreas protegidas, que juntas totalizam cerca de 190.108 km ² , distribuídos entre unidades de conservação, terras indígenas e sítios arqueológicos. Além disso, aproximadamente R\$ 10 milhões foram destinados, no mesmo período, ao apoio dessas áreas protegidas. A quantia de R\$ 1,7 milhão foi destinada a ações voluntárias, incluindo projetos de revegetação de mata ciliar e educação ambiental. TOTAL DE ÁREAS PROTEGIDAS 162 / ÁREAS SOB GESTÃO DIRETA DA ELETROBRAS 11.	Área Total (km ²) > 74.938,1 / Em 2014, 66 áreas protegidas receberam apoio das empresas Eletrobras – sendo 53 unidades de conservação e sítios arqueológicos e 13 terras indígenas – todas localizadas nos principais biomas brasileiros (Cerrado, Mata Atlântica, Amazônia, Caatinga e Pampa). Isso representa um total de 74.938,1 km ² e um investimento de R\$ 80,1 milhões, realizado pelas empresas Eletrobras	N/A	N/A		Entre as ações de proteção à biodiversidade, podemos destacar a coleta e produção de sementes e mudas para reflorestamento. Entre 2018 e 2019, a produção voluntária de sementes registrou um aumento significativo, assim como o plantio voluntário de mudas. A Eletrobras Chesf mantém o Viveiro Florestal de Xingó, tendo em 2019 alcançado a produção de 93,5 mil mudas de espécies nativas da caatinga. A subsidiária doou 76,5 mil mudas a diversas instituições para plantio nas margens de rios e riachos na bacia do Rio São Francisco. A Eletrobras Eletronorte possui, desde 1984, um Banco de Germoplasma Florestal na Usina Hidrelétrica de Tucuruí, que passou por revitalização e expansão no início dos anos 2000. No banco são mantidas e monitoradas espécies da flora da região do baixo Tocantins, e coletadas sementes para a produção de mudas utilizadas em revegetação, paisagismo e recuperação das áreas desmatadas e degradadas. Em 2019, foram doadas 1,6 milhão de sementes de 88 espécies diferentes.		
Resíduos / Derramamentos		AM12	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição. [Emissões, efluentes e resíduos]	63.240	1.394.274	1.292.252	1.800.000	1.430.168	1.385.795	N/A	N/A	N/A	N/A
		AM13	Número e volume total de derramamentos significativos [Emissões, efluentes e resíduos]	23	12	4	9	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

	SO3	Percentual de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	N/A	11,0%	15,9%	16,7%	N/A	5,0%	N/A	15,0%	26,6%	24,9%
	SO4	Número total de casos de discriminação e as medidas corretivas tomadas. [Não - Discriminação]	6	28	12	2	3	5	3	6	1	0
	SO5	Operações e fornecedores significativos identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar sendo violado ou estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito. [Liberdade de Associação e Negociação Coletiva]	0	0	30	77			81	0		
	SO6	Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil. [Trabalho Infantil]	23	24	27	134				41	158	534
	SO7	Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo. [Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo]	23	24	27	134				41	158	534
	SO8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações. [Práticas de Segurança]		46,0%	63,0%	42,3%		37,5%			42,0%	43,3%
	SO9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas. [Direitos Indígenas]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SO10	Percentual de queixas relacionadas a direitos humanos protocoladas, tratadas e resolvidas por meio de mecanismo formal de queixas. [Reparação]		88,00%	92,06%	96,67%		80,00%	76,19%	95,00%	94,58%	96,00%
Sociedade	SO11	Percentual de operações que implementaram programas de engajamento da comunidade, de avaliação de impacto e de desenvolvimento. [Comunidades locais]	74,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	SO12	Percentual de satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	81,31%	80,27%	86,50%	86,32%	86,32%	85,31%	85,31%	86,97%	86,97%	88,83%

				<p>As operações das empresas podem produzir maior ou menor impacto socioambiental dependendo das características da região onde são implantadas. A identificação dos grupos sociais atingidos acontece desde o início do planejamento. Questões como o aumento de população migrante, mudanças no uso da terra, impactos na infraestrutura, alterações da paisagem, mudanças nas estruturas sociais e na cultura local, dentre outras, fazem parte do escopo dos levantamentos a serem realizados nos estudos ambientais visando à proposição de medidas que minimizem os impactos negativos e potencializem os positivos.</p>	<p>Os empreendimentos — usinas hidrelétricas, termelétricas e sistemas de transmissão e de distribuição — da Eletrobras podem produzir maior ou menor impacto social dependendo das características da região onde são implantadas. Durante a operação, podem ocorrer impactos na organização territorial, alteração na organização socioeconômica e cultural, interferência na organização das atividades comerciais, industriais, entre outros, como aumento no uso de água, risco de vazamento, contaminação do solo e aumento do risco de acidentes (choques elétricos, incêndios e outros).</p>	<p>Nas fases de construção e implantação, um dos primeiros impactos é a geração de expectativa de oferta de novos empregos, o que aumenta significativamente o fluxo migratório para a região. Esse grande aporte de trabalhadores sobrecarrega a infraestrutura local, principalmente nas áreas de saúde, educação e saneamento básico. Além disso, a construção dos empreendimentos gera aumento do tráfego rodoviário, mudanças nos convívios sociais cotidianos e aumento nos níveis de poluição e ruído. Já durante a operação dos empreendimentos de geração, os impactos potenciais envolvem o incremento no uso de água, risco de vazamento e contaminação do solo, aumento do risco de acidentes e potencial emissão de gases do efeito estufa. (GRI EC8, GRI EC9, GRI SO9)</p>	N/A	<p>Todo esse conjunto de diretrizes internas é somado aos compromissos e obrigações legais que a empresa deve observar durante o processo de licenciamento ambiental. Quanto à legislação, destacam-se o Decreto Federal 7.342/10 e a Portaria Interministerial 340/12, que tratam do cadastramento socioeconômico da população atingida por barragens.</p>	<p>Em alinhamento ao Pacto Global, do qual somos participantes, e em consonância com nossas políticas de Sustentabilidade, Ambiental, de Responsabilidade Social e de Comunicação e Engajamento com Públicos de Interesse, temos o compromisso de promover o diálogo ético e transparente que apoie um engajamento e relacionamento qualificado junto às comunidades em que atuamos, reconhecendo sua cultura, formas de organização social e os representantes por elas indicados.</p>	<p>Do ponto de vista negativo, as comunidades locais podem ser impactadas, principalmente, pela necessidade de deslocamento, pelas mudanças no ambiente do entorno das usinas e pela interferência na dinâmica de povos tradicionais e indígenas.</p>	<p>Atuamos por meio da elaboração de diagnósticos socioeconômicos participativos, da implantação de programas de comunicação e interação social e de educação ambiental, promovendo a construção e o fortalecimento de fóruns comunitários e articulações com agentes públicos e privados. Os resultados dos programas desenvolvidos no âmbito do licenciamento ambiental são apresentados à população. No planejamento de nossos projetos, desenvolvemos estudos para identificação e avaliação de impactos ambientais e sociais, que são submetidos aos órgãos ambientais responsáveis pelo licenciamento ambiental. Esses estudos podem apontar para a necessidade de mudanças no projeto de forma a reduzir seus impactos. Para cada impacto identificado nos estudos de impacto ambiental, são propostas ações de mitigação e compensação, que podem ser desenvolvidas antes, durante e após a implantação dos empreendimentos, conforme apontado pelo plano básico ambiental.</p>	<p>A identificação e qualificação do impacto são apresentadas nos estudos de impacto ambiental realizados para cada projeto. O tratamento dos impactos socioambientais é acompanhado por meio dos programas socioambientais, que fazem parte do licenciamento ambiental a que são submetidos os projetos das empresas Eletrobras. Os aspectos ambientais sobre as comunidades locais, a Política Ambiental das empresas Eletrobras e a Política de Responsabilidade Social possuem diretrizes para o remanejamento de populações atingidas por empreendimentos hidrelétricos. As empresas Eletrobras disponibilizam canais de relacionamento com as partes interessadas específicos por projetos/empreendimento ou mais amplos, como as Ouvidorias.</p>
--	--	--	--	--	--	--	-----	---	---	---	---	---

SO13

Operações com significativo impacto, potencial ou real, negativo sobre as comunidades locais.
[Comunidades locais]

			equidade de gênero e ainda incentivo ao turismo e ao voluntariado. Além disso, por meio do Programa Cultivando Água Boa, a empresa desenvolveu ações que envolvem educação ambiental, pesca, plantas medicinais, agricultura familiar e orgânica, jovens jardineiros, sustentabilidade das comunidades indígenas, biodiversidade, monitoramento e avaliação ambiental.									
Políticas Públicas	SO15	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies. [Políticas Públicas]	Políticas sociais: Comitê de Gênero do Ministério de Minas e Energia (MME) e empresas vinculadas; Comitê Interministerial da Inclusão Social e Econômica dos Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis (Ciisc); Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida (Coep); discussões sobre o Código Florestal e a Reserva Global de Reversão (RGR); Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, sob a coordenação da Comissão de Ética Pública (CEP), por força de lei; Fórum Nacional de Ética das Empresas Estatais; audiências públicas das quais participam, por convite do Congresso Nacional, presidentes e diretores da Eletrobras ou de empresas do Sistema, com destaque, no ano de 2011, para assuntos relativos a energia nuclear e Código Florestal.	As empresas Eletrobras participam do desenvolvimento de políticas públicas ao integrar entidades como:	As empresas Eletrobras também participam de discussões de importantes temas e do desenvolvimento de políticas ao integrar diversas entidades relacionadas direta ou indiretamente ao negócio.	As empresas também apoiam importantes iniciativas do Governo Federal e gerenciam programas e fundos setoriais que atendem às mais diversas áreas do setor elétrico. Eles são direcionados à universalização do acesso à energia elétrica, à eficiência energética, ao desenvolvimento sustentável e à consolidação e expansão da ciência e tecnologia no país, como o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel), o Luz Para Todos, o Programa de Incentivos às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa) e o Programa Ciência sem Fronteiras. (GRI SO5)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	SO16	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país. [Políticas Públicas]	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética das Empresas Eletrobras. (GRI SO6)	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no Código de Ética das	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no	N/A	N/A	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no	Em cumprimento à legislação, as empresas Eletrobras não apoiam ou contribuem com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos. Essa diretriz está ratificada no

			diretriz está ratificada no Código de Ética das Empresas Eletrobras. (GRI SO6)		Empresas Eletrobras. (GRI SO6)	Empresas Eletrobras. (GRI SO6)			Código de Ética das empresas Eletrobras.	Código de Ética e de Conduta das empresas Eletrobras.	Código de Ética e de Conduta das empresas Eletrobras.	Código de Ética e de Conduta das empresas Eletrobras.	
	SO17	Percentual de taxa de rotatividade de empregados. [Emprego]	4,0%	3,40%	18,00%	4,00%	1,55%	3,04%	1,33%	7,25%	10,41%	4,32%	
Práticas Trabalhistas	SO18	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações em locais significativos. [Emprego]	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Adicional por tempo de serviço • Assistência médica • Assistência odontológica • Auxílio creche • Auxílio funeral • Auxílio óculos • Auxílio por filho especial • Cobertura para incapacidade/invalidez • Convênios com academias • Fundos de aposentadoria • Licença maternidade • Licença paternidade • Remuneração variável • Fundos de aposentadoria • Licença maternidade • Licença paternidade • Reembolso de despesas de graduação • Reembolso pré-escolar • Remuneração variável • Seguro de vida em grupo • Vale alimentação • Vale refeição • Vale transporte 	<ul style="list-style-type: none"> Assistência médica Assistência odontológica Auxílio creche Auxílio funeral Auxílio por filho especial Cobertura para incapacidade/invalidez Convênios com academias Fundos de aposentadoria Licença maternidade Licença paternidade Remuneração variável Seguro de vida em grupo Vale-alimentação Vale-transporte Auxílio para Ensino Fundamental, Ensino Médio e graduação Cursos de pós-graduação em diversas áreas Programas de mestrado, doutorado e especialização, Cursos de idioma estrangeiro Participação em eventos para compartilhamento de boas práticas Programas de capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa cuidador, auxílio funeral, licença maternidade e extensão da licença, licença paternidade, assistência médica/plano de saúde, cobertura para incapacidade/invalidez, seguro de vida em grupo, fundo de aposentadoria, auxílio-creche, remuneração variável, auxílio-refeição/alimentação, gratificação de férias, assistência odontológica, vale transporte, licença para trabalhadores vítimas de violência doméstica, proteção à maternidade, licença para acompanhamento, licença por falecimento de padrasto ou madrasta, auxílio educacional, complemento auxílio doença, auxílio graduação, cursos de pós-graduação em diversas áreas, programas de mestrado, doutorado e especialização, cursos de idioma estrangeiro, adicional por tempo de serviço, assistência psicopedagógica proporcionada aos empregados e/ou dependentes portadores de necessidades especiais. Os colaboradores também contam com fundo de pensão. 	<ul style="list-style-type: none"> Licença-maternidade estendida de 180 dias e licença paternidade de cinco dias úteis, assistências médica (também para dependentes de uniões homoafetivas) e odontológica, seguro de vida em grupo, fundo de aposentadoria, auxílio-creche, remuneração variável, auxílio-refeição/alimentação, gratificação de férias, adicional por tempo de serviço, vale-transporte, licença para trabalhadores vítimas de violência doméstica, licença para acompanhamento, licença por falecimento de padrasto ou madrasta, auxílio-funeral, auxílio educacional, complemento auxílio-doença, auxílio-farmácia, cursos de idioma estrangeiro e assistência psicopedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> Licença-maternidade estendida de 180 dias e licença paternidade de cinco dias úteis, assistências médica (também para dependentes de uniões homoafetivas) e odontológica, seguro de vida em grupo, fundo de aposentadoria, auxílio-creche, remuneração variável, auxílio-refeição/alimentação, gratificação de férias, adicional por tempo de serviço, vale-transporte, licença para trabalhadores vítimas de violência doméstica, licença para acompanhamento, licença por falecimento de padrasto ou madrasta, auxílio-funeral, auxílio educacional, complemento auxílio-doença, auxílio-farmácia, cursos de idioma estrangeiro e assistência psicopedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> Dentre eles, destacam-se: <ul style="list-style-type: none"> • auxílio funeral; • licença maternidade e paternidade estendidas; • assistência médica/plano de saúde e assistência odontológica; • plano de previdência complementar e fundo de pensão; • auxílio creche/pré-escola; • auxílio educação; • auxílio funeral; • auxílio refeição/alimentação; • gratificação de férias; • assistência psicol. pedagógica aos empregados e/ou dependentes portadores de necessidades especiais; • programa cuidador para ressarcimento de despesas com cuidador para empregados ou seus dependentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Além das remunerações fixa e variável, e de benefícios e vantagens determinados pela lei e/ou por força de Acordo Coletivo de Trabalho, agregamos espontaneamente ao nosso pacote outras conveniências, entre as quais se destacam: vale transporte; auxílio educação; auxílio funeral; auxílios refeição e alimentação; licença maternidade e paternidade estendidas; assistência médica/plano de saúde e assistência odontológica; seguro de vida em grupo; plano de previdência complementar e fundo de pensão; auxílio creche/pré-escola; assistência psicopedagógica aos empregados e/ou dependentes portadores de necessidades especiais; adicional por tempo de serviço; auxílio farmácia; auxílio doença; licença para acompanhamento; cursos de idiomas; programa cuidador para ressarcimento de despesas com cuidador para empregados ou seus dependentes 	<ul style="list-style-type: none"> Além das remunerações fixa e variável, e de benefícios e vantagens determinados pela lei e/ou por força de Acordo Coletivo de Trabalho, agregamos espontaneamente ao nosso pacote outras conveniências, entre as quais se destacam: vale transporte; auxílio educação; auxílio funeral; auxílios refeição e alimentação; licença maternidade e paternidade estendidas; assistência médica/plano de saúde e assistência odontológica; seguro de vida em grupo; plano de previdência complementar e fundo de pensão; auxílio creche/pré-escola; assistência psicopedagógica aos empregados e/ou dependentes portadores de necessidades especiais; adicional por tempo de serviço; auxílio farmácia; auxílio doença; licença para acompanhamento; cursos de idiomas; programa cuidador para ressarcimento de despesas com cuidador para empregados ou seus dependentes 	
		SO19	Percentual de empregados que retornaram ao trabalho. [Emprego]	93%	100%	96%	96%	100%	99%	N/A	95%	79%	97%
		SO20	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva. [Relações Trabalhistas/]	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		SO21	Percentual dos empregados representados em comitês formais trabalho decente de segurança e saúde, compostos de gestores e de trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre	75,0%	91,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

			<p>atendimento aos empregados e familiares. Palestras: Os empregados participaram de palestras sobre depressão, alcoolismo, tabagismo, alimentação e atividade física. Campanhas: Foram realizada campanhas abordando temas como prevenção ao álcool, drogas, combate ao fumo e câncer.</p> <p>Eletrobras Furnas Cuidador social Oficinas de condicionamento físico</p> <p>Itaipu Binacional Programa REVIVER: Em 2012, além do incentivo à criatividade, ao convívio familiar, ao esporte e à cidadania, implementou ações que contribuíram para disseminar aos empregados e seus dependentes a ideia de que promover mudanças de hábitos, atitudes, estilo de vida e desenvolver a autoestima e autoconfiança são atos fundamentais para a manutenção de uma vida plena, saudável e prazerosa.</p>	<p>endêmicas das regiões para as quais se dirigem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Eletrobras Saudável de aconselhamento, prevenção, tratamento e educação para saúde e qualidade de vida. • Programa Psicopedagógico de apoio aos dependentes de colaboradores que sejam deficientes físicos e/ou intelectuais. • Programa REVIVER, que promove caminhadas, dicas de prevenção e tratamento da dependência química, condicionamento físico, programa de educação financeira, Grupo Solidário em Câncer, Grupo de Afinidade em Diabetes e ginástica laboral. • Programas para prevenção de doenças ocupacionais, entre eles ginástica laboral e o de massoterapia. • Reeducação Alimentar, atenção ao tabagismo. • Reembolso de medicamentos para doenças crônicas para os empregados e dependentes. • Testes de diagnóstico rápido para doenças sexualmente transmissíveis. • Vacinação anual contra gripe, difteria, tétano, hepatite e H1N1 							
SO23	<p>Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos. [Saúde e Segurança no Trabalho]</p>	<p>Além disso, as demandas de saúde e segurança do trabalho são anualmente negociadas. Diversos temas em saúde e qualidade de vida constam do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) firmado entre as Empresas Eletrobras e o sindicato dos trabalhadores para o período 2011 - 2012 (GRI LA9). Dentre eles, podemos destacar algumas cláusulas como a que possibilita a redução da jornada de trabalho a partir da data do término da licença-maternidade, além da garantia de prorrogação da licença, quando requerido pela empregada. Esses</p>	<p>Os temas relacionados a saúde e segurança dos empregados são previstos no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) firmado entre as empresas Eletrobras e o Sindicato dos Trabalhadores. Os itens constantes do ACT são negociados e, se necessário, alterados anualmente, garantindo assim o atendimento dos direitos dos trabalhadores relativos aos aspectos de saúde, qualidade de vida e segurança do trabalho. Dentre os temas abrangidos podemos citar o cumprimento da NR-10 e NR-9, proibição do trabalho isolado, estruturação do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (Sesmt), distribuição de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e Equipamento de Proteção Coletiva (EPC), complemento auxílio-doença, participação no Comitê de Saúde e Segurança do Trabalho, Plano de Proteção e Recuperação da Saúde (PPRS), Política de Investigação de</p>	<p>Os temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos são previstos no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) firmado entre as empresas Eletrobras e o Sindicato dos Trabalhadores. Os itens desse acordo são negociados e, se necessário, alterados anualmente para garantir assim o atendimento dos direitos dos trabalhadores relativos aos aspectos de saúde, qualidade de vida e segurança do trabalho. (GRI LA9)</p>	<p>Entre os temas abrangidos estão o cumprimento da NR-9 e da NR-10, a estruturação do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (Sesmt), a distribuição de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e Equipamento de Proteção Coletiva (EPC), Plano de Proteção e Recuperação da Saúde (PPRS), Política de Investigação de Doenças Ocupacionais, Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (Pcms). (GRI LA9)</p>	<p>Proteção à maternidade com a redução da jornada diária de trabalho em até duas horas por 180 dias após a licença maternidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concessão de licença para acompanhamento de cônjuge ou companheiro(a), ascendentes e descendentes de primeiro grau e dependentes do plano de saúde, nos casos de internação por doença, cirurgia, recuperação domiciliar e/ou situações emergenciais. - Concessão de licença no falecimento de madrastra ou padrasto nas mesmas condições que o praticado no falecimento de pai e mãe. - Complementação de remuneração, inclusive a do décimo terceiro salário, a trabalhadores afastados no valor correspondente à diferença entre a sua 	N/A	<p>Todas as empresas do grupo Eletrobras, têm tópicos relativos à segurança e saúde em 100% dos acordos.</p>	<p>Todas as empresas do grupo Eletrobras, têm tópicos relativos à segurança e saúde em 100% dos acordos.</p>	<p>12 % de cláusulas de saúde e segurança presentes no Acordo Coletivo Nacional /19% de cláusulas de saúde e segurança' presentes no Acordo Coletivo Específico da Eletrobras</p>	<p>Neste sentido, o acordo coletivo de trabalho contempla 15 tópicos de saúde e segurança e possui 52 cláusulas do ACT Nacional, o que equivale a 28,85% de cláusulas dele.</p>

		benefícios são extensivos aos casos de adoção ou guarda judicial. Além disso, as empresas passaram a conceder licença, nos casos de internação por doença, cirurgia, recuperação domiciliar e/ou situações emergenciais em virtude de acompanhamento de cônjuge ou companheiro(a), ascendentes e descendentes de primeiro grau e dependentes do plano de saúde. A companhia também passou a oferecer isenção nos limites de reembolso para tratamentos de psicoterapia e fisioterapia, nos casos de auxílio-doença ou acidente de trabalho. Os dependentes com deficiência física ou mental inseridos nos programas psicopedagógicos também passaram a contar com este benefício.	Doenças Ocupacionais, Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (Pcmso), Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), despesas com acidente de trabalho, licença para acompanhamento de dependentes e proteção à maternidade. (GRI LA9; SO1)				remuneração mensal e o benefício recebido da Previdência Social a título de auxílio doença ou acidente de trabalho.					
SO24	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminados por gênero. [Treinamento e Educação]		100,0%	90,0%	96,5%				77,0%	73,0%	74,0%	
SO25	Proporção de salário base e remuneração entre mulheres e homens [Igualdade de Remuneração para Mulheres e Homens]	85%	91%	94%	94%	93%	105%	100%	101%	97%	91%	

C. Indicadores de Resiliência Organizacional

Resiliência Organizacional	Dimensão	Sigla	Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Aprendizagem	AP1	Satisfação dos Colaboradores* (O engajamento e envolvimento dos funcionários que entendem a ligação entre seu próprio trabalho, a resiliência da organização, e seu sucesso a longo prazo. Os funcionários são capacitados e usam suas habilidades para resolver problemas.) Pesquisa de Clima organizacional?	0,0	-	-	-	0,25	-	1,35	2,95	2,95	5,00
	Aprendizagem	AP2	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminados por gênero. [Treinamento e Educação]	-	5,00	3,10	4,30	-	-	-	0,80	-	0,20
	Aprendizagem	AP3	Programas e processos que assegurem a disponibilidade de mão de obra especializada. [Emprego]	3	3,5	3,75	3,25	-	3,5	3	3,5	4	3,5
	Aprendizagem	AP4	Horas Treinamento / Empregados	4,70	2,65	2,15	3,15	-	5,00	1,95	2,55	2,00	2,35
	Aprendizagem	AP5	Carga Horária (h)	4,95	5,00	3,35		4,05	4,35	1,65	1,55	-	-
	Aprendizagem	AP6	Valor investido Treinamento	-	-	-	0,85	5,00	4,25	2,95	3,25	3,00	-
	Aprendizagem	AP7	Diversidade na Organização (mulheres)	0,45	5,00	0,50	0,50	0,50	0,50	-	0,50	2,60	0,45
	Liderança	LI1	Cargos de gerência ocupados por mulheres [% de cargos de chefia ocupados por mulheres]	-	5,00	0,80	0,85	-	-	1,65	1,65	2,50	0,20
	Liderança	LI2	Medidas tomadas para desenvolver e aprimorar o conhecimento do Conselho sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais [Governança - 2016]	-	-	-	-	3,00	-	3,50	4,00	4,00	3,50
	Liderança	LI3	Autoavaliação do desempenho do Conselho de Administração especialmente com respeito ao desempenho econômico, ambiental e social.	-	1,00	2,00	2,50	3,00	2,50	4,00	5,00	5,00	5,00
	Liderança	LI4	Composição da Alta Administração - % Mulheres	1,10	1,65	1,10	-	-	-	-	5,00	1,70	1,65
	Liderança	LI5	Indicação para evitar o conflito de agências, tendo o diretor presidente diferente do diretor executivo.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Liderança	LI6	Estrutura de da alta administração na organização	-	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	3,15	3,15	3,75	5,00	
Liderança	LI7	direcionamento de programas periódicos para o desenvolvimento de lideranças na própria organização	0,20	5,00	0,80	0,50	-	-	-	0,60	3,15	-	
Vulnerabilidade	VU1	Receita operacional líquida (Milhões) - MAIOR MELHOR	0,75	1,40	-	0,90	1,20	5,00	0,75	0,25	0,60	0,70	

Vulnerabilidade	VU2	Ebitda Consolidado (Milhões) MAIOR MELHOR <i>* Ebitda é a sigla em inglês para Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization. Em português, "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.</i>	1,60	1,40	--	--	--	4,95	1,70	5,00	2,58	2,60
Vulnerabilidade	VU3	Dívida líquida (financiamento a pagar e debêntures) (Milhões) MAIOR PIOR	1,65	3,85	5,00	2,15	1,65	1,35	1,70	-	1,75	2,40
Vulnerabilidade	VU4	Patrimônio Líquido (Bilhões) MAIOR MELHOR	4,95	5,00	3,70	2,10	-	0,35	0,10	2,00	1,95	4,50
Vulnerabilidade	VU5	Lucro Líquido (Milhões) MAIOR MELHOR	1,40	2,600	2,350	1,100	5,000	1,30	,650	5,00	4,20	2,40
Vulnerabilidade	VU6	Operações e fornecedores significativos identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar sendo violado ou estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito. [Liberdade de Associação e Negociação Coletiva]	5,00	5,00	3,15	0,25	-	-	-	5,00	-	-
Vulnerabilidade	VU7	Setorial - Elétrico - Capacidade instalada, separada por fonte de energia primária e regime regulatório.	-	0,35	0,75	1,35	2,00	2,75	3,40	4,30	5,00	4,75
Vulnerabilidade	VU8	DISPOLT - MAIOR MELHOR (<i>Índice de Disponibilidade de Linhas de Transmissão</i>)	4,90	0,95	3,75	2,00	4,05	2,65	3,75	3,85	-	5,00
Vulnerabilidade	VU9	DISPGR - MAIOR MELHOR (<i>Índice de Disponibilidade de Geração</i>)	-	2,30	2,60	2,70	2,75	2,80	4,10	4,15	4,20	5,00
Vulnerabilidade	VU10	Indicador de robustez - MAIOR MELHOR	1,75	-	3,05	2,95	2,95	3,45	4,20	5,00	4,30	-
Adaptação	AD1	Setorial - Elétrico - Atividades de pesquisa e desenvolvimento e gastos com o objetivo de prover eletricidade de modo confiável e promover o desenvolvimento sustentável [Eficiência do Sistema / Pesquisa e Desenvolvimento]	-	0,50	4,60	0,45	0,60	5,00	1,80	2,20	1,95	4,15
Adaptação	AD2	Estratégias de planejamento: desenvolvimento e avaliação de planos e estratégias para gerenciar vulnerabilidades em relação ao ambiente de negócios e seus <i>stakeholders</i> .	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,50	3,50	4,00	4,00	4,50
Adaptação	AD3	DESEMPENHO EMPRESARIAL - A gestão e mobilização dos recursos da organização para garantir sua capacidade de gestão durante o negócio como de costume, bem como ser capaz de fornecer a capacidade extra necessário durante uma crise?	1,00	2,00	2,50	2,50	1,00	3,00	3,50	4,50	4,00	4,00
Adaptação	AD4	Análise do Gerenciamento de Riscos	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,50	4,00	4,50	4,00	4,00
Adaptação	AD5	Análise do Estudo de Materialidade	-	3,00	4,00	4,50	5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,00
Antecipação	AN1	Valor investido em Inovação - P&D+I das empresas Eletrobras (Milhões)	-	0,50	4,60	0,25	0,60	5,00	1,80	2,20	0,80	4,15

Antecipação	AN2	Realização % dos investimentos previstos	4,70	4,70	5,00	5,00	-	4,35	2,85	4,20	2,90	2,90
Antecipação	AN3	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas. [Desempenho Econômico]	-	-	3,00	3,50	3,50	3,75	3,50	4,00	3,50	4,25
Antecipação	AN4	Planejamento frente a cenários futuros externos - Panorama Econômico e Setorial do relatório de administração [não realizada uma análise de cenários abordando aspectos ambientais e sociais]	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Antecipação	AN5	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos. [Desempenho Econômico]	1,65	-	0,50	1,10	1,80	5,00	2,50	5,00	3,20	2,10
Antecipação	AN6	Percentual de operações que implementaram programas de engajamento da comunidade, de avaliação de impacto e de desenvolvimento. [Comunidades locais]	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Antecipação	AN7	Operações com significativo impacto, potencial ou real, negativo sobre as comunidades locais. [Comunidades locais]	4	3,5	3,5	3,5		3	3,75	3	4	4
Antecipação	AN8	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes. [Presença de Mercado]	0	5	1,15	0,15			2,65	1,05	0,1	1,45
Antecipação	AN9	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região. [Emprego]	4,20	4,40	-	4,20	4,90	4,50	5,00	3,20	2,30	4,10
Antecipação	AN10	Processos de consulta usados entre os <i>stakeholders</i> e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais. Se a consulta for delegada a outras estruturas, órgãos ou pessoas, indicação dos processos existentes de feedback para o mais alto órgão de governança [Governança - 2016]	3,00	2,00	-	3,00	3,50	3,50	4,00	4,00	4,50	4,00
Resultados do desempenho anual de cada dimensão.		Aprendizagem	1,9	4,4	2,6	2,4	2,0	3,5	1,8	2,2	2,1	2,3
		Liderança	1,5	2,8	2,3	1,7	3,1	2,9	2,9	3,5	3,6	3,4
		Vulnerabilidade	2,2	2,1	1,9	0,8	0,8	2,7	1,9	3,5	2,7	3,4
		Adaptação	0,8	1,9	3,4	2,7	2,5	4,0	3,6	3,9	3,8	4,1
		Antecipação	2,3	3,1	2,6	2,9	2,8	4,1	3,4	3,5	2,9	3,5
		Resiliência Organizacional	1,7	2,8	2,5	2,1	2,2	3,5	2,7	3,3	3,0	3,3

Dimensão	Sigla	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
APRENDIZAGEM	AP1	Satisfação dos Colaboradores* (O engajamento e envolvimento dos funcionários que entendem a ligação entre seu próprio trabalho, a resiliência da organização, e seu sucesso a longo prazo. Os funcionários são capacitados e usam suas habilidades para resolver problemas.) Pesquisa de Clima organizacional	68,59%	N/A	N/A	N/A	69,03%	N/A	71,10%	74,18%	74,18%	77,96%
						N/A	4,70%	N/A	26,79%	59,66%	59,66%	100,00%
						N/A	25,00%	N/A	135,00%	295,00%	295,00%	500,00%
AP2	LA12 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira [Treinamento e Educação]		100,0%	90,0%	96,5%				77,0%	73,0%	74,0%	
AP3	Programas e processos que assegurem a disponibilidade de mão de obra especializada. [Emprego]	O Plano de Educação Corporativa (PEC) faz parte do modelo de educação corporativa implementado pela Eletrobras / A Eletrobras criou, em 2005, a Universidade Corporativa do Sistema Eletrobras (Unise). Os cursos são oferecidos a todos os empregados das empresas do grupo, com base em técnicas educacionais de ensino a distância – como recursos online e videoconferências – e cursos presenciais.	Em 2012, a entidade iniciou o Programa Líder, que tem como objetivo ampliar os conhecimentos da liderança, nivelar conceitos e práticas das melhores escolas de negócios (Harvard, Chicago e Stanford) e compartilhar informações do contexto das empresas Eletrobras. É uma iniciativa pioneira no âmbito das empresas Eletrobras, integrando 2.374 gestores, na modalidade on-line, com custo aproximado de R\$ 343,00 por participante.	Em 2013, a Unise também realizou diversas ações educacionais para o Sistema Eletrobras: Curso Online de Extensão em Práticas e Desafios da Geração da Energia Elétrica, Diálogos 2013 - Conduzindo Mudanças Organizacionais, Formulação Estratégica, Fórum de Meio Ambiente do Setor Elétrico, MBA Executivo em Liderança e Gestão de Empresas Estatais, MBA em Economia e Gestão em Energia, Metrologia e Técnicas de Medição em Ensaios de Alta Tensão; Oficina de Política Ambiental das Empresas Eletrobras. Para atrair e reter empregados, a empresa oferece ainda cursos de pós-graduação em várias áreas temáticas, em instituições renomadas, cursos de idioma estrangeiro, participação em eventos para compartilhamento de boas práticas. (GRI EU14). / Grande parte das empresas Eletrobras fornece bolsa auxílio para graduação, com valor reembolsável variável que chega a 90% do valor da mensalidade. / Atualmente, já foram	Algumas empresas possuem parceria com o SENAI, que oferece cursos específicos como NR-10 Básico, NR-10 Complementar, NR-10 Reciclagem Integrada, Operador de Empilhadeira, Formação de Operador de Guindaste, Formação de Operador de Guindauto. De acordo com os crescentes desafios do mercado e com foco na geração de valor para a empresa e seus empregados, o departamento de desenvolvimento de pessoas investiu, no ano de 2014, R\$ 4.143.915,40 em educação e treinamento. (GRI EU14) / Cabe destacar que o Plano de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas da Eletrobras, que serve de base e diretriz para construção e elaboração das ações de educação, prevê um tema específico de “Valorização da diversidade e promoção da equidade de gênero”.	N/A	Em 2013, a Eletrobras holding iniciou o processo de contratação de uma consultoria especializada na área de recursos humanos com o intuito de reavaliar o mapeamento de competências, ajustar os planos de carreira, propor mecanismos para sucessão gerencial, aperfeiçoar avaliações de desempenho e de potencial dos empregados	Para viabilizar atividades em todas as empresas Eletrobras, em 2017, a Unise focou sua atuação da seguinte maneira: 2013 2017 Horas de treinamento oferecidas 1.135,4 mil 777,5 mil Investimento 2013 2017 R\$ 32,9 milhões R\$ 23,7 milhões Participações 2013 2017 34.427 51.379	Em linha com o PDNG 2014-2022, que incorporou à estratégia a valorização de pessoas, trabalhamos nos últimos dois anos no aprimoramento do processo de sucessão. No total, mais de 1.100 gestores e potenciais líderes das empresas Eletrobras passaram por um processo de assessment, o que contribui para identificar líderes potenciais, verificar a adequabilidade dos gerentes atuais em suas funções, estabelecer mapas de sucessão (sobretudo em função dos planos de desligamento), apoiar o aperfeiçoamento profissional e fomentar o banco de talentos e oportunidades. Em 2014, realizamos várias ações de desenvolvimento dos profissionais da Eletrobras, em temas relacionados a governança, compliance, auditoria, geração, transmissão, finanças, contabilidade, entre outros.	O Programa de Estágio da Eletrobras tem como objetivo preparar os estagiários para o mercado de trabalho, propiciando o seu desenvolvimento pessoal e profissional por meio da complementação do ensino e da aprendizagem em termos de treinamento técnico, cultural, científico e de relacionamento humano. Programa Jovem Aprendiz da Eletrobras, que capacita jovens para o primeiro emprego por meio da formação no curso de Assistente Administrativo. Em 2019, foram oferecidos para o desenvolvimento de lideranças a palestra sobre o papel da liderança; cursos sobre metodologias ágeis; e treinamento sobre governança, compliance e riscos. Esse público também participou de congressos e seminários técnicos e foram oferecidos, ainda, cursos sobre controles internos, ProERP (SAP) e direitos humanos, entre outros.	A Eletrobras contratou consultoria especializada para auxiliar no aperfeiçoamento do PCR e na consolidação do Plano de Funções. Em dezembro de 2020 foi encaminhada para a SEST a nova a proposta metodológica, e a expectativa é versão final e implementação sejam realizadas ao longo de 2021. Dentre os ajustes, cumpre destacar maior aderência ao PE 20-35, a revisão das competências, dos eixos de atuação corporativa, dos requisitos de acesso e dos cargos e funções. O novo formato seguirá as melhores práticas de mercado, além de ampliar as possibilidades de carreira e engajamento dos empregados.	

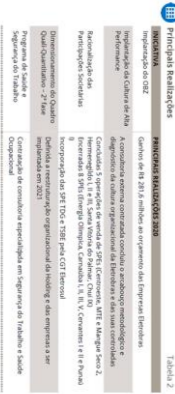
					investidos cerca de R\$ 34 milhões, ou aproximadamente 45% do valor total acordado para doação, atendendo a 1.120 bolsistas oriundos das mais diversas partes do país.							
	AP4	Horas Treinamento / Empregados	71,00	47,83	41,95	53,24	17,63	74,9	39,75	47,15	40,59	44,08
	AP5	Carga Horária (horas total)	1.223.514	1.228.470	1.000.000	N/A	1.100.000	1.135.000	777.000	763.000	547.000	N/A
	AP6	Valor investido Treinamento (R\$)	2.048.923	N/A	N/A	8.143.915	38.547.337	32.900.000	23.700.000	25.700.000	23.800.000	N/A
	AP7	Diversidade na Organização (% de mulheres).	18,96%	29,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	18,00%	19,00%	23,80%	18,90%
	LI1	Cargos de gerência ocupados por mulheres [% de cargos de chefia ocupados por mulheres]	19,00%	25,00%	19,97%	19,54%	N/A	N/A	21,00%	21,00%	22,00%	19,01%
LIDERANÇA	LI2	Medidas tomadas para desenvolver e aprimorar o conhecimento do Conselho sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Em 2017, lançamos o Programa de Aprimoramento para Conselheiros e Diretores Eletrobras, com ações educacionais para promover, em todas as empresas Eletrobras, o desenvolvimento dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores de forma consistente e continuada. O programa consiste em ciclos de palestras, congressos anuais, cursos presenciais e on-line e, em 2017, desenvolveu as seguintes ações: • Curso “Conselho Fiscal na Prática”, para conselheiros fiscais; • Palestra “Responsabilidades dos Conselheiros” para conselheiros de administração e fiscais representantes da Eletrobras em suas	Desde 2017, contamos com o Programa de Aprimoramento para Conselheiros e Diretores Eletrobras, com ações educacionais para promover, em todas as empresas Eletrobras, o desenvolvimento dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores de forma consistente e continuada. O programa consiste em ciclos de palestras, congressos anuais, cursos presenciais e on-line e, em 2018, desenvolveu seis palestras e workshops de aprimoramento para conselheiros e diretores Eletrobras com os temas governança, integridade, mercado de capitais, controles internos e Código de Conduta Ética e Integridade. Ao todo, foram 272 participações em 927 horas/aula.	Executamos o Programa de Aprimoramento para Conselheiros e Diretores Eletrobras de forma consistente e continuada. A iniciativa envolve ciclos de palestras, congressos anuais, cursos presenciais e on-line. Em 2019, foram realizados 4 eventos desse tipo, que somaram 252 participações e 1.008 horas/aula. O Conselho de Administração da Eletrobras participou de diversas palestras, sobre “Riscos, Controles Internos e Integridade” – transmitida também para os órgãos das controladas –, “Direito Regulatório no Setor Elétrico”; “Comercialização de Energia”; e “Deveres Fiduciários de Lealdade e Diligência no Trato de Informações Corporativas Relevantes e a Responsabilidade dos Administradores” – com	A Eletrobras lançou, em 2017, o Programa de Aprimoramento para Conselheiros e Diretores Eletrobras, nomeado Diálogos Executivos, que anualmente envolve várias ações educacionais visando ao desenvolvimento dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores, de forma consistente e continuada. Em virtude da pandemia de Covid-19, todas as ações educacionais foram realizadas remotamente, transmitidas por meio de plataformas de videoconferência. foram realizados treinamentos para o Conselho de Administração sobre os seguintes tópicos: • Tendências de Inovação no Setor Elétrico – a demanda do novo consumidor


						empresas Eletrobras, com a divulgação do Manual de Compliance. Foi elaborado para esse público o “Guia dos Administradores e Conselheiros Fiscais”. Em dezembro de 2015 foi criada a Superintendência de Conformidade e Gestão de Riscos que é responsável por implementar o Programa de Compliance das Empresas Eletrobras, aprovado pelo Conselho de Administração em maio de 2014, em atenção à Lei Anticorrupção brasileira nº 12.846/2013, que entrou em vigor em 29/01/2014, e às leis e regulamentos dos Estados Unidos que são aplicáveis às companhias cujas ações estejam listadas na NYSE, como a Lei Contra a Prática de Corrupção Estrangeira e subsequentes alterações, denominada Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).		controladas e coligadas, durante o Encontro dos Conselheiros 2017; <ul style="list-style-type: none"> • Participação de conselheiros e diretores no 18º Congresso do IBGC, em São Paulo; • Curso presencial “Governança, Integridade e Mercado de Capitais” nos polos Brasília, Recife e Rio de Janeiro, para atender aos diretores, conselheiros de administração e fiscal e, finalmente, o mesmo curso, mas na modalidade híbrida, parte presencial e parte on-line, visando atender aos conselheiros das SPEs em 2018. Ao todo, essas ações contaram com 209 participações em 32 horas/aula. 	ênfase na Política de Divulgação e Uso de Informações Relevantes e de Negociação de Valores Mobiliários das empresas Eletrobras. Os conselheiros também fizeram, em julho, duas visitas técnicas, sendo uma à usina de Angra 2 e outra ao Cepel. Presencialmente, promovemos quatro workshops, nas bases de Brasília, Rio de Janeiro, Recife e Florianópolis, com os temas “Papéis e Responsabilidades de Conselheiros e Administradores”, “Direitos Humanos”, “Governança Corporativa” e “Gestão de SPEs”.	<ul style="list-style-type: none"> • Alavancas Digitais para Comercialização de Energia • Transformação Digital no Setor Elétrico • Cyber Security e Proteção de Dados; • Mudanças Climáticas e seus efeitos para o Setor Elétrico • Novas Tendências de Governança Corporativa nas Organizações • Cultura Organizacional 	
		Nesse aspecto, a aprovação do Manual de Avaliação de Desempenho da Alta Administração e outras mudanças estatutárias que ocorreram em 2011 desempenharam um papel relevante, aumentando a credibilidade das empresas do Sistema (GRI 4.10).	O desempenho do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva é avaliado conforme metodologia específica expressa no Manual de Avaliação de Desempenho desses órgãos. O primeiro ciclo de avaliação em todas as empresas Eletrobras foi iniciado em 2012. Implantação do processo de avaliação de desempenho do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva em todas as empresas Eletrobras. (GRI 4.10) Padronização e atualização dos Estatutos Sociais das empresas de distribuição, geração e transmissão. • Criação de dois comitês de apoio ao Conselho de Administração da holding. • Desenvolvimento do sistema para gestão de informações da alta administração da Eletrobras. • Estruturação do “Programa de Desenvolvimento para Conselheiros de Administração Representantes dos Empregados”.	Os conselheiros de administração e diretores da Eletrobras participam anualmente de um processo de avaliação de desempenho, conforme metodologia contida no Manual de Avaliação de Desempenho do CAE e DE, como forma de assegurar que estes executem seus papéis alinhados à estratégia da companhia, contribuindo para a diversidade de experiências e conhecimentos. A Eletrobras holding padronizou essa metodologia e divulgou as diretrizes para sua aplicação em todas as empresas Eletrobras. Os diretores e conselheiros realizam a sua autoavaliação e a avaliação de seu respectivo órgão. Os conselheiros avaliam também a Diretoria Executiva como órgão. (GRI 4.10)	A Eletrobras holding padronizou essa metodologia e divulgou as diretrizes para sua aplicação em todas as empresas Eletrobras. Os diretores e conselheiros realizam a sua autoavaliação e a avaliação de seu respectivo órgão. Os conselheiros avaliam também a Diretoria Executiva como órgão. (GRI 4.10). Em 2014 destacaram-se a atualização do Manual de Orientação do Conselheiro de Administração Representante das Empresas Eletrobras, o estabelecimento de Políticas como a de Regulação e de Transações com Partes Relacionadas, a realização do Curso de Governança para Conselheiros de Sociedades de Propósito Específico (SPE) e aprovação da estrutura do Manual de SPE, produto do projeto criado para definir as práticas de governança e gestão do SPE da Eletrobras, sob a orientação do Plano Diretor de Negócios e Gestão, desdobrado do Planejamento Estratégico.	Os Conselheiros de Administração e Diretores da Eletrobras participam, anualmente, de um processo de avaliação de desempenho, conforme metodologia contida no Manual de Avaliação de Desempenho do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, como forma de garantir que executem seus papéis alinhados à estratégia da empresa, observando os impactos e riscos econômicos, ambientais e sociais. A holding padronizou essa metodologia e viabilizou sua replicação para todas as empresas Eletrobras. Segundo a metodologia, os diretores e conselheiros realizam a sua autoavaliação e a avaliação de seu respectivo órgão. Os conselheiros avaliam também a Diretoria Executiva como órgão. O formulário de avaliação de desempenho da Diretoria Executiva aborda o alinhamento da gestão à estratégia da empresa e às diretrizes do Conselho de Administração. Os resultados gerais são pontuados e consolidados no relatório final da avaliação, em metodologia aplicada, e apresentado	Para garantir que os conselheiros da Administração e a Diretoria Executiva exerçam suas atividades alinhadas à estratégia da companhia e às diretrizes do Conselho de Administração, anualmente os membros da governança passam por um processo de autoavaliação e de seu respectivo órgão. A metodologia se tornou única para todas as empresas Eletrobras. Os resultados são pontuados e consolidados em um relatório e os respondentes participam de reunião de feedback. O resultado da avaliação de desempenho da Diretoria Executiva, a qual aborda o alinhamento da gestão à estratégia da empresa e às diretrizes do Conselho de Administração, observando os impactos e riscos econômicos, ambientais e sociais. A Eletrobras também identifica, anualmente, as necessidades de treinamento dos membros de governança e implementa ações de acordo com as necessidades detectadas.	Para garantir uma atuação alinhada à estratégia da companhia, anualmente os conselheiros de administração e os diretores executivos passam por um processo de autoavaliação e de avaliação dos órgãos, com metodologia única para todas as empresas Eletrobras. Os resultados são pontuados e consolidados em um relatório e os respondentes participam de reunião de feedback. Em 2017, foi realizada a primeira avaliação de desempenho do Conselho Fiscal,	Para garantir uma atuação alinhada à estratégia da companhia, anualmente, os conselheiros de administração, os diretores executivos e os membros do Conselho Fiscal e comitês passam por um processo de avaliação, desde 2013, com metodologia única para todas as empresas Eletrobras, que abrangeram 327 pessoas. Em 2018, a avaliação foi realizada de maneira independente por consultoria externa em todas as empresas Eletrobras e incluiu entrevista estruturada, autoavaliação e avaliação personalizada – 360º – para presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente. Os critérios de avaliação contemplam três pilares: competências, resultados e atribuições do órgão. Ademais, em 2018, pela primeira vez, a Eletrobras conduziu um processo unificado de avaliação de desempenho também dos conselheiros indicados pelas empresas Eletrobras em suas Sociedades de Propósito Específico – SPEs. Em 2018, a avaliação demonstrou avanços significativos nas práticas da Eletrobras, mas também oportunidades	Anualmente, os membros dos conselhos de Administração, dos conselhos Fiscais e das diretorias Executivas passam por avaliação de desempenho individual e coletiva que segue metodologia única em todas as empresas Eletrobras. Os resultados são pontuados e consolidados em um relatório, para posterior reunião de feedback. Desde 2018, essa avaliação é realizada de maneira independente por consultoria externa, o que propiciou a inclusão também dos comitês do Conselho de Administração da holding e dos nossos representantes no conselho deliberativo do Cepel e das SPEs nas quais a Eletrobras ou suas controladas possuem participação majoritária. Nesse mesmo ano, a metodologia adotada pela Eletrobras foi aprimorada com base em experiência de mercado da consultoria contratada. Os procedimentos de avaliação se mantiveram para o exercício de 2019, incluindo entrevista estruturada, autoavaliação e avaliações personalizadas para os presidentes dos conselhos de Administração e	Anualmente, os membros dos conselhos de Administração, dos conselhos Fiscais e das diretorias Executivas passam por avaliação de desempenho individual e coletiva que segue metodologia única em todas as empresas Eletrobras. Os resultados são pontuados e consolidados em um relatório, para posterior reunião de feedback. Desde 2018, essa avaliação é realizada de maneira independente por consultoria externa, o que propiciou a inclusão também dos comitês do Conselho de Administração da holding e dos nossos representantes no conselho deliberativo do Cepel e das SPEs nas quais a Eletrobras ou suas controladas possuem participação majoritária. Nesse mesmo ano, a metodologia adotada pela Eletrobras foi aprimorada com base em experiência de mercado da consultoria contratada. Os procedimentos de avaliação se mantiveram para o exercício de 2019, incluindo entrevista estruturada, autoavaliação e avaliações personalizadas para os presidentes dos conselhos de Administração e
	LI3	Autoavaliação do desempenho do Conselho de Administração especialmente com respeito ao desempenho econômico, ambiental e social.									

							aos respondentes em reunião de feedback.			importantes de melhorias futuras. O Conselho de Administração obteve conceito superior ao esperado no pilar Competências, demonstrando não apenas a qualidade do colegiado, mas também a importância do elevado percentual de membros independentes. No pilar Resultados, o conselho também superou as expectativas, tendo em vista a superação de parte significativa dos objetivos estratégicos do Programa Eletrobras 5 Dimensões.	diretores-presidentes. São considerados três critérios: competências, resultados e atribuições do órgão.	diretores-presidentes. São considerados três critérios: competências, resultados e atribuições do órgão.	
	LI4	Composição das lideranças - diretorias, conselho fiscal e conselho de administração. [Diversidade e Igualdade de Oportunidades] % Mulheres	13,9%	15%	14%	12%				21%	15%	15%	
	LI5	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo (e, se for o caso, suas funções dentro da administração da organização e as razões para tal composição).	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente da companhia não são ocupados pela mesma pessoa.	
	LI6	102-18 Estrutura de LIDERANÇA, incluindo comitês [Governança - 2016]	6	8	8	8	8	8	8	11	11	12	14
	LI7	Direcionamento de programas periódicos para o desenvolvimento de lideranças na própria organização.	53,83	218,56	74,2	61,4	N/A	N/A	45,85	65,4	156,33	N/A	
VULNERABILIDADE	VU1	Receita operacional líquida (Milhões) - MAIOR MELHOR	R\$ 29.533,00	R\$ 34.064,00	R\$ 23.836,00	R\$ 30.244,00	R\$ 32.589,00	R\$ 60.749,00	R\$ 29.441,00	R\$ 24.976,00	R\$ 27.726,00	R\$ 29.080,00	
	VU2	Ebitda Consolidado (Milhões) MAIOR MELHOR	R\$ 6.350.000	R\$ 5.520.000	-R\$ 3.690.000	-R\$ 179.000.000	-R\$ 10.702.000	R\$ 19.797.000	R\$ 6.744.000	R\$ 19.990.000	R\$ 11.474.000	R\$ 10.487.000	
	VU3	Dívida líquida (financiamento a pagar e	R\$ 37.453.891	R\$ 24.128.635	R\$ 17.375.474	R\$ 34.172.614	R\$ 37.966.523	R\$ 39.195.547	R\$ 37.073.319	R\$ 47.087.509	R\$ 36.821.568	R\$ 32.722.132	

		debêntures) (Milhões) MAIOR PIOR										
	VU4	Patrimônio Líquido (Bilhões) MAIOR MELHOR	R\$ 77.202.000.000	R\$ 77.216.168.000	R\$ 68.069.267.000	R\$ 56.800.000.000	R\$ 41.739.222.000	R\$ 44.064.925.000	R\$ 42.752.532.000	R\$ 56.008.948.000	R\$ 55.679.901.000	R\$ 73.751.294.000
	VU5	Lucro Líquido (Milhões) MAIOR MELHOR	R\$ 3.733.000	-R\$ 6.879.000	-R\$ 6.287.000	-R\$ 2.963.000	-R\$ 14.954.000	R\$ 3.426.000	-R\$ 1.726.000	R\$ 13.262.000	R\$ 11.133.000	R\$ 6.387.000
	VU6	Operações e fornecedores significativos identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar sendo violado ou estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito. [Liberdade de Associação e Negociação Coletiva]	0	0	30	77			81	0		
	VU7	Capacidade instalada em MW conforme regime regulatório.	41621	42333	42987	44156	45391	46856	48134	49801	51143	50648
	VU8	DISPOLT - Índice de Disponibilidade de Linhas de Transmissão.	99,93%	99,50%	99,80%	99,62%	99,84%	99,69%	99,81%	99,82%	99,40%	99,94%
	VU9	DISPGR - Índice de Disponibilidade de Geração	61,00%	79,26%	81,56%	82,56%	83,12%	84,11%	93,68%	93,30%	94,44%	100,60%
	VU10	Indicador de Robustez	89,90%	85,70%	93,00%	92,70%	92,80%	94,00%	95,80%	97,60%	96,00%	N/A
ADAPTAÇÃO	AD1	Investimento em atividades de pesquisa e desenvolvimento e gastos com o objetivo de prover eletricidade de modo confiável e promover o desenvolvimento sustentável [Eficiência do Sistema / Pesquisa e Desenvolvimento]	R\$ 180.020.478	R\$ 215.000.000	R\$ 504.800.000	R\$ 196.100.000	R\$ 223.700.000	R\$ 534.000.000	R\$ 307.000.000	R\$ 337.000.000	R\$ 319.000.000	R\$ 472.500.000

ADAPTAÇÃO	AD2	<p>O Plano Estratégico do Sistema Eletrobras para o período 2010-2020 foi aprovado pelo Conselho de Administração da Eletrobras em 22 de janeiro de 2010, e resulta de um trabalho integrado de todas as empresas Eletrobras. O posicionamento estratégico (vide figura a seguir) é o núcleo deste Plano. Ele confere ao compromisso com a sustentabilidade a posição de eixo da expansão do sistema, permeando todos os seus processos e o desenvolvimento de seus negócios. Os públicos nele destacados representam uma síntese, em quatro grandes blocos, de diversas partes interessadas específicas, consolidadas segundo os benefícios mais importantes que devem ser esperados da</p> <p>Estratégias de planejamento: desenvolvimento e avaliação de planos e estratégias para gerenciar vulnerabilidades em relação ao ambiente de negócios e seus stakeholders.</p>	<p>Em 2012, deu-se continuidade à elaboração de Planos de Negócios 2012-2016 para cada uma das empresas Eletrobras, envolvendo um amplo processo de negociação com a holding. O trabalho foi realizado tendo como base o Plano Estratégico do Sistema Eletrobras 2010-2020, os Planos Diretores de Negócios do Sistema Eletrobras para o período 2011-2015 – com suas análises, diagnósticos, premissas e carteira de projetos e de ações – e também o Plano Diretor de Gestão do Sistema Eletrobras, com a sua respectiva carteira de projetos.</p> <p>Com o advento da Medida Provisória 579 de 11/09/2012 – convertida na Lei nº 12.783 de 11/01/2013 – que impactou profundamente a estratégia de atuação da Eletrobras em função dos ajustes praticados pelo Governo Federal sobre a dinâmica de operação, manutenção e expansão do Setor Elétrico Brasileiro, o processo de planejamento e gestão, que estava em curso, foi reprogramado, de modo a contemplar as novas condições em que as concessões vincendas foram prorrogadas.</p>	<p>O PDNG 2013-2017 foi aprovado pelo CA, em 27/03/2013, conforme Fato Relevante divulgado na referida data, e contempla o realinhamento estratégico das Empresas Eletrobras, estabelecendo condicionantes para a gestão e a obtenção de receitas a partir da otimização dos gastos com custeio, captura de sinergias inerentes à atuação integrada das Empresas Eletrobras, reestruturação societária e organizacional, melhorias nos processos de gestão e um enfoque exigente sobre a expansão, garantindo investimentos e melhor desempenho das empresas. O PDNG 20132017 se desdobra em uma carteira de projetos críticos de curto e médio prazos, estruturada segundo três eixos: 1) expansão sustentável, 2) eficiência operacional e 3) reestruturação do modelo de negócios, governança e gestão. A execução de vários projetos dessa carteira evoluiu significativamente durante o ano de 2013, com destaque para as ações que contemplam a reestruturação do atual modelo de negócios das Empresas Eletrobras e a revisitação de seu Plano Estratégico 2010-2020 e desdobramentos, com conclusão prevista para o primeiro semestre de 2014.</p>	<p>O PDNG 2014-2018 prevê investimentos da ordem de R\$ 60,8 bilhões, um crescimento de 16,03% em relação ao quinquênio 2013-2017. Desse total, cerca de R\$ 44,8 bilhões (73,68%) estão previstos para a expansão do parque de usinas e linhas de transmissão, e R\$ 5,0 bilhões (8,22%) para a expansão na distribuição de energia. Para a modernização e manutenção dos ativos de geração, transmissão e distribuição serão investidos R\$ 9,3 bilhões, dos quais 80,64% referem-se à geração e transmissão. No que diz respeito às ações que integram o PDNG, foram destaques em 2014: (i) o prosseguimento das iniciativas para redução de custos, dentre elas o Programa de Incentivo ao Desligamento (PID) adotado com sucesso em todas as Empresas Eletrobras em 2013 e pela Eletronuclear em 2014; (ii) o avanço nos estudos e negociações para recebimento das indenizações complementares referentes aos ativos cujas concessões foram renovadas de acordo com a Lei nº 12.783/2013; (iii) o avanço dos estudos para a readequação do modelo de negócio, governança e gestão para as Empresas Eletrobras, com previsão para apresentação de seus resultados em 2015; (iv) o crescimento da capacidade instalada e da extensão das linhas de transmissão por meio da conclusão de empreendimentos em construção e ainda (v) a contratação de novos empreendimentos, via participação nos leilões realizados pela ANEEL. Em 2014, a Companhia elaborou o Plano Estratégico das Empresas Eletrobras para o período 2015-2030, que foi aprovado pelo Conselho de Administração da Eletrobras, em 26 de novembro de 2014.</p>	<p>Ele se apresenta como uma evolução do PDNG anterior, referente ao quinquênio 2014-2018, pois considera um cenário mais aderente ao contexto atual do setor elétrico, com a manutenção dos investimentos para os empreendimentos já contratados, o acréscimo de novos projetos respeitando a capacidade de investimento e o limite de endividamento de cada uma das empresas Eletrobras, além de medidas de ajustes para adequação de despesas.</p>	<p>A operacionalização deste PDNG se materializa através de 18 iniciativas associadas a 3 pilares: Eficiência Operacional e corporativa / Governança e Compliance / Disciplina Financeira.</p>	<p>Em 2017, a Eletrobras intensificou seus esforços visando à realização das metas previstas em seu PDNG 2017-2021, superou resultados importantes relacionados aos 3 Pilares Estratégicos definidos como prioridade para o quinquênio 2017 - 2021: Governança e Conformidade, Excelência Operacional e Disciplina Financeira.</p>	<p>O novo Plano Diretor de Negócios e Gestão para o período de 2018 a 2022 (“PDNG 2018-2022”) prevê 5 macroestratégias desmembradas em 28 iniciativas com foco na Sustentabilidade Empresarial através da disciplina financeira, excelência operacional, governança e conformidade, valorização da pessoas e atuação sustentável. Para o enfrentamento dos desafios que ainda persistem para o próximo quinquênio, o PDNG 2018-2022, à semelhança do seu antecessor, considera como prioritários os mesmos três pilares estratégicos: Governança e Conformidade, Disciplina Financeira e Excelência Operacional. Entretanto, em face do Programa de Aposentadoria Extraordinária – (“PAE”), que promoveu o desligamento de empregados em 2017 e do início da implantação do Centro de Serviços Compartilhado e do Sistema de Gestão Integrado (ERP) único, a Companhia entende como relevante a priorização de projetos relacionados à gestão de pessoas, o que resultou na inclusão do quarto pilar “Valorização das Pessoas” no PDNG 2018-2022. Além disso, em consonância com as diretrizes estratégicas de atuação estabelecidas no Planejamento Estratégico 2015-2030 e do alinhamento pretendido com a Agenda 2030 lançada pela ONU – Organização das Nações Unidas, adotada pelo Governo Brasileiro, a Companhia criou o quinto pilar “Atuação Sustentável” que deverá abrigar os projetos relacionados ao tema sustentabilidade.</p>	<p>Em dezembro de 2018, o Conselho de Administração da Eletrobras aprovou o Plano Diretor de Negócios e Gestão para o período de 2019 a 2023 (PDNG 2019-2023), sendo um desdobramento do Plano Estratégico 2015-2030. As principais iniciativas foram divulgadas ao mercado por meio do Fato Relevante datado de 27/12/2018. O processo contou com uma evolução significativa no nível de acompanhamento e diligência por parte dos órgãos de governança da Companhia.</p> <p>As principais realizações do PDNG 2019-2023, para cada uma das Diretrizes Estratégicas estão relacionadas abaixo, uma vez que, até o fechamento deste Relatório, o PDNG 2020-2024 segue em fase de análise pela Administração e quando aprovado, a Eletrobras divulgará como Fato Relevante.</p>	<p>O posicionamento atual da Companhia, diferente do Plano Estratégico anterior, em função da agilidade com que vêm ocorrendo mudanças nas mais diversas esferas: sociais, ambientais, conjunturais, estruturais; com forte tendência de descarbonização; diversificação das fontes; aumento da geração distribuída; disrupção tecnológica; digitalização acelerada; a maneira como o Brasil irá evoluir socioeconomicamente; e, por consequência, a evolução da demanda por eletricidade. Estas e outras tendências do setor elétrico implicaram em ajustes na maneira como a empresa deve atuar, o que resultou neste novo posicionamento.</p> <p>O novo Plano Estratégico 2020-2035, além de definir uma nova identidade empresarial – Propósito, Visão e Valores –, estabelece um conjunto de diretrizes e objetivos voltados para o crescimento e modernização da Eletrobras e alinhados às novas tendências do setor de energia.</p>
-----------	-----	---	---	--	---	---	--	--	--	--	--

ADAPTAÇÃO	AD3	<p>O Plano Estratégico do Sistema Eletrobras para o período 2010-2020 foi aprovado pelo Conselho de Administração da Eletrobras em 22 de janeiro de 2010, e resulta de um trabalho integrado de todas as empresas Eletrobras.</p>	<p>O Contrato de Metas de Desempenho Empresarial - CMDE é um dos pilares desse processo, pois induz à gestão da performance dos processos em diferentes níveis das empresas Eletrobras e da Holding. As metas e indicadores estabelecidos para o alcance dos objetivos empresariais resultam em um portfólio de ações que são geridas em cada subsidiária. No ano de 2012 o processo obteve alguns avanços:</p> <ul style="list-style-type: none"> · O estabelecimento das metas associadas ao painel de indicadores da Eletrobras Holding para o ano de 2012; · Assinaturas dos Aditivos aos Contratos de Metas de Desempenho Empresarial - CMDE das Controladas, com as devidas readequações para o exercício de 2012, em função de novos critérios na apuração de indicadores, motivados pela adoção do modelo contábil IFRS e por mudanças nos cenários de negócio de boa parte das empresas Eletrobras; · No final de 2012 foram iniciados os estudos com o objetivo de estabelecer as novas metas para o ciclo 2013-2017, em atenção às novas regras estabelecidas pela lei 12.783 (relativa à MP-579), que renovou concessões do setor elétrico e reduziu tarifas de energia elétrica; e · Fortalecimento, na holding, da estrutura organizacional de apoio ao processo de desempenho empresarial. 	<p>No ano de 2013, o processo obteve alguns avanços:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ampliação do Painel de Gestão Empresarial que reúne informações e indicadores de maior relevância a serem monitorados pelos órgãos de decisão da Eletrobras; · Aprimoramento do Relatório Executivo ao Conselho de Administração com a ampliação no escopo das informações de Desempenho Empresarial apresentadas mensalmente; · Ampliação do painel de indicadores do CMDE; e · Readequação de novas metas do CMDE para o ciclo 2013-2017, que foram estabelecidas considerando a nova realidade do setor elétrico, em decorrência da Lei 12.783/2013. 	<p>Em 2014, a Companhia disponibilizou, em fase de testes, um portal de gestão que irá disponibilizar na intranet da empresa, de forma integrada e eletrônica, as informações corporativas relevantes, tanto para a gerência média quanto para a alta administração. O conteúdo será um extrato das publicações mensais encaminhadas à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração, visando aumentar as discussões sobre o desempenho empresarial entre os gerentes e sua equipe.</p>	<p>No ano de 2015, ressaltase que não foram contratadas metas de desempenho para as empresas Celg-D, cujo controle acionário foi adquirido em dezembro de 2014, e para Eletrobras Amazonas Geração e Transmissão de Energia, que passou a ser contabilizada individualmente somente em julho de 2015, a partir do processo de desverticalização da Amazonas Energia. O Portal de Gestão Empresarial, disponibilizado desde 2014 em fase de teste, passou a apresentar, a partir de 2015, de forma integrada e eletrônica, as informações corporativas relevantes para a alta administração. O conteúdo é um extrato dos relatórios mensais encaminhadas à Administração da Holding. Outro canal de comunicação interno disponibilizado aos colaboradores é um espaço na intranet da Companhia, onde são apresentadas informações sobre o desempenho da Holding no âmbito do seu CMDE, de forma a disseminar e buscar o comprometimento dos empregados em atuar na direção do Planejamento Estratégico da Companhia</p>	<p>A Eletrobras realiza o monitoramento dos projetos estabelecidos no Plano Diretor de Negócios e Gestão da Eletrobras - PDNG, indicando o avanço das atividades definidas nos cronogramas e as pendências que sinalizam riscos para o sucesso desses projetos. Nesse contexto, estão incluídos todos os projetos em andamento, corporativos ou em parcerias por meio de Sociedades de Propósito Específico - SPE, relacionados à expansão dos segmentos de geração, transmissão e distribuição. Esse desempenho é acompanhado pelo Escritório de Gestão de Projetos Corporativo da Eletrobras - EGP Corporativo, que além de difundir a cultura do gerenciamento e nas empresas Eletrobras e dar suporte a líderes de projetos na holding, elabora e encaminha relatórios mensais de desempenho ao CAE e DEE.</p>	<p>A Eletrobras utiliza índices ambientais e sociais pactuados no Contrato de Metas e Desempenho Empresarial (CMDE) para análise dos resultados e seus impactos na sustentabilidade da companhia. O CMDE contém indicadores corporativos nas dimensões econômico-financeira, operacional, social e ambiental. Ao final de cada exercício é apurado, para cada empresa, o Índice Ponderado de Cumprimento de Metas - IPCM, que indica o grau de adimplência global às metas estabelecidas para o período. Também monitoramos os projetos estabelecidos no Plano Diretor de Negócios e Gestão da Eletrobras - PDNG, indicando o avanço das atividades definidas nos cronogramas e as pendências que sinalizam riscos para o sucesso desses projetos. Nesse contexto, estão incluídos todos os projetos em andamento, corporativos ou em parcerias por meio de Sociedades de Propósito Específico - SPE, relacionados à expansão dos segmentos de geração, transmissão e distribuição.</p>	<p>Em 2018, com o advento do Programa de Remuneração Variável Anual dos Dirigentes (RVA), que define a pactuação de alguns tipos de indicadores recomendadas pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), ficou estabelecido, um arcabouço de índices direcionados para o monitoramento da estratégia da companhia, associando, de modo equilibrado, os dois conjuntos de indicadores complementares: os da RVA e os do CMDE. A esse conjunto foi atribuído o nome de Scorecard Estratégico, que será monitorado pelo Conselho de Administração e conterá indicadores de natureza financeira, operacional, socioambiental, de governança e integridade empresarial. A seleção dos índices para a RVA priorizou os indicadores chave de desempenho sinalizados no PDNG 2019-2023, a partir das Diretrizes e Objetivos Estratégicos aprovados pelo Conselho de Administração, assim como as diretrizes estabelecidas pela SEST para o programa de RVA.</p>	<p>O desempenho da Eletrobras, monitorado pelo Conselho de Administração, é medido pelo Índice Scorecard Estratégico, que reúne indicadores de natureza financeira, operacional, socioambiental, de governança e integridade empresarial. Esse resultado é baseado nos Contratos de Metas de Desempenho Empresarial (CMDE), instrumento do processo de planejamento e gestão das Empresas Eletrobras com abrangência quinquenal e a possibilidade de revisão anual. E, também, no programa de Remuneração Variável Anual (RVA) dos Presidentes e Diretores das Companhias, que é construído partir de indicadores anualmente pactuados entre a Eletrobras e suas controladas. Essas metas são derivadas do Plano Diretor de Negócio e Gestão (PDNG) e dos Planos de Negócios e Gestão das empresas (PNGs), ambos referentes ao período 2019-2023. Além da aprovação pelos Conselhos de Administração, há a concordância, ainda, do Ministério de Minas e Energia (MME) e da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), que pertence ao Ministério da Economia.</p>	
-----------	-----	---	---	---	--	--	--	---	---	--	---

ADAPTAÇÃO	AD4	Gerenciamento de Riscos	<p>O processo de gestão de riscos implantado na holding e nas demais empresas de geração, transmissão e distribuição tem como bases metodológicas o Coso ERM e a Norma ISO 31.000. A partir desse modelo, foi definida uma matriz de riscos única para todo o Sistema, em que estão elencados os principais riscos aos quais as Empresas Eletrobras estão expostas. Essa matriz abrange riscos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade. O grupo possui ainda uma política de gestão de riscos única, em que foram definidos princípios, diretrizes e responsabilidades de cada um dos envolvidos no gerenciamento de riscos da empresa.</p>	<p>Em 2012, além de os riscos priorizados passarem a ser acompanhados por uma modelagem quantitativa, como forma de avaliar seus impactos nos demonstrativos financeiros da empresa, foi possível a ampliação da abrangência do processo de gestão com a inclusão dos riscos associados à atividade de distribuição, já que anteriormente a matriz contemplava apenas aqueles eventos relacionados às atividades de geração e transmissão. Buscamos o aprimoramento contínuo de nossas práticas de gestão, com foco em processos transparentes e adequados ao nosso mercado de atuação. A Eletrobras visa atender às exigências da Lei Sarbanes-Oxley e manter o rating dos seus American Depositary Receipts (ADRs) na Bolsa de Nova Iorque. Para tanto foi implantado o Programa de Remediação das Deficiências nos Controles Internos, por meio do qual a empresa pretende reduzir as fraquezas materiais existentes, bem como demonstrar o seu engajamento na implementação das melhores práticas de gestão. (4.11)</p>	<p>No ano de 2013, foram iniciadas as atividades do Comitê de Auditoria e Riscos, um dos três comitês de assessoramento do CA, cujas principais atribuições são a análise e o acompanhamento de questões ligadas aos controles internos, à auditoria e à gestão de riscos. A instalação desse Comitê reforça o compromisso da Administração com o monitoramento de seus principais riscos e com a integridade de seu ambiente de controles internos. Contudo, importante esclarecer que por se tratar de um Comitê de assessoramento do CA, o CF continua atuando para fins das exigências da SEC como um Comitê de Auditoria independente e com função de, entre outras, fiscalizar e monitorar as atividades da Administração e da auditoria interna.</p>	<p>Em 2014, o trabalho de definição de uma metodologia para análise quantitativa dos riscos inerentes aos processos das empresas Eletrobras teve continuidade, com o desenvolvimento, ainda em curso, de um projeto piloto cujo objeto principal é a avaliação quantitativa dos riscos relativos ao fluxo de caixa da Eletrobras holding. Essa iniciativa permite a criação de uma nova abordagem em que sejam considerados, regularmente, nas previsões de caixa da empresa, eventuais impactos decorrentes dos diversos riscos financeiros aos quais estas possam vir a estar expostas.</p>	<p>Em dezembro de 2015 foi criada a Superintendência de Conformidade e Gestão de Riscos que é responsável por implementar o Programa de Compliance das Empresas Eletrobras, aprovado pelo Conselho de Administração em maio de 2014, em atenção à Lei Anticorrupção brasileira nº 12.846/2013, que entrou em vigor em 29/01/2014, e às leis e regulamentos dos Estados Unidos que são aplicáveis às companhias cujas ações estejam listadas na NYSE, como a Lei Contra a Prática de Corrupção Estrangeira e subsequentes alterações, denominada Foreigner Corrupt Practices Act (FCPA).</p>	<p>Em fevereiro de 2016, a alta administração da Eletrobras criou a Diretoria de Conformidade, que passou a ser responsável pelos departamentos de Riscos, Controles Internos e de Integridade e que substituiu a Superintendência de Conformidade e de Gestão de Riscos, criada em dezembro de 2015.</p>		<p>Apreciação dos resultados: no início de 2018 foi criado um Comitê Estatutário de Auditoria e Riscos, que recebe reportes trimestrais da área de Gestão de Riscos Corporativos e aproximando ainda mais o processo do Conselho de Administração. Por meio do comitê, o conselho delibera, periodicamente, sobre as questões estratégicas do processo de gestão de riscos, como o grau de apetite a riscos da companhia, suas faixas de tolerância, o papel da Diretoria Executiva no gerenciamento dos riscos e a política que deve nortear todo o processo. A Diretoria acompanha a gestão.</p>	<p>módulos Process Control (PC) e Risk Management (RM), da suíte SAP-Governance, Risk and Compliance (GRC), com o objetivo de aprimorar a gestão de riscos e controles associados às empresas Eletrobras.</p>	<p>Em 2020, de maneira a aperfeiçoar a gestão de riscos, foi implantado o sistema GRC RM SAP com o qual pretendemos garantir a maior automação das nossas análises de riscos. Ainda neste mesmo ano, a Eletrobras aprovou seu apetite a riscos e KRIs* estratégicos com acompanhamento previsto no âmbito do PDNG 2021-2025.</p>
-----------	-----	-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--	---	--

ADAPTAÇÃO	AD5	Estudo de Materialidade	N/A	<p>Os resultados da pesquisa com stakeholders e do painel com especialistas foram plotados com pesos 1 e 2, respectivamente, no eixo da Importância para a Sociedade. No eixo da Importância para o Negócio, foram plotados os resultados de uma avaliação interna baseada em um benchmarking da publicação dos aspectos em relatórios de sustentabilidade de empresas do setor elétrico e da própria Eletrobras. Em ambos os eixos, os aspectos foram classificados nos níveis de baixa, média e alta importância. A Eletrobras optou por publicar os aspectos classificados como de média e alta importância para o negócio, neste ano, prevendo um maior destaque àqueles com média e alta importância também para a sociedade.</p>	<p>Em 2013, o processo de construção da materialidade contou com a participação de 230 pessoas em atividades que abrangeram desde apresentações sobre conceitos e contexto da sustentabilidade no mercado mundial em comparação com o cenário nacional, até uma reflexão sobre o setor elétrico e o papel da Eletrobras. Foram realizados dois painéis de diálogos: um com a participação de fornecedores de diferentes produtos e serviços e outro com o presidente e diretores da Eletrobras holding, os gestores de todas as empresas Eletrobras, responsáveis pelos segmentos meio ambiente, responsabilidade social, riscos, governança, eficiência energética, relação com investidores, fornecedores, conduta e ouvidoria, clientes, entre outros. Este último grupo, participou de uma pesquisa para identificar os temas prioritários das empresas como um todo e, em consonância com a estratégia corporativa, relacionados a Governança Corporativa, Ética, Geração, Mudanças Climáticas, Transmissão e Distribuição de Energia, Engajamento com Stakeholders, Políticas Públicas, Gestão Ambiental e Biodiversidade.</p>	<p>Para o ciclo de 2014, o estudo envolveu a análise de diversas fontes, como a Ouvidoria, Canais de Comunicação com Investidores, Encontro com Fornecedores, Pesquisa de Clima, demandas da imprensa, reuniões da Apimec (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), ferramenta de RepRisk (usada para identificação de riscos socioambientais) e avaliação das melhores práticas do mercado. Um ponto importante nesse processo foi a realização de um workshop com os especialistas em sustentabilidade de todas as empresas. O objetivo do encontro foi a análise do conteúdo apurado e que resultou na priorização dos temas de maior importância para empresas Eletrobras neste ciclo de relato. (GRI 3.5, GRI 4.16) Com base nas análises descritas, foram elencados 17 temas, sendo sete deles considerados materiais e dez potencialmente materiais.</p>	<p>Alinhadas às expectativas dos seus stakeholders, a Eletrobras avaliou as demandas recebidas por meio dos seus diferentes canais de comunicação e realizou uma consulta online com os seus públicos de relacionamento, identificados no planejamento estratégico. Essa pesquisa envolveu todas as empresas do grupo e teve como objetivo principal identificar quais os temas de maior interesse e que, conseqüentemente, deveriam ser detalhados neste relatório. A pesquisa foi realizada entre 9 de novembro e 7 de dezembro de 2015, sendo disponibilizada em português, inglês e espanhol. Ao todo, 1.440 pessoas responderam ao questionário. A pesquisa revelou cinco temas prioritários para os stakeholders: corrupção e gestão da ética, fornecimento de energia, saúde e segurança, resultados financeiros e água. Na última etapa da consulta, os 17 temas citados anteriormente foram levados para o Comitê de Sustentabilidade das Empresas Eletrobras, que tem como uma de suas atribuições a coordenação da produção do Relatório Anual e de Sustentabilidade. O Comitê elegeu oito temas materiais, dos quais quatro coincidiram com aspectos levantados na consulta aos stakeholders.</p>	<p>Análise dos resultados da Pesquisa de Stakeholders aplicada por todas as empresas Eletrobras;</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise dos dados fornecidos pelos canais de relacionamento: Ouvidoria, Redes Sociais (Facebook e Twitter); Encontro com Fornecedores; Relação com Investidores; Análise do Relatório de Mídia; Análise das muitas recebidas no período abrangido pelo Relatório de Sustentabilidade; Realização de workshop com especialistas de sustentabilidade de todas as empresas Eletrobras. 	<p>O processo apoiou-se nas seguintes etapas: 1. Avaliação de cenário interno Identificação de temas materiais nos resultados da Pesquisa com Stakeholders, aplicada por todas as empresas Eletrobras, nos dados fornecidos pelos canais de relacionamento (Ouvidoria, Facebook e Twitter), nos relatórios de mídia, nos mapas de riscos e muitas significativas e nos ODS priorizados pela administração da empresa em seu Plano Diretor de Negócios e Gestão 2018-2022. 2. Avaliação de cenário externo Benchmark dos temas materiais para o setor elétrico. 3. Priorização com a análise de especialistas internos Workshop com coordenadores de sustentabilidade das empresas Eletrobras, fundamentado nas orientações da GRI e do Relato Integrado para priorização de temas materiais, considerando seu potencial de impacto e relevância na estratégia da companhia. 4. Priorização com a análise de especialistas externos Entrevistas com especialistas em sustentabilidade e no setor elétrico, representantes de stakeholders externos da companhia. 5. Validação Apresentação, ao Conselho de Administração, do processo de análise de materialidade e dos temas prioritários inferidos, para alinhamento à estratégia do negócio e validação da matriz de materialidade da companhia para o período 2018-2020.</p>	<p>O processo apoiou-se nas seguintes etapas: 1. Avaliação de cenário interno Identificação de temas materiais nos resultados da Pesquisa com Stakeholders, aplicada por todas as empresas Eletrobras, nos dados fornecidos pelos canais de relacionamento (Ouvidoria, Facebook e Twitter), nos relatórios de mídia, nos mapas de riscos e muitas significativas e nos ODS priorizados pela administração da empresa em seu Plano Diretor de Negócios e Gestão 2018-2022. 2. Avaliação de cenário externo Benchmark dos temas materiais para o setor elétrico. 3. Priorização com a análise de especialistas internos Workshop com coordenadores de sustentabilidade das empresas Eletrobras, fundamentado nas orientações da GRI e do Relato Integrado para priorização de temas materiais, considerando seu potencial de impacto e relevância na estratégia da companhia. 4. Priorização com a análise de especialistas externos Entrevistas com especialistas em sustentabilidade e no setor elétrico, representantes de stakeholders externos da companhia. 5. Alinhamento Estratégico Verificação dos temas priorizados pelos stakeholders vis à vis aqueles escolhidos no desdobramento estratégico do Plano Diretor de Negócios e Gestão 2019-2023, o qual avaliou os temas de maior criticidade para a continuidade do negócio e para a geração de valor no longo prazo. 6. Validação junto à liderança Apresentação, ao Conselho de Administração, do processo de análise de materialidade e dos temas prioritários inferidos, para alinhamento à estratégia do negócio e validação da matriz de materialidade da companhia para o período 2018.</p>	<p>Etapa 1 – Avaliação da percepção dos stakeholders: consulta à opinião e percepção de impacto dos stakeholders por meio de pesquisa online disponibilizada em todos os sites de nossas empresas e enviada por mailing para os principais fornecedores e investidores, além da imprensa. Também foram realizadas entrevistas em profundidade com vários interlocutores relevantes: Ministério da Economia (Sest), Ministério de Minas e Energia, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), Pacto Global, Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI), parceiros de negócio, fornecedores, ONGs, academia, entre outros. A utilização de dois formatos diferentes de escuta e análise viabiliza o entendimento transversal dos temas que impactam a sustentabilidade dos negócios das empresas. Etapa 2 – Priorização e definição de matriz de materialidade prévia: workshop de Materialidade, realizado com a participação de todos os coordenadores de sustentabilidade das empresas Eletrobras e com os representantes da Comissão Executiva da Gestão da Sustentabilidade. Os presentes tiveram a tarefa de construir a Matriz de Materialidade das empresas Eletrobras, considerando os temas com potencial de impacto aos stakeholders e a percepção dos mesmos temas segundo a estratégia das empresas Eletrobras, utilizando como base a pesquisa online e as entrevistas. Posteriormente, foi executado processo de calibragem dos temas não priorizados com o intuito de ajustar possíveis distorções na análise anterior, o que foi feito contrabalaceando os resultados da pesquisa online, das entrevistas, do RepRisk (ferramenta de análise de mídia e grau de exposição ao risco reputacional) e do benchmarking de materialidade de outros</p>
-----------	-----	-------------------------	-----	--	--	--	---	---	---	---	--

											players de mercado, que representam o cenário externo. Após o processo de calibragem, os temas de alta relevância (considerados de impacto alto ou crítico) foram priorizados, gerando, assim, a matriz com 12 temas. Etapa 3 – Validação junto à Liderança: em alinhamento com a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI) e do International Integrated Report Council (IIRC), a Matriz de Materialidade das empresas Eletrobras foi submetida para a validação do Conselho de Administração da holding e de todas as empresas controladas. Além dos temas propostos previamente no workshop, o Conselho de Administração deliberou pela inclusão do aspecto Governança Corporativa como material para as empresas Eletrobras.	
ANTECIPAÇÃO	AN1	Valor investido em Inovação - P&D+I das empresas Eletrobras (Milhões)	R\$ 180,000	R\$ 214,000	R\$ 504,800	R\$ 196,100	R\$ 223,000	R\$ 534,000	R\$ 307,600	R\$ 337,000	R\$ 237,900	R\$ 472,500
ANTECIPAÇÃO	AN2	Realização % dos investimentos previstos [Capacidade de Investir Antecipadamente]	80,00%	80,00%	83,50%	83,50%	23,70%	75,90%	58,00%	74,10%	58,30%	59,10%
ANTECIPAÇÃO	AN3	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas. <u>Desempenho Econômico</u>	N/A	N/A	Em 2013, a Eletrobras realizou um estudo de caso a respeito dos impactos no faturamento da UTE Candiota III (Eletrobras CGTEE) de uma possível regulamentação de taxação das emissões de GEE no Brasil. Deste estudo resultou uma nota técnica que mostrou que, caso isso se concretize, pode representar um aumento de cerca de 10% das despesas e custos operacionais desta usina a carvão	MUDANÇAS CLIMATICAS > A definição de metas de redução das emissões de GEE consolida uma trajetória de amadurecimento das empresas Eletrobras com relação ao tratamento das mudanças climáticas, demonstrando seu esforço no intuito de identificar, tratar e monitorar os riscos a ele associados. (GRI EC2). Em 2014, a Eletrobras holding realizou novamente uma análise de sensibilidade a respeito dos impactos financeiros de uma possível taxação de emissões de CO2 sobre o faturamento de usinas termelétricas UTE Candiota III e UTE Presidente Médici (ambas pertencentes à Eletrobras CGTEE) e UTE Santa Cruz (Eletrobras Furnas). Desta análise resultou uma nota técnica que mostrou que, caso seja concretizada a regulamentação, haverá	Os eventos relativos a meio ambiente, podem ser encontrados tanto no pilar estratégico, quanto no operacional. Dentre eles se destacam os riscos Mudanças Climáticas (natureza física e regulatória), Risco Hidrológico (natureza física e regulatória), Biodiversidade e Meio Físico (natureza física e regulatória), Licenciamento Ambiental (natureza regulatória), Controles Ambientais (natureza física e regulatória), Acidentes Ambientais (natureza física) e Emissões de Gases de Efeito Estufa (natureza física e regulatória), que tiveram seus fatores e impacto mapeados e analisados. Em seguida para cada um destes riscos, foram definidas recomendações e com base nestas, elaborados planos de ação, dos quais fazem	Risco de Mudanças Climáticas - Tendo em vista que 47% da produção de energia é proveniente de usinas hidrelétricas, os impactos das mudanças climáticas sobre o regime hídrico no país podem trazer grandes prejuízos financeiros à companhia. Eventos extremos, como secas, cheias e vendavais, também podem afetar a geração, a transmissão e a distribuição de energia elétrica. As subsidiárias acompanham o tema por meio da área de Meio Ambiente da holding e do grupo de trabalho GT3 – Estratégia Climática, do Comitê de Meio Ambiente (SCMA), onde são disponibilizadas as informações para a elaboração do Inventário Anual de Emissões de Gases de Efeito Estufa (publicado desde 2009). A Eletrobras tem como meta pautar seus negócios, cada vez mais, em uma economia de baixo	Risco de mudanças climáticas - Cenário de risco = Atualmente, o risco de mudanças climáticas, principal foco de diversos fóruns mundiais, tem sido discutido e analisado constantemente, dando origem a um maior movimento de implantação de medidas para prevenção, mitigação, adaptação e/ou compensação de seus impactos, bem como o reporte de seus resultados ao mercado. Gestão e mitigação do risco = Com base neste cenário, a análise do evento de risco “mudanças climáticas” busca determinar como podemos ser impactados. Equações serão previstas para readequação das operações, reparos e compensação de danos. É importante, portanto, que as empresas Eletrobras consigam garantir a realização de atividades de controle, como:	Gestão e mitigação do risco - Com base neste cenário, a análise do evento de risco “mudanças climáticas” busca determinar como podemos ser impactados e quais ações serão definidas para readequação das operações, reparos e compensação de danos. Em 2014, a Força Tarefa de Adaptação às Mudanças Climáticas desenvolveu um diagnóstico sobre riscos e oportunidades relacionados à mudança climática nas empresas Eletrobras, com o mapeamento e priorização dos riscos e oportunidades climáticos que se aplicam à organização, a partir de uma pesquisa de percepção das diferentes áreas e empresas que compõem o Sistema Eletrobras.	Nesse sentido, algumas ações já estão sendo implantadas pelas empresas do Sistema Eletrobras, como: discussões constantes a respeito de mudanças climáticas, gerando propostas de estudos mais aprofundados sobre o tema; criação da Força Tarefa 1 (FT1) sobre Adaptação às Mudanças Climáticas, responsável pela elaboração de relatório com diagnósticos sobre riscos e oportunidades, identificação de ambiente interno, análise de clima, priorização de riscos e propostas de medidas de adaptação; e realização de pesquisas com o intuito de identificar oportunidades de aplicação de medidas de “Adaptação Baseada em Ecossistemas” nas empresas Eletrobras.	Neste sentido algumas ações já estão sendo desenvolvidas, como: <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de pegada de carbono; ESTUDO DE PRECIFICAÇÃO DE CARBONO • Estudo de vulnerabilidade frente às mudanças climáticas • Avaliação de cenários considerando as mudanças climáticas • Estudos de adaptação às mudanças

						uma elevação substancial dos custos e despesas destas usinas. É intuito da empresa que este tipo de estudo faça parte dos processos relacionados ao seu planejamento estratégico, buscando incorporar os riscos regulatórios à tomada de decisão. (GRI EC2)	parte atividades que tem por objetivo a redução da exposição do grupo aos referidos riscos. Estas atividades consistem principalmente em medidas para redução das emissões de gases de efeito estufa, maior controle do manejo de insumos e agentes contaminantes, adaptação e/ou readequação a impactos gerados por mudanças climáticas e projetos para prevenção e/ou compensação de possíveis impactos gerados pelas empresas em suas áreas de entorno.	carbono. Desde 2012, a companhia assumiu publicamente o compromisso de orientar as ações de suas empresas com atenção ao tratamento do tema mudanças climáticas. Esta declaração está incorporada à Política Ambiental das Empresas Eletrobras.	tratamento dos temas relacionados às mudanças climáticas nas atividades; • Conhecer suas vulnerabilidades relacionadas a mudanças climáticas; • Garantir que seja implantado um conjunto de medidas para adaptação dos sistemas de Geração e Transmissão de energia elétrica aos efeitos das mudanças climáticas; • Verificar se há prestadores de serviço ou fornecedores em áreas suscetíveis aos efeitos de mudanças climáticas e/ou que atuem em desacordo com a legislação e as normas vigentes sobre o tema; • Assegurar que há conhecimento dos efeitos socioeconômicos decorrentes das mudanças climáticas; • Verificar se há o acompanhamento do desenvolvimento da Política Nacional de Mudanças Climáticas ou outras políticas e regulamentações relacionadas ao tema, como o mercado de crédito de carbono.			
ANTECIPAÇÃO	AN4	Planejamento frente a cenários futuros externos. [Desempenho Econômico]	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)	PANORAMA ECONÔMICO-SETORIAL (Geração / Transmissão / Operações no Exterior / Aspectos Regulatórios no Setor Elétrico Brasileiro)
ANTECIPAÇÃO	AN5	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos. [Desempenho Econômico]	R\$ 17.716.825,00	R\$ 4.967.578,00	R\$ 8.973.094,00	R\$ 13.486.320,00	R\$ 22.978.000,00	R\$ 43.633.000,00	R\$ 24.521.000,00	R\$ 42.596.900,00	R\$ 29.277.000,00	R\$ 21.108.000,00
ANTECIPAÇÃO	AN6	SO1 Percentual de operações que implementaram programas de engajamento da comunidade, de avaliação e de desenvolvimento. [Comunidades locais]	74,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANTECIPAÇÃO	AN7	SO9 Operações com significativo impacto, potencial ou real, negativo sobre as comunidades locais. [Comunidades Locais]	As operações das empresas podem produzir maior ou menor impacto socioambiental dependendo das características da região onde são implantadas. A identificação dos grupos sociais atingidos acontece desde o início do planejamento. Questões como o aumento de população migrante, mudanças no uso da terra, impactos na infraestrutura, alterações da paisagem, mudanças nas estruturas sociais e na cultura local, dentre outras, fazem parte do escopo dos levantamentos a serem realizados nos estudos ambientais visando à proposição de medidas que minimizem os impactos negativos e potencializem os positivos.	As operações das empresas podem produzir maior ou menor impacto socioambiental dependendo das características da região onde são implantadas. A identificação dos grupos sociais atingidos acontece desde o início do planejamento. Questões como o aumento de população migrante, mudanças no uso da terra, impactos na infraestrutura, alterações da paisagem, mudanças nas estruturas sociais e na cultura local, dentre outras, fazem parte do escopo dos levantamentos a serem realizados nos estudos ambientais visando à proposição de medidas que minimizem os impactos negativos e potencializem os positivos.	Os empreendimentos — usinas hidrelétricas, termelétricas e sistemas de transmissão e de distribuição — da Eletrobras podem produzir maior ou menor impacto social dependendo das características da região onde são implantadas. Durante a operação, podem ocorrer impactos na organização territorial, alteração na organização socioeconômica e cultural, interferência na organização das atividades comerciais, industriais, entre outros, como aumento no uso de água, risco de vazamento, contaminação do solo e aumento do risco de acidentes (choques elétricos, incêndios e outros).	Nas fases de construção e implantação, um dos primeiros impactos é a geração de expectativa de oferta de novos empregos, o que aumenta significativamente o fluxo migratório para a região. Esse grande aporte de trabalhadores sobrecarrega a infraestrutura local, principalmente nas áreas de saúde, educação e saneamento básico. Além disso, a construção dos empreendimentos gera aumento do tráfego rodoviário, mudanças nos convívios sociais cotidianos e aumento nos níveis de poluição e ruído. Já durante a operação dos empreendimentos de geração, os impactos potenciais envolvem o incremento no uso de água, risco de vazamento e contaminação do solo, aumento do risco de acidentes e potencial emissão de gases do efeito estufa. (GRI EC8, GRI EC9, GRI SO9)	N/A	Todo esse conjunto de diretrizes internas é somado aos compromissos e obrigações legais que a empresa deve observar durante o processo de licenciamento ambiental. Quanto à legislação, destacam-se o Decreto Federal 7.342/10 e a Portaria Interministerial 340/12, que tratam do cadastramento socioeconômico da população atingida por barragens.	Em alinhamento ao Pacto Global, do qual somos participantes, e em consonância com nossas políticas de Sustentabilidade, Ambiental, de Responsabilidade Social e de Comunicação e Engajamento com Públicos de Interesse, temos o compromisso de promover o diálogo ético e transparente que apoie um engajamento e relacionamento qualificado junto às comunidades em que atuamos, reconhecendo sua cultura, formas de organização social e os representantes por elas indicados.	Do ponto de vista negativo, as comunidades locais podem ser impactadas, principalmente, pela necessidade de deslocamento, pelas mudanças no ambiente do entorno das usinas e pela interferência na dinâmica de povos tradicionais e indígenas.	Atuamos por meio da elaboração de diagnósticos socioeconômicos participativos, da implantação de programas de comunicação e de interação social e de educação ambiental, promovendo a construção e o fortalecimento de fóruns comunitários e articulações com agentes públicos e privados. Os resultados dos programas desenvolvidos no âmbito do licenciamento ambiental são apresentados à população. No planejamento de nossos projetos, desenvolvemos estudos para identificação e avaliação de impactos ambientais e sociais, que são submetidos aos órgãos ambientais responsáveis pelo licenciamento ambiental. Esses estudos podem apontar para a necessidade de mudanças no projeto de forma a reduzir seus impactos. Para cada impacto identificado nos estudos de impacto ambiental, são propostas ações de mitigação e compensação, que podem ser desenvolvidas antes, durante e após a implantação dos empreendimentos, conforme apontado pelo plano básico ambiental.	A identificação e qualificação do impactos são apresentadas nos estudos de impacto ambiental realizados para cada projeto. O tratamento dos impactos socioambientais é acompanhado por meio dos programas socioambientais, que fazem parte do licenciamento ambiental que são submetidos os projetos as empresas Eletrobras. Os aspectos ambientais sobre as comunidades locais, a Política Ambiental das empresas Eletrobras e a Política de Responsabilidade Social possuem diretrizes para o remanejamento de populações atingidas por empreendimentos hidrelétricos. As empresas Eletrobras disponibilizam canais de relacionamento com as partes interessadas específicos por projetos/empreendimento ou mais amplos, como as Ouvidorias.
ANTECIPAÇÃO	AN8	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes. [Fortalecimento Comunidade / Praças de Atuação]	33,00%	74,00%	42,70%	34,00%	N/A	N/A	55,00%	42,00%	33,52%	45,09%
ANTECIPAÇÃO	AN9	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região. [Estabilidade Emprego]	4,0%	3,40%	18,00%	4,00%	1,55%	3,04%	1,33%	7,25%	10,41%	4,32%

<p>ANTECIPAÇÃO</p>	<p>AN10</p>	<p>Processos de consulta usados entre os stakeholders e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais. [Gestão de Stakeholders e Materialidade]</p>	<p>Processo de consulta junto a stakeholders internos e externos. Para cada tema material foram escolhidos indicadores, com base em três critérios: incluir indicadores comumente relatados por empresas do setor elétrico; abranger indicadores já relatados nos anos anteriores, para garantir a comparabilidade; e tratar de indicadores com gestão já estabelecida pela empresa, a fim de garantir a confiabilidade dos dados informados.</p>	<p>As empresas Eletrobras tratam a materialidade da sustentabilidade como parte integrante da gestão da empresa. Uma pesquisa realizada a fim de identificar os temas prioritários, e com o intuito de aperfeiçoar o processo da materialidade de temas a serem tratados no relatório realizamos um painel com especialistas de diferentes áreas do conhecimento, da sustentabilidade e do setor energético brasileiro. Como resultado da pesquisa e do painel</p>	<p>Em 2013, o processo de construção da materialidade contou com a participação de 230 pessoas em atividades que abrangeram desde apresentações sobre conceitos e contexto da sustentabilidade no mercado mundial em comparação com o cenário nacional, até uma reflexão sobre o setor elétrico e o papel da Eletrobras. Foram realizados dois painéis de diálogos: um com a participação de fornecedores de diferentes produtos e serviços e outro com o presidente e diretores da Eletrobras holding, os gestores de todas as empresas Eletrobras, responsáveis pelos segmentos meio ambiente, responsabilidade social, riscos, governança, eficiência energética, relação com investidores, fornecedores, conduta e ouvidoria, clientes, entre outros.</p>	<p>A determinação dos temas materiais representa uma base de evolução constante para o processo de relato da empresa. Ela contribui para identificar as demandas dos stakeholders de forma transparente e com mais eficiência. Além disso, esse processo de priorização ajuda a determinar a relevância de diversos temas que influenciarão as decisões e ações estratégicas da organização. Para o ciclo de 2014, o estudo envolveu a análise de diversas fontes, como a Ouvidoria, Canais de Comunicação com Investidores, Encontro com Fornecedores, Pesquisa de Clima, demandas da imprensa, reuniões da Apimec (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), ferramenta de RepRisk (usada para identificação de riscos socioambientais) e avaliação das melhores práticas do mercado.</p>	<p>A Eletrobras avaliou as demandas recebidas por meio dos seus diferentes canais de comunicação e realizou uma consulta online com os seus públicos de relacionamento, identificados no planejamento estratégico. Essa pesquisa envolveu todas as empresas do grupo e teve como objetivo principal identificar quais os temas de maior interesse e que, consequentemente, deveriam ser detalhados neste relatório. A pesquisa foi realizada entre 9 de novembro e 7 de dezembro de 2015, sendo disponibilizada em português, inglês e espanhol. Ao todo, 1.440 pessoas responderam ao questionário, distribuídas entre</p>	<p>a Eletrobras realizou um novo processo de materialidade para mapear os principais temas de interesse na opinião de seus públicos. O trabalho foi baseado nas seguintes atividades: Análise dos resultados da Pesquisa de Stakeholders aplicada por todas as empresas Eletrobras; Análise dos dados fornecidos pelos canais de relacionamento: Ouvidoria, Redes Sociais (Facebook e Twitter); Encontro com Fornecedores; Relação com Investidores; Análise do Relatório de Mídia; Análise das muitas recebidas no período abrangido pelo Relatório de Sustentabilidade; e Realização de workshop com especialistas de sustentabilidade de todas as empresas Eletrobras. Após a conclusão dessas etapas, a companhia chegou a 13 temas validados pelo Conselho de Administração e que nortearam a seleção dos indicadores GRI.</p>	<p>Realizamos um novo processo de materialidade para mapear os temas mais importantes para a sustentabilidade do negócio, ou seja, com maior potencial de impacto e relevância na opinião de nossos diversos públicos. O processo apoiou-se nas seguintes etapas: 1. Avaliação de cenário interno Identificação de temas materiais nos resultados da Pesquisa com Stakeholders, aplicada por todas as empresas Eletrobras, nos dados fornecidos pelos canais de relacionamento (Ouvidoria, Facebook e Twitter), nos relatórios de mídia, nos mapas de riscos e muitas significativas e nos ODS priorizados pela administração da empresa em seu Plano Diretor de Negócios e Gestão 2018-2022. 2. Avaliação de cenário externo Benchmark dos temas materiais para o setor elétrico. 3. Priorização com a análise de especialistas internos Workshop com coordenadores de sustentabilidade das empresas Eletrobras, fundamentado nas orientações da GRI e do Relato Integrado para priorização de temas materiais, considerando seu potencial de impacto e relevância na estratégia da companhia. 4. Priorização com a análise de especialistas externos Entrevistas com especialistas em sustentabilidade e no setor elétrico, representantes de stakeholders externos da companhia. 5. Alinhamento Estratégico Verificação dos temas priorizados pelos stakeholders vis a vis aqueles escolhidos no desdobramento estratégico do Plano Diretor de Negócios e Gestão 2019-2023, o qual avaliou os temas de maior criticidade para a continuidade do negócio e para a geração de valor no longo prazo. 6. Validação junto à liderança Apresentação, ao Conselho de</p>	<p>Em 2018, utilizamos o processo já realizado em 2017 para mapear os temas mais importantes para a sustentabilidade do negócio, ou seja, com maior potencial de impacto e criação de valor na opinião de nossos diversos públicos. O processo apoiou-se nas seguintes etapas: 1. Avaliação de cenário interno Identificação de temas materiais nos resultados da Pesquisa com Stakeholders, aplicada por todas as empresas Eletrobras, nos dados fornecidos pelos canais de relacionamento (Ouvidoria e redes sociais), nos relatórios de mídia, nos mapas de riscos e muitas significativas e nos ODS priorizados pela administração da empresa em seu Plano Diretor de Negócios e Gestão 2018-2022. 2. Avaliação de cenário externo Benchmark dos temas materiais para o setor elétrico. 3. Priorização com a análise de especialistas internos Workshop com coordenadores de sustentabilidade das empresas Eletrobras, fundamentado nas orientações da GRI e do Relato Integrado para priorização de temas materiais, considerando seu potencial de impacto e relevância na estratégia da companhia. 4. Priorização com a análise de especialistas externos Entrevistas com especialistas em sustentabilidade e no setor elétrico, representantes de stakeholders externos da companhia. 5. Alinhamento Estratégico Verificação dos temas priorizados pelos stakeholders vis a vis aqueles escolhidos no desdobramento estratégico do Plano Diretor de Negócios e Gestão 2019-2023, o qual avaliou os temas de maior criticidade para a continuidade do negócio e para a geração de valor no longo prazo. 6. Validação junto à liderança Apresentação, ao Conselho de</p>	<p>Para 2019, utilizamos o processo de mapear os temas com maior potencial de impacto e criação de valor conforme nossa estratégia de negócios e a percepção de impacto obtida junto aos stakeholders. Etapa 1 – Avaliação da percepção dos stakeholders: consulta à opinião e percepção de impacto dos stakeholders por meio de pesquisa online disponibilizada em todos os sites de nossas empresas e enviada por mailing para os principais fornecedores e investidores, além da imprensa. Também foram realizadas entrevistas em profundidade com vários interlocutores relevantes: Ministério da Economia (Sest), Ministério de Minas e Energia, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), Pacto Global, Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI), parceiros de negócio, fornecedores, ONGs, academia, entre outros. A utilização de dois formatos diferentes de escuta e análise viabiliza o entendimento transversal dos temas que impactam a sustentabilidade dos negócios das empresas. Etapa 2 – Priorização e definição de matriz de materialidade prévia: workshop de Materialidade, realizado com a participação de todos os coordenadores de sustentabilidade das empresas Eletrobras e com os representantes da Comissão Executiva da Gestão da Sustentabilidade. Os presentes tiveram a tarefa de construir a Matriz de Materialidade das empresas Eletrobras, considerando os temas com potencial de impacto aos stakeholders e a percepção dos mesmos temas segundo a estratégia das empresas Eletrobras, utilizando como base a pesquisa online e as entrevistas. Posteriormente, foi executado processo de calibragem dos temas não priorizados com o intuito de ajustar possíveis distorções na análise anterior, o que foi feito contrabalaneando os</p>	<p>Em 2020, em função da pandemia de Covid-19, o Conselho de Administração da holding decidiu incluir, além dos temas materiais selecionados no ano anterior, mais três, comuns a todas as subsidiárias: saúde, segurança e bem-estar; relacionamento com fornecedores; e relacionamento com comunidades. Seguindo as Normas GRI e do International Integrated Report Council, a nova matriz de materialidade foi novamente apresentada a todos os Conselheiros para validação final.</p>
--------------------	-------------	---	---	--	---	---	---	---	--	---	---	---

										<p>Administração, do processo de análise de materialidade e dos temas prioritários inferidos, para alinhamento à estratégia do negócio e validação da matriz de materialidade da companhia para o período 2018.</p>	<p>resultados da pesquisa online, das entrevistas, do RepRisk (ferramenta de análise de mídia e grau de exposição ao risco reputacional) e do benchmarking de materialidade de outros players de mercado, que representam o cenário externo. Após o processo de calibragem, os temas de alta relevância (considerados de impacto alto ou crítico) foram priorizados, gerando, assim, a matriz com 12 temas. Etapa 3 – Validação junto à Liderança: em alinhamento com a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI) e do International Integrated Report Council (IIRC), a Matriz de Materialidade das empresas Eletrobras foi submetida para a validação do Conselho de Administração da holding e de todas as empresas controladas. Além dos temas propostos previamente no workshop, o Conselho de Administração deliberou pela inclusão do aspecto Governança Corporativa como material para as empresas Eletrobras.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---