



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC**

**FÁTIMA CRISTINA CARVALHO**

**INDICADORES SOCIAIS INTERNOS: O QUE REVELAM BALANÇOS SOCIAIS  
RECENTES DE UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**Rio de Janeiro – RJ**

**2021**

**FÁTIMA CRISTINA CARVALHO**

**INDICADORES SOCIAIS INTERNOS: O QUE REVELAM BALANÇOS SOCIAIS  
RECENTES DE UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração  
à Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis da Universidade Federal do Rio de  
Janeiro (FACC/UFRJ).

**Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rita de Cassia Monteiro Afonso**

**Rio de Janeiro – RJ**

**2021**

FÁTIMA CRISTINA CARVALHO

**INDICADORES SOCIAIS INTERNOS: O QUE REVELAM BALANÇOS SOCIAIS  
RECENTES DE UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração  
à Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis da Universidade Federal do Rio de  
Janeiro (FACC/UFRJ).

Aprovada em: \_\_\_\_\_

---

Rita de Cassia Monteiro Afonso, Dra., Departamento de Administração - UFRJ

---

Ana Paula Celso de Miranda, Dra., Departamento de Administração - UFRJ

**Rio de Janeiro – RJ**

**2021**

*"O desenvolvimento humano só existirá se a sociedade civil afirmar cinco pontos fundamentais: igualdade, diversidade, participação, solidariedade e liberdade." – Hebert José de Souza (Betinho)*

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal mapear a responsabilidade social corporativa com o desenvolvimento sustentável por meio de indicadores sociais internos. A pesquisa teve natureza descritiva, foi feita por meio de estudos bibliográficos e com base num estudo de caso. A empresa escolhida para análise foi a Duratex S.A., por considerá-la um caso representativo de organização socialmente responsável, levando-se em consideração a participação recorrente no conceituado Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Para a técnica de coleta de dados aplicadas foi escolhido a análise documental, delineou-se um estudo qualitativo, no intuito de investigar os documentos reunidos. Buscou-se analisar os balanços sociais de 2014 a 2019 e relatórios de sustentabilidade da empresa, e foram realizadas análises dos indicadores do corpo funcional com o uso de tendências por meio da análise vertical e horizontal a fim de para identificar o grau de responsabilidade social corporativa e engajamento com objetivos do desenvolvimento sustentável da organização. A evolução dos indicadores na série histórica mostrou a estabilidade, aumento ou retrocesso dos valores. Concluiu-se que a organização possui compromissos significativos de responsabilidade social corporativa relacionados ao corpo funcional e está engajada com objetivos do desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** responsabilidade social corporativa, indicadores sociais internos, objetivos do desenvolvimento sustentável

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1: INDICADORES SOBRE O CORPOS FUNCIONAL .....</b>	<b>25</b>
<b>QUADRO 2: RELAÇÃO GERAL ENTRE INDICADORES SOCIAIS INTERNOS, ODS E O COMPROMISSO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DA DURATEX S.A. ENTRE 2014 E 2019.....</b>	<b>33</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1: PIRÂMIDE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....</b>	<b>14</b>
<b>FIGURA 2: FÓRMULAS DA ANÁLISE VERTICAL E DA ANÁLISE HORIZONTAL...24</b>	

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1: TAXA DE GRAVIDADE DOS ACIDENTES ENTRE OS COLABORADORES NA DURALEX S.A ENTRE 2014 E 2019.....</b>	<b>28</b>
<b>GRÁFICO 2: PERCENTUAL DE EMPREGADOS QUE RECEBERAM ANÁLISES DE DESEMPENHO ENTRE 2014 E 2019 .....</b>	<b>29</b>

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.2. OBJETIVOS .....	10
1.2.1. OBJETIVO GERAL .....	10
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO.....	22
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	23
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	23
3.5 LIMITAÇÕES .....	24
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>25</b>
4.1 EVOLUÇÃO DO INDICADOR SOBRE NOVAS CONTRATAÇÕES E DEMISSÕES DE EMPREGADOS.....	25
4.2 EVOLUÇÃO DO INDICADOR SOBRE LICENÇA-MATERNIDADE/ PATERNIDADE.....	26
4.3 EVOLUÇÃO DO INDICADOR SOBRE ACIDENTES E LESÕES RELACIONADAS AO TRABALHO.....	27
4.4 EVOLUÇÃO DO INDICADOR SOBRE HORAS DE TREINAMENTO.....	28
4.5 EVOLUÇÃO DO INDICADOR SOBRE COLABORADORES QUE RECEBERAM ANÁLISES DE DESEMPENHO.....	29
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>39</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Levando-se em consideração que quaisquer processos laborais implicam numa potencial exposição a diferentes agentes de risco ocupacional, sejam eles físicos, químicos, biológicos, de acidentes ou psicológicos, parece ser de interesse da formação do administrador que se debruce sobre questionamentos acerca das práticas que fomentam a construção dos indicadores sociais internos usados pelas empresas nos seus relatórios públicos de resultados, os quais são divulgados anualmente, por exemplo, na forma de balanços sociais. Além disso, parte-se do princípio que, no exercício da responsabilidade social corporativa, as empresas costumam estar dispostas a estabelecer relações positivas com um dos *stakeholders* mais significativos para suas operações: os funcionários.

Ao olhar este viés sob uma perspectiva macro observa-se estarem intrinsecamente relacionados os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade, os quais não se devem limitar ao bom uso do meio ambiente. Conseqüentemente, na busca por construir estratégias embasadas no *triple bottom line* - busca por resultados medidos em termos sociais, ambientais e econômicos - (ELKINGTON, 1998) as organizações podem gerar valor no aspecto social a partir da manutenção de práticas diretamente relacionadas com algum dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) e 169 metas globais a serem alcançados pelos países das Nações Unidas (ONU) estabelecidos em 2015, os quais compõem uma agenda mundial para a construção e implementação de políticas públicas (NAÇÕES UNIDAS, 2015). Para atingir a perspectiva micro deste estudo, os ODS pactuados para a agenda de 2030 de interesse e relacionados com indicadores sociais internos será incisivamente o oitavo: trabalho decente com crescimento econômico. Este objetivo tem como meta promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.

Ao decorrer do estudo outros objetivos do desenvolvimento sustentável poderão ser identificados uma vez que a natureza dos documentos analisados é bastante plural. Quando se tem como foco determinar aspectos revelados por questões humanas/sociais cabe por exemplo verificar como o quinto objetivo (igualdade de gênero) tem se comportado na organização. É possível que indicadores sociais internos consigam também demonstrar como a empresa lida com o quarto objetivo referente a educação de qualidade, quando orientados a seus funcionários.

O estudo delineado é de grande importância para todos os que trabalham com administração de empresas, pretendem ser gestores dentro das organizações ou para sujeitos



que queiram aprofundar mais o conhecimento sobre a área de estudo, uma vez que o ambiente de trabalho pode influir no comportamento dos funcionários de uma empresa e por consequência nas atitudes dos clientes externos e na própria produtividade.

Justifica-se este estudo na certeza de que no mundo contemporâneo o homem passa parte do seu dia dentro do ambiente de trabalho, ou de alguma forma ligada a ele, então este espaço de labor é capaz de influenciar fortemente o estado de bem-estar das pessoas. Ao observar os efeitos da globalização dos mercados e a busca sem fim das empresas pelo crescimento dos lucros, busca-se debruçar em estudos os quais analisem como a ação da atividade econômica pelo particular pode ser capaz de também satisfazer as necessidades fundamentais da coletividade. Se por um lado a Constituição Federal, ao delimitar os princípios gerais da atividade econômica, garante a livre iniciativa, por outro, exige uma contraprestação da organização para que participe da integração do cidadão à coletividade, garantindo-lhe um bem-estar e uma vivência digna. Ou seja, no atual panorama econômico, o direito à propriedade deve visar, além dos lucros e produção de bens, atender sua função de tornar melhor a sociedade em geral.

O conceito de responsabilidade social pode ser vivenciado pela empresa a partir de variadas práticas organizacionais. Levando-se em consideração a dimensão interna este conceito pode estar relacionado de forma genérica com todas as partes envolvidas e afetadas pela organização e que podem intervir na conquista de resultados e, mais especificamente, nos trabalhadores daquela empresa.

Atualmente a preocupação com o social, o meio ambiente, o humano e o bem-estar, pode ser influenciadora na determinação da imagem de uma marca ou empresa. Por isso a relevância dos estudos sobre organizações que incentivam a manutenção de princípios básicos de convivência, com ações de segurança do trabalho e suporte a existência digna do indivíduo trabalhador. As colaborações das empresas para desenvolvimento deste cenário podem representar um diferencial até entre sucesso e fracasso da atividade econômica empresarial e marcar a sua forma de inserção no contexto mundial. Deste modo é possível dizer que a produção de conteúdos sobre responsabilidade social no âmbito do público interno é capaz de fomentar um processo de análise e transformação real que tem início nos estudos acadêmicos e estende seus reflexos para a prática real.

Por fim, em relação ao projeto pessoal de vida, a relevância deste estudo se dá pelo fato de que, na busca de um sentido objetivo de existência, a autora deste projeto vê que a construção da formação em Administração sempre se delineou com uma necessidade de se produzir algo com propósito transformador, atuando de forma empática e com extrema

preocupação no bem-estar social. Ao se deparar com os temas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social vislumbrou a chance de finalizar a graduação com uma monografia que estivesse preenchida por valores humanos.

O que impulsionou a realização deste trabalho foi gerar compreensão sobre a relevância da promoção de responsabilidade social dentro das organizações apresentando um estudo com foco na análise dos dados de balanços sociais de empresas modernas, as quais se utilizem de práticas organizacionais para a construção de um ambiente laboral saudável. Cabe também a reflexão sobre a importância das organizações estarem dispostas a manutenção de um espaço com trabalho decente e buscarem pautar seu crescimento econômico atuando de maneira sustentável, com base no conceito de responsabilidade social, em consonância com objetivos de desenvolvimento sustentável definidos pelas Nações Unidas.

Por outro lado, mais especificamente sobre a motivação pessoal, este tema de pesquisa foi escolhido por conta da formação técnica anterior na área de saúde, além de vislumbrar que atualmente existem incalculáveis desafios para lidar com inúmeros problemas de saúde nas organizações e por acreditar que as dinâmicas de adoecimento dos trabalhadores não devem ser desprezadas. Assim sendo, a autora acredita ser importante na formação ética de futuros gestores administradores uma reflexão de como a lógica do lucro e consumo influencia primeiramente na escolha dos padrões de cultura organizacional e adiante atinge a qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade como um todo.

## **1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Tendo em vista a necessidade de se descobrir em quais dimensões as empresas estão colaborando hoje para a plena realização do potencial humano dos seus funcionários, e quais estratégias podem promover um ambiente decente de trabalho, e diante do desejo de tornar público os resultados relevantes acerca de seu posicionamento frente a responsabilidade social corporativa, este trabalho busca responder o seguinte problema: Como os indicadores sociais internos, que a empresa Duratex S.A. usou em seus balanços sociais nos anos de 2014 a 2019 podem ser usados para identificar o grau de responsabilidade social corporativa e engajamento com objetivos do desenvolvimento sustentável?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Mapear a responsabilidade social corporativa com o desenvolvimento sustentável por meio de seus indicadores sociais internos.

#### 1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar em quais aspectos lidar com o público interno é uma ação de responsabilidade social;
- Analisar os balanços sociais empresariais divulgados pela empresa;
- Identificar diferentes indicadores sociais internos;
- Evidenciar a estabilidade ou retrocesso de indicadores sociais internos ao longo dos últimos anos;
- Coletar múltiplos documentos a procura de informações chave sobre o público interno;
- Investigar a associação da responsabilidade social com o desenvolvimento sustentável.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordados conceitos sobre desenvolvimento sustentável, responsabilidade social empresarial, bem como a importância do público interno para as organizações e a relação entre os temas.

O objeto de partida está na ideia de que “as empresas são responsáveis pelas consequências de suas operações, incluindo os impactos diretos assim como as externalidades que afetam terceiros, o que envolve toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos produtos” (BORGER, 2001, p.9).

### 2.1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Para começar o entendimento faz-se necessário abordar o conceito de desenvolvimento sustentável, o qual é definido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, como aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras, no famoso Relatório *Brundland*, conhecido como o relatório Nosso Futuro Comum (CMMAD, 1988). Após tal evento a construção de uma ideologia do desenvolvimento sustentável tomou força. Tanto que logo o tema se tornou relevante em todo o mundo chegando “a ponto de influenciar políticas públicas locais e globais; gerar novas formas de organização social; criar lógicas próprias de relações econômicas; enfim, estabelecer reavaliações na configuração de processos produtivos industriais, agrícolas e extrativos”, segundo Vasconcellos (2007, p.107). Assim, a partir da globalização, surgiu a necessidade de se cuidar dos recursos naturais e humanos com o objetivo de melhorar a construção de uma sociedade sustentável a qual consiga lidar com problemas e aproveitar os benefícios do país (ARAÚJO et al.,2006).

Seguindo a construção do conceito de desenvolvimento sustentável cabe neste estudo definir as dimensões acerca desta concepção. O termo *Tripple Bottom Line* (TBL) é usado de forma ampla para explicar o desenvolvimento sustentável no âmbito das organizações ao descrever a integração de três dimensões (econômica, ambiental e social), chamadas também de tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 1998). Em adição, na mesma linha, são apresentados os princípios orientadores SIGMA (*Sustainability – Integrated Guidelines for Management*) determinados por cinco tipos de capital: natural, social, humano, construído e financeiro.

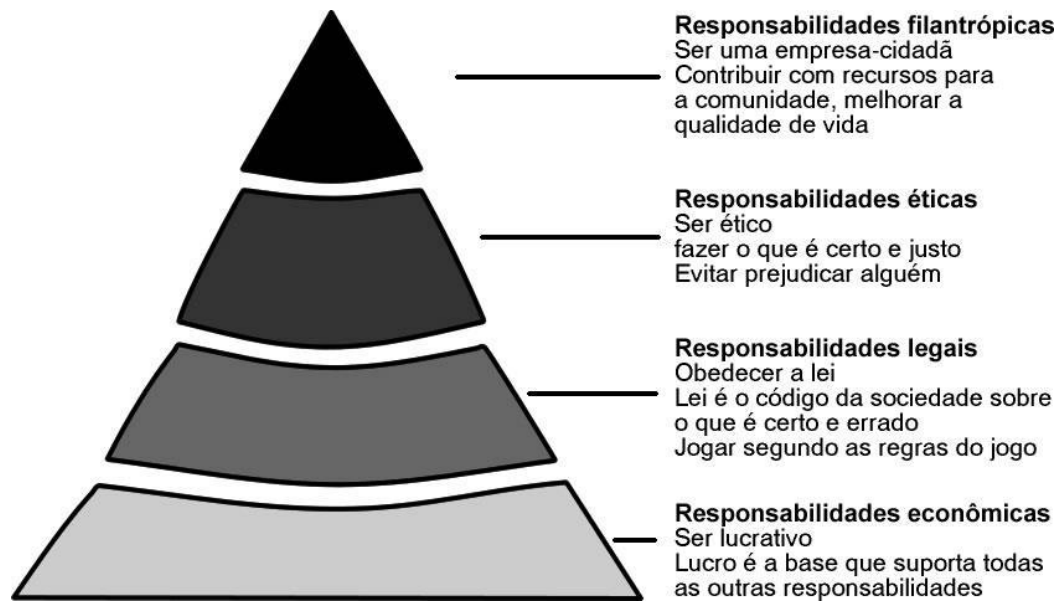
Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007, p.34) a natureza dinâmica do desenvolvimento sustentável é ilustrada por esses citados capitais que “são a base sobre a qual são gerados os resultados (*bottom lines*) e se situam sob o guarda-chuva da *accountability* (prestação de contas) organizacional”. Além disso, afirma também que essas duas abordagens estão intimamente relacionadas uma vez que “o capital construído e o financeiro estão refletidos no resultado econômico, o capital humano e social reflete-se no resultado social e o capital natural relaciona-se com o aspecto ambiental”.

Existem normas e diretrizes (estabelecidas por organismos como a OIT – Organização Internacional do Trabalho) para atividades de organizações reconhecidas mundialmente, as quais objetivam promover o desenvolvimento econômico por uma perspectiva social e ambientalmente sustentável. Adotar práticas socialmente responsáveis embasadas por uma cultura relacionada ao desenvolvimento sustentável atrai empresas a partir de vantagens como: a valorização da imagem institucional e da marca, aumento da lealdade do consumidor, criação de capacidade para recrutar e manter talentos, capacidade de adaptação e longevidade (KRAEMER, 2005).

## **2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL – SEU ESCOPO E SUAS DIRETRIZES**

Em relação à dimensão social do desenvolvimento sustentável observa-se a necessidade de se debruçar acerca da abordagem sobre responsabilidade social. Carroll (1979) afirma que as empresas não devem apenas perseguir a geração de lucro, fornecendo vagas de emprego e pagando seus impostos, mas deve também seguir as leis, fazer o certo, evitar danos e trabalhar para melhorar a comunidade e qualidade de vida das pessoas. Neste sentido, o autor define que as organizações têm quatro tipos de responsabilidades para gerir no intuito de promover a cidadania. A representação gráfica desta noção (Figura 1) seria então uma pirâmide com camadas consecutivas, as quais precisam ser preenchidas para que a empresa alcance a posição de responsável socialmente. Na base estariam então responsabilidades que todas as organizações precisam ter para se sustentar: econômica e legal. Enquanto as camadas superiores representadas pelas responsabilidades ética e filantrópica são respectivamente descritas, uma como os comportamentos e atividades adicionais, os quais não são necessariamente codificados em lei mas que os membros da sociedade esperam das empresas, e a outra como expectativas sociais para as empresas assumirem papéis sociais superiores, por exemplo atividades voluntárias ou contribuições filantrópicas que não são exigidas por lei e nem esperadas do negócio. (NASCIMENTO, PESSOA, 2008)

**Figura 1:** Pirâmide de Responsabilidade Social por Carroll (1979)



Fonte: Adaptado de Carroll (1979, p.499)

O Instituto Ethos (2017) define Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como sendo a forma de administrar na qual existe uma relação ética e clara da organização com aqueles que são o público de interesse (*stakeholders*) com os quais ela lida, e soma-se a isto o ato de definir metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável, para que seja possível preservar recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, ao mesmo tempo tendo como cuidado o respeito à diversidade e promovendo a diminuição de desigualdades sociais.

Deste modo, define-se que o escopo da RSE seja praticamente ilimitado, uma vez que se desdobra em variadas exigências como:

Relações de parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente mediante intervenções não predatórias, participação dos trabalhadores nos resultados e nas decisões das empresas, respeito ao direito dos cidadãos, não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais, investimento em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional (MICHALOS,1997 *apud* BORGER, 2001, p.34).

Diante de tamanha transversalidade, o Instituto Ethos (2017) no intuito de ajudar organizações a criar estratégias, políticas e processos construídos sobre a base da sustentabilidade, organiza seus indicadores num escopo de 4 (quatro) grandes dimensões

básicas, a saber: visão e estratégia, governança e gestão, dimensão social e por último, dimensão ambiental. A partir desta ferramenta do Ethos pode-se extrair ações no contexto da responsabilidade social empresarial (RSE) e esboçar diretrizes, ou seja, indicações para se estabelecer um ponto de partida. Como exemplo de algumas diretrizes relevantes apresenta-se:

- a) Entender as novas necessidades da sociedade e transformá-las em estratégia na busca por produtos sustentáveis e inclusivos;
- b) Estruturar a gestão para estar alinhada a RSE/sustentabilidade de forma a abranger desde a proposição e implementação de políticas até sua integração com os processos de gestão da organização.
- c) Informar e se responsabilizar por impactos negativos que produz, sejam de natureza econômica, social ou ambiental, sejam de natureza ética, diante dos princípios fundamentais de *accountability*.
- d) Estabelecer políticas e mecanismos que favoreçam o respeito e previnam qualquer tipo de violação a Direitos Humanos baseando-se na adoção de ações afirmativas, como, por exemplo, não permitindo discriminação no âmbito do recrutamento, do acesso ao treinamento, à remuneração, à avaliação ou à promoção de seus empregados.
- e) Contribuir para a melhoria do padrão de vida por meio de um emprego pleno e seguro e do trabalho digno, e além disso, oferecer treinamentos com vistas ao desenvolvimento pessoal do empregado.
- f) Preocupar-se com a saúde, a segurança no trabalho e a qualidade de vida na busca pelo bem-estar dos seus empregados e de seus familiares.
- g) Monitorar o uso dos recursos naturais, com intuito de redução da sua exploração, começando pelo gerenciamento e mitigação do impacto que provoca.
- h) Preocupar-se com os impactos causados pelo consumo e pelo descarte de resíduos, propondo medidas que desenvolvam soluções até o fim do ciclo de vida útil dos produtos.

### **2.3. O PÚBLICO INTERNO DIANTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Diante de tantos aspectos a serem considerados para as tomadas de decisões relacionadas à estratégia de responsabilidade social empresarial cabe ao gestor indagar-se sobre como seus *stakeholders* podem influenciar na execução de metas e serem influenciados pelas políticas estabelecidas (SANTOS, WAGNER, 2009).

Conforme diz Schünke (2011), de um modo geral, a RSE pode ser compreendida a partir de uma ótica simples de dois níveis, sendo eles: o interno representado pelos

colaboradores e outras partes que são afetadas direta e indiretamente pela organização e o nível externo equivalente ao ambiente e os parceiros de negócio. No que diz respeito às ações referentes ao nível interno, pode-se afirmar que elas estão intimamente relacionadas com a gestão de pessoas e o setor de gestão dos recursos humanos, então, é necessário agregar as diretrizes de RSE nas práticas e políticas de gestão de pessoas.

Neste sentido, a gestão de pessoas deve lidar com a diversidade dos colaboradores levando em consideração que o público interno é capaz de constituir uma vantagem competitiva imprescindível à organização para criar e manter uma cultura baseada em sustentabilidade. Ou seja, como na atualidade existe uma alta competitividade baseada em competências, as organizações precisam, no intuito de se alinhar ao desenvolvimento sustentável, desenvolver nos seus *stakeholders* mais próximos as competências organizacionais, funcionais e individuais em sustentabilidade (SANTOS, WAGNER, 2009).

Em adição diz Santos (2007, p.106):

“O desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados, apesar de para muitas empresas ainda ser encarado como custo, é visto pela ótica da responsabilidade Social como investimento na sustentabilidade da organização; mecanismo de retenção de talento e manutenção da empregabilidade dos indivíduos que trabalham na organização...”

Ao se construir as políticas e práticas de RSE não se deve menosprezar a significação do público interno. Ao contrário, cabe à empresa trabalhar no sentido de construir relações fortes e transparentes com seu público interno, atender às suas demandas, promover a retenção de talentos e cultivar o valor institucional, uma vez ele é extremamente relevante para que a organização perdure no longo prazo (SCHÜNKE, 2011).

Em corroboração a este raciocínio diz-se que:

...não há como pensar as questões de responsabilidade social corporativa sem pensar a noção de qualidade de vida no trabalho e vice-versa, ações sociais que não priorizem o público interno da empresa podem facilmente cair no vazio. A empresa deve preocupar-se primeiramente com a satisfação das necessidades de seus colaboradores e com o ambiente interno saudável, para a partir daí propor projetos de intervenção na comunidade em que está inserida (MARASEA, CALDANA, NASSIF, 2004, p.4).

Diante do exposto verifica-se a necessidade de encontrar formas de avaliar se uma organização tem conseguido promover práticas voltadas ao público interno as quais tenham como embasamento a promoção de Responsabilidade Social Empresarial. Em seu material de 2017 o Instituto Ethos apresenta a ideia de que, além dos direitos trabalhistas padronizados, legais e que não se podem de forma alguma abrir mão, as empresas socialmente responsáveis



precisam: adotar critérios que orientem a relação da empresa com empregados de diferentes vínculos empregatícios, adotar medidas que visem garantir o futuro dos empregados após seu desligamento, investir na capacitação, no desenvolvimento profissional e nas boas condições de trabalho (ETHOS, 2017, p.41).

## **2.4. BALANÇO SOCIAL: UM INSTRUMENTO DE TRANSPARÊNCIA**

### 2.4.1. O que é um balanço social

Pode ser definido como balanço social aquele documento, proposto para ser publicado anualmente, o qual possui um apanhado de dados e indicadores sobre investimentos e sobre as ações realizadas pelas organizações na execução de sua atribuição social junto às comunidades, colaboradores e ao governo, com quem se relacionam de forma direta ou indireta. Esse documento genericamente mostra o desempenho econômico, ambiental, social e de governança da empresa, ou seja, pode-se dizer que esse tipo de relatório de sustentabilidade dá transparência à sociedade sobre impactos positivos e negativos de suas atividades e suas ações. Ao dialogar com diversos públicos a organização se utiliza desta publicação para proporcionar a eles uma visão das atividades econômicas e das externalidades, ou seja, impactos ambientais e sociais (ETHOS, 2017; LISBOA NETO, 2003; SIMÕES et al., 2008).

Tinoco (2006, p.14) ressalta que:

O Balanço Social tem sua origem na contabilidade das empresas. Normalmente, é por meio da contabilidade que as entidades divulgam a seus diferenciados usuários seu desempenho econômico, financeiro, social e de responsabilidade corporativa e pública.

O balanço social é composto de indicadores comparáveis entre si por dois os mais exercícios, precisa ser montado de forma simples, objetiva e com fácil entendimento, devendo ser amplamente divulgado. Corrobora-se esta afirmativa por observarmos algumas características qualitativas da informação sobre sustentabilidade análogas às das contábeis serem: relevância, clareza, comparabilidade e verificabilidade (KRAEMER, 2005).

### 2.4.2. A importância do uso pelas empresas

Por um lado, o balanço social tem como propósito fundamental tornar pública a Responsabilidade Social Empresarial da organização que o elabora. Já por outro ele é

reconhecido como um instrumento estratégico usado na avaliação e multiplicação do exercício da responsabilidade social corporativa (SIMÕES et al., 2008).

Já segundo Lisboa Neto (2003, p.53), o balanço social

“transmite maior transparência e visibilidade às informações que interessam não apenas aos sócios e acionistas das companhias, mas também a um número maior de atores: empregados, fornecedores, parceiros, consumidores...”

E pode ser definido como instrumento de demonstração das atividades das empresas com ênfase no social.

#### 2.4.3. Os modelos de balanços: IBASE, GRI e ETHOS

Existem dois famosos modelos de balanço social elaborados por institutos nacionais – o Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), e o Modelo de Balanço Social do Instituto Ethos – e um denso modelo elaborado por uma organização internacional, a *Global Reporting Initiative* (GRI).

##### 2.4.3.1. Modelo IBASE

O Instituto IBASE foi criado em 1981 e se tornou uma importante instituição dedicada às questões sociais e à responsabilidade social no país. Após o ano de 1993 diversas outras organizações de variados setores começaram a divulgar o balanço social do modelo com frequência anual e ganhou projeção nacional, depois de uma campanha com divulgação em 1997, pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho.

O modelo é definido por Torres (2008, p.25) como sendo um instrumento pelo qual as organizações “são estimuladas a conhecer, sistematizar e apresentar à sociedade informações sobre seus investimentos internos e externos em ações, iniciativas e projetos relacionados com o social e o ambiental”.

Como característica representativa, este modelo é único, o que ajuda no objetivo de se desenvolver como um instrumento comparável. Por ser uma planilha constituída principalmente por indicadores quantitativos ele mantém atributos como simplicidade e facilidade de entendimento. Pode-se dizer que é guiado por formatos de balanços financeiros, porém onde os determinantes relacionados à responsabilidade social são apresentados de forma quantitativa, por exemplo, dados referentes ao salário, benefícios, encargos sociais e participação nos lucros (SIMÕES, et al, 2008; TORRES, 2008).

#### 2.4.3.2. Modelo ETHOS

No ano de 1998, liderado pelo empresário Oded Grajew, um empresário israelense, naturalizado brasileiro, conhecido por ter fundado a empresa Grow de jogos e brinquedos, nasceu o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o qual foi criado para disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial.

Este modelo de balanço social propõe alinhamento de relatórios para a apresentação de indicadores usando um composto de informações e indicadores dos investimentos e ações executadas pelas organizações no cumprimento de sua função social com as comunidades, os colaboradores e o governo (SIMÕES, et al, 2008).

Em seu material, o ETHOS (2017) define o modelo como um instrumento para negócios que são sustentáveis e responsáveis, e que também visa estimular que outros negócios sejam sustentáveis e responsáveis. Caracteriza a ferramenta de gestão como apoiadora das empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial em suas estratégias de negócio, a partir do auxílio o qual realiza na definição de estratégias, políticas e processos. Além disso, os Indicadores Ethos são reconhecidos por apresentarem convergência com diversas iniciativas, como por exemplo a integração com a Norma ABNT ISO 26000, diretrizes para a elaboração de Relatos de Sustentabilidade, da GRI e princípios do Pacto Global da ONU.

O modelo de balanço social dos Indicadores Ethos são organizados em quatro grandes dimensões (a) Visão e Estratégia, b) Governança e Gestão, c) Social e d) Ambiental), as quais são expandidas em temas orientados pela Norma ISO 26000, e em sequência os temas também são desdobrados em subtemas e por fim, em indicadores.

#### 2.4.3.3. Modelo GRI

Surgiu em 1997 a Iniciativa de Relatório Global, nomeada como GRI, e definida como sendo um acordo internacional, elaborado com uma orientação para o futuro, focado nos múltiplos atores sociais envolvidos com as empresas, e cuja atribuição é elaborar e difundir as diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade aplicáveis mundialmente e por organizações que queiram comunicar à comunidade em geral sobre os seus dados econômicos, ambientais e sociais, sobre suas atividades, seus produtos e serviços. São tais diretrizes responsáveis por fornecer um enquadramento para apresentar os relatórios de sustentabilidade,

possibilitando que se haja comparação entre uma variedade de entidades, afirma KRAEMER (2005).

Conforme bem descrito por SIMÕES et al. (2008) este modelo de balanço social é caracterizado por uma técnica aonde se permite examinar a consistência entre os princípios de sustentabilidade corporativa e sua efetivação. É baseado em conceitos orientado por critérios de transparência e prestação de contas, e organizado a partir das dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade.

## **2.5. INDICADORES SOCIAIS INTERNOS: REFLEXO DE OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL ESPECÍFICOS**

Entre os indicadores voltados especificamente para o público interno encontram-se temas de extrema relevância como o relacionamento da empresa com os sindicatos, a promoção de uma gestão participativa, o compromisso com a valorização da diversidade, necessidade de lidar com mão-de-obra terceirizada, discussão sobre as políticas de remuneração, pagamento de benefícios, montagem de planos de carreira, cuidado com saúde e segurança, etc. (SCHÜNKE, 2011).

Em relação ao modelo de balanço social do IBASE observa-se que no item relacionado aos indicadores sociais internos são expostos todos os investimentos internos, obrigatórios e voluntários, os quais a organização executa para atender ao corpo funcional, por exemplo, dados como benefícios de alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, plano de saúde, gastos com medicina no trabalho, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional, auxílio-creche, participação nos lucros, etc. (TORRES, 2008).

Em seu material de referência mais atualizado de indicadores, o Instituto Ethos afirma que o instrumento traz novos aspectos e avanços do movimento de responsabilidade social. Em ETHOS (2017), o material é dividido sequencialmente em dimensões, temas, subtemas; e indicadores. Portanto, do interesse de indicadores sociais, temos a dimensão social, a qual contém o tema de práticas de trabalho, responsável por abranger indicadores como: relação com empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais), relações com sindicatos, remuneração e benefícios, compromisso com o desenvolvimento profissional, comportamento frente a demissões e empregabilidade, saúde e segurança dos empregados, condições de trabalho, qualidade de vida e jornada de trabalho.

Já o modelo GRI (2006) de balanço social em sua versão indica que uma dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da empresa sobre os sistemas sociais, e a análise do impacto é feita em nível local, nacional e global. Em seu material pontuam que muitas questões sociais sujeitas a medidas de desempenho possuem dificuldade de medição e por isso vários indicadores sociais são medidas qualitativas, por exemplo, políticas, procedimentos e práticas organizacionais. Nesta versão são encontrados diferentes indicadores sociais da GRI voltados para práticas trabalhistas e trabalho decente.

Diante do aspecto emprego os indicadores associados são: total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região; número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região; benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.

Sobre o aspecto referente as relações entre os trabalhadores e a governança os indicadores são: percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva, prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.

Em sequência, segundo o aspecto de saúde e segurança no trabalho tem-se os seguintes indicadores: percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional, taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região, 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, temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.

Por último, segundo o aspecto treinamento e educação são considerados indicadores sociais internos: média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.

### **3. METODOLOGIA**

O objetivo deste capítulo é descrever as opções metodológicas para a condução deste projeto, e quais técnicas, procedimentos de coleta e análise de dados foram utilizados para a estruturação do trabalho.

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

A pesquisa tem natureza descritiva e foi feita por meio de estudos bibliográficos e estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Neste presente estudo, com uso da pesquisa bibliográfica foi possível estabelecer os conceitos sobre desenvolvimento sustentável, responsabilidade social empresarial, balanço social e indicador social interno. Já a fase documental diz respeito a busca por fontes que ainda sofrerão tratamento analítico como, tabelas estatísticas, relatório de empresas, sites etc., o que difere da bibliográfica a qual está relacionada em buscar fontes em livros e artigos científicos (GIL, 2002, p.45).

O presente estudo terá inicialmente uma fase exploratória. Após a definição do tema, foi feita uma revisão bibliográfica sobre o assunto, quando se buscou fazer uma pesquisa inicial sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido, capazes de fornecer informações relevantes. Essa primeira etapa foi realizada via internet em portais como Scielo, Google Acadêmico, EnANPAD, Portal de Periódicos da Capes e sites de outros periódicos. Para encontrar esses trabalhos científicos correlatos foram usadas como parâmetro palavras-chave relacionadas à: desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, balanço social e indicadores sociais internos.

Haverá a descrição dos indicadores sociais internos selecionados que são utilizados por esta empresa, os quais foram divulgados em balanços sociais e relatórios de sustentabilidade nos anos de 2014 a 2019. Na conclusão haverá uma reflexão sobre como as práticas sustentáveis tem a capacidade de ajudar as empresas a alcançar metas relacionadas aos ODS e são possibilidades de atuações das organizações modernas em um cenário altamente competitivo.

#### **3.2. DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO**

A empresa escolhida para análise foi a Duratex S.A., por considerá-la um caso representativo de organização socialmente responsável, levando-se em consideração a participação recorrente no conceituado Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na bolsa de valores IBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa (BMFBOVESPA, 2019).

A Duratex é uma empresa sociedade anônima de capital aberto, com 68 anos responsável por manufaturar itens das marcas Deca, Hydra, Ceusa, Durafloor e Duratex, oferecendo produtos nos segmentos de painéis de madeira, louças e metais sanitários, chuveiros elétricos e revestimentos cerâmicos. Segundo dados mais recentes, seu corpo de funcionários conta com 10.441 colaboradores atuando em 16 fábricas instaladas em território brasileiro. Sua receita líquida consolidada chegou em 2019 à marca 5,0 bilhões de reais.

### **3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Para as técnicas de coleta de dados aplicadas foi escolhido a análise documental no intuito de investigar os documentos obtidos no site da empresa. Foram coletados 15 documentos. Assim sendo, o estudo de caso deu-se sobre a empresa Duratex S.A a partir da análise de seus relatórios anuais de sustentabilidade e balanços sociais dos anos de 2014 a 2019, obtidos através do site da empresa. Delineou-se a partir de então um estudo qualitativo e, em relação à análise e descrição das informações existentes nos documentos já citados da organização, foram utilizados os indicadores sociais internos, inclusive indicadores do corpo funcional.

### **3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta pesquisa, as análises dos dados basearam-se principalmente em tabelas de indicadores sociais internos, oriundas da relatórios anuais de sustentabilidade. No mais, também foram utilizados dados encontrados nos Balanços Sociais dos anos de 2014 a 2019.

A escolha da técnica se deu pelo uso da análise vertical e da análise horizontal, usadas em contabilidade, vide Figura 2. Esta primeira técnica é utilizada para se comparar partes que pertencem a um todo (no caso, total de colaboradores, por exemplo). Usa-se o seguinte cálculo matemático: divisão entre valores das partes pelo valor do total do grupo. Por outro lado, a análise horizontal servirá para verificar a evolução de certo dado ao longo do tempo, e na

contabilidade costuma ser usado para avaliar como as contas das demonstrações contábeis estão ao longo dos exercícios. Nesta análise o cálculo configura-se da seguinte forma: um exercício (ano) é usado como base e aplicado o cálculo de divisão dos valores de anos seguintes sobre o ano base. (FERNANDES, 2012, pp. 99)

**Figura 2:** Fórmulas da análise vertical e da análise horizontal

$$AV = \frac{\text{Valor do Item no Ano Atual}}{\text{Valor Base}} \times 100$$

$$AH = \frac{\text{Valor do Item no Ano Atual}}{\text{Valor do Item no Ano Base}} \times 100$$

AV: Análise Vertical  
 AH: Análise Horizontal  
 Ano Atual: valor do item o qual está sendo verificado no ano de análise  
 Valor Base: valor ao qual se está comparando  
 Ano Base: primeiro ano da série analisada

**Fonte:** Adaptado de Antunes (2016)

Para calcular os valores necessários à análise, foram organizados tabelas e quadros os quais exibem os percentuais e as evoluções ocorridas ao longo do tempo. Para se calcular os valores e alcançar os dados finais que possibilitassem a investigação foi utilizado o software Microsoft Excel.

### 3.5. LIMITAÇÕES

Em momento progressivo, havia o intuito de se empenhar numa pesquisa qualitativa com realização de entrevistas e estudo de caso. Porém, após muita dificuldade em conseguir uma abertura por parte de empresas as quais possuíssem elementos eletivos a essa pesquisa, optou-se por delinear o estudo com viés mais analítico de análise quantitativa. Por isso, o recurso escolhido fora realizar uma análise temporal a partir da utilização de métodos estatísticos como análise horizontal e análise vertical, a qual é capaz de mostrar a evolução, estagnação ou retrocesso de indicadores de responsabilidade social por parte da empresa, a partir da investigação proposta dos documentos. (SIQUEIRA et al, 2011, pp. 4).



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Duratex S.A. divulga os balanços sociais em seu sítio de internet, os quais utilizam o modelo GRI desde o ciclo 2014. Neste estudo foram analisados os Balanços Sociais dos anos de 2014 a 2019, o Relatório Anual de Sustentabilidade e suas respectivas tabelas com indicadores sobre o corpo funcional da empresa, visando construir reflexões sobre como a organização lida com seu público interno. Os dados numéricos encontrados nos campos Indicadores sobre o corpo funcional dos Balanços Sociais modelo GRI que serão utilizadas neste estudo são listados no Quadro 1:

**Quadro 1:** Indicadores sobre o corpo funcional

Número de contratações (por gênero, por faixa etária e por região)
Número de demissões (por gênero, por faixa etária e por região)
Total de empregados elegíveis à licença maternidade/paternidade
Número de empregados que tiraram a licença maternidade/paternidade
Número de empregados que retornaram ao trabalho após a licença maternidade/paternidade
Número de empregados que se mantiveram no trabalho por um ano após o retorno da licença maternidade/paternidade
Taxa de gravidade de acidentes entre os colaboradores (por segmento)
Número médio de horas de treinamento por ano por colaborador (por gênero e por nível funcional)
Percentual de empregados que receberam análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira (por gênero)

**Fonte:** Elaborada pela autora

##### 4.1. EVOLUÇÃO DOS INDICADORES SOBRE NOVAS CONTRATAÇÕES E DEMISSÕES DE EMPREGADOS

O primeiro valor escolhido para análise sobre o público interno foi o indicador social interno sobre novas contratações e demissões de empregados. Diante de toda série histórica de 2014 a 2019, ao aplicar a análise vertical, onde parte do valor destinado em cada item específico é dividida pelo montante total de cada exercício, verificou-se maior relevância de contratações no grupamento Sudeste da empresa em todos os exercícios. Corroborando a natureza do trabalho e o instituído corpo funcional, há contratação significativamente maior de colaboradores do sexo masculino durante todos os anos. Porém a diferença apresentou uma forte caída, sendo o ano de 2017 aquele em que houve maior taxa de contratação de mulheres. Já em relação a faixa etária pode-se verificar um predomínio de contratações de profissionais

com idade até 30 anos em toda a série histórica, ultrapassando 60% do total de contratados em todos os ciclos. Os dados específicos sobre contratações estão expostos no Apêndice A.

No que diz respeito ao quadrante com dados sobre demissões o que chama atenção são dados sobre os ciclos de 2018 e 2019 aonde o percentual de desligamentos da faixa etária de até 30 anos manteve-se equiparado ao da faixa etária entre 31 e 50 anos. No mais, observou-se as mesmas tendências do movimento de contratações. Os números referentes às demissões podem ser consultados no Apêndice B.

Buscou-se além disso acompanhar a evolução dos valores ao longo da série histórica. Os dados mostraram que houve um aumento significativo de mulheres no quadro funcional da empresa do patamar de 124,82% entre os anos de 2014 e 2019. Já no ano de 2017 observa-se uma queda de 17,89% no número total de contratações em relação a 2014, o ano base deste estudo. Os anos de 2018 e 2019 foram bastante expressivos quanto a contratações quanto as regiões nordeste e sul. Enquanto na primeira houve um aumento de 109,55% em 2018 na outra em 2019 houve um aumento de 196,28%. Na região sudeste, o dado relevante pode ser visível no ano de 2017 onde há uma queda de 36,46% no número de contratações, desta série.

Quanto as demissões, a análise horizontal pode mostrar que em 2017 foi o ano onde houve a maior queda no número total de demissões; cerca de 25,02%. Quanto as faixas etárias, a partir da análise deste indicador vê-se que a porcentagem de demissões de colaboradores com idade até 30 anos foi a que menos variou ao longo do tempo, em relação as outras faixas etárias. Já em relação as regiões houve bastante heterogeneidade, com uma queda de 42,38% de demissões na região nordeste no ano de 2015, queda de 55,78% de demissões na região sul em 2018 e posterior aumento de 60,54% nesta mesma região em 2019.

## **4.2. EVOLUÇÃO DOS INDICADORES SOBRE LICENÇA-MATERNIDADE/PATERNIDADE**

A respeito do indicador sobre licença maternidade/paternidade cabe salientar que a partir do ciclo 2018 a empresa Duratex S.A. passou a considerar que os todos os empregados ativos eram elegíveis à licença-maternidade/paternidade. Portanto para fins de análise vertical a presença de *outliers* é devido a esta quebra de sequência. Além do mais, um dado específico do ano de 2017 não foi computado, nem mesmo em balanço posterior: número de empregados que se mantiveram no trabalho por um ano após o retorno da licença. Além disso, não foi relatado o motivo desta lacuna em legendas das tabelas, e não foi referenciado no texto tema

que consta no relatório anual. Os dados referentes a esta fase de análise podem ser consultados nos Apêndices C e D.

A partir da análise vertical foi possível identificar ser significativo o número de empregados homens que se mantiveram no trabalho por um ano após o retorno da licença paternidade, chegando a 91,53% em 2019. Com relação às mulheres os índices são bem mais modestos durante a série, e apesar de no ano de 2014 apenas 43,28% delas terem se mantido neste emprego por um ano após o retorno da licença maternidade, no ano de 2019 este índice já alcançou um patamar de 96,92%.

No tocante a análise horizontal, observa-se que entre os anos de 2014 e 2019 o número de homens que tiraram a licença paternidade diminuiu. Enquanto isso, com relação as colaboradoras mulheres, usando como base o ciclo 2014, houve um aumento do número de mulheres que tiraram licença maternidade nos anos seguintes de 2015, 2016 e 2017; com aumentos de 31,34%, 7,46% e 38,81% respectivamente. Porém, o índice retornou ao nível do ciclo de 2014 quando se verifica os dados referentes aos anos de 2018 e 2019.

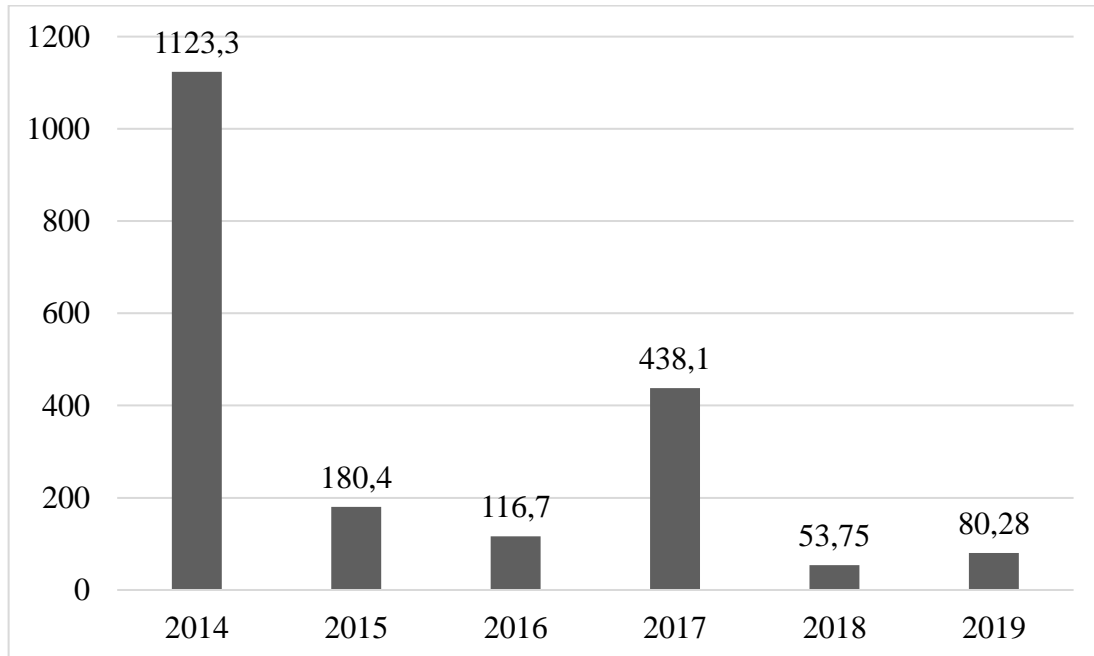
#### **4.3. EVOLUÇÃO DO INDICADOR SOBRE ACIDENTES E LESÕES RELACIONADAS AO TRABALHO**

Ao analisar o indicador taxa de gravidade de acidentes de trabalho, foi observado que o ano base 2014 apontava valor de 1123,3, bastante elevado em relação a toda série histórica. Verificou-se nos documentos que neste ciclo a empresa computou 4 (quatro) óbitos relacionados ao trabalho divulgando a informação tal dado no relatório anual em forma de tabela e texto. Já no ano de 2017, onde a taxa de gravidade do consolidado alcançou o valor absoluto de 438,1, também houve um óbito. Porém, no relatório desde ano apenas uma breve citação constou no documento de relatório anual. Pode-se afirmar que a análise horizontal deste indicador apontou uma queda de 92,85% da taxa de gravidade de acidentes de trabalho entre os anos de 2014 e 2019.

Cabe salientar que a taxa de gravidade consolidada reflete os dados deste indicador os quais a partir de 2016 foram discriminados por negócios em segmentos de produtos diferentes: Florestal, Painéis, Deca, Hydra, Ceusa e escritório central. Esta classificação é importante para avaliar ao longo dos anos em qual segmento houve maior ou menor taxa de gravidade de acidentes. Bem como para avaliar ao longo do tempo como se comportou tal índice.

Pela natureza do trabalho verificou-se por exemplo o aparecimento dos índices de maiores taxas de gravidade nos segmentos Florestal e Painéis. Em contraponto, o segmento do escritório central apresentou índice zerado em dois anos.

**Gráfico 1:** Taxa de gravidade dos acidentes entre os colaboradores na Duralex S.A entre 2014 e 2019



**Fonte:** Elaborado pela autora

#### 4.4. EVOLUÇÃO DO INDICADOR SOBRE HORAS DE TREINAMENTO

Tomando como base o ano de 2014, houve dois picos de crescimento no número de horas de treinamento dos colaboradores ao longo dos cinco anos seguintes, culminando em 2019 com um aumento de 54,59% para os homens e 27,15% para empregadas do sexo feminino. Todos os dados usados podem ser verificados no Apêndice E.

Já sobre o consolidado referente aos dados sequenciados por nível funcional é possível observar uma relevante porcentagem de 74,62% a mais de horas em 2017 comparando-se ao ano base de 2014. Sendo então este ano de 2017, na análise horizontal, aquele em que a empresa mais facultou ou proporcionou aos seus empregados o aprendizado de idiomas, bolsas de estudo e participação em cursos externos, conforme explicado no próprio balanço anual.

Ainda comentando sobre a estratificação dos dados por nível funcional é possível verificar que durante todos os anos da série histórica o setor que obteve maior média de horas de treinamento fora o de *Trainee*. Fato este que corrobora a natureza deste tipo de cargo. Assim como o setor Aprendizes, o qual obteve expressiva média de horas no ano de 2017. Segundo consta no relatório anual de 2017 a empresa ministrou curso de formação de jovens neste ciclo.

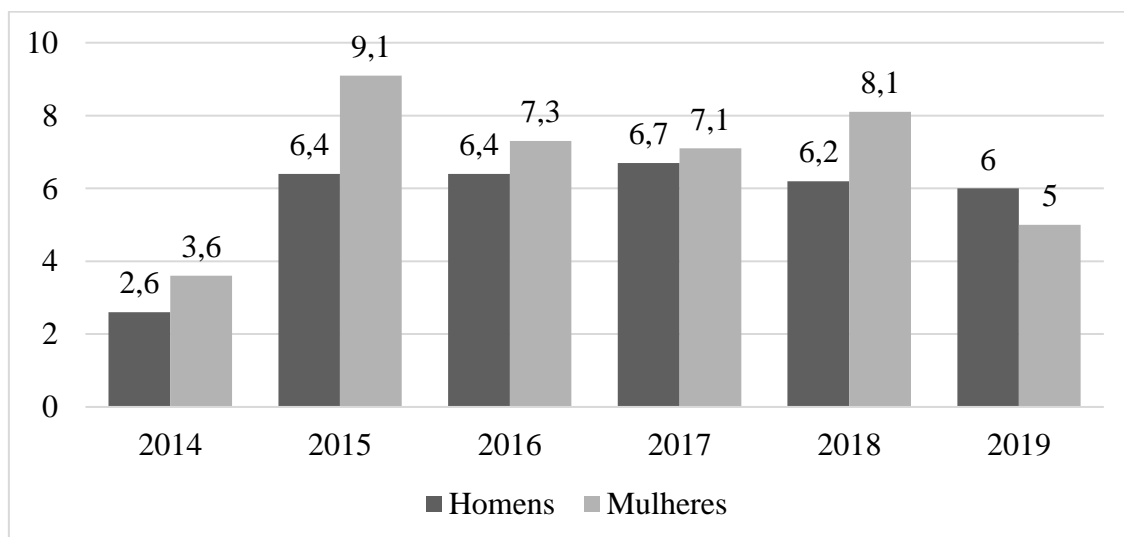
#### 4.5. EVOLUÇÃO DO INDICADOR SOBRE COLABORADORES QUE RECEBERAM ANÁLISES DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho dos colaboradores da Duratex S.A. acontece dentro de um programa chamado Gestão Integrada de Pessoas (GIP), utilizado para estruturar as iniciativas de desenvolvimento profissional da empresa. Analisando os balanços sociais de 2014 a 2019 verifica-se que a partir do ano de 2015 houve um significativo aumento na porcentagem de colaboradores que recebem a avaliação de desempenho anualmente. A partir dos dados encontrados nos relatórios anuais, pode-se realizar uma análise horizontal, a qual apontou para os cenários descritos a seguir.

Em relação aos empregados do sexo masculino, a porcentagem de avaliados manteve-se estável em aproximadamente 6% durante todos os ciclos posteriores a 2014, representando em 2019 um aumento de 130,77%. A porcentagem de colaboradoras mulheres no geral atingiu números maiores como 9,1% em 2015, mas em relação ao ano base representou apenas 38,89% de aumento. Vide Gráfico 2.

Por fim, analisando-se os números do consolidado é possível afirmar que a empresa aumentou a porcentagem de colaboradores que recebem a avaliação de desempenho e tem mantido o patamar nestes últimos anos da série histórica pesquisada. E levando-se em consideração 2014, no ano de 2019 houve um aumento de 107,41% nesse percentual de respondentes. Os dados podem ser verificados no Apêndice F.

**Gráfico 2:** Percentual de empregados que receberam análises de desempenho entre 2014 e 2019 (%)



**Fonte:** Elaborado pela autora

## 5. CONCLUSÕES

Nos últimos anos as empresas têm aumentado o nível de informação e transparência, buscando um relacionamento cada vez mais próspero com seus diversos públicos. Incorporar valores socialmente responsáveis, além de criar uma boa imagem no mercado, proporciona a manutenção de alianças estratégicas e de um ambiente de trabalho decente. Neste ponto o desafio para as organizações perante a importância do público interno se deve a atitude das diretrizes se sobreporem ao simples cumprimento das obrigações trabalhistas.

Considerando o objetivo principal deste estudo, demonstrar o que indicam alguns indicadores sociais internos usados pela empresa Duratex S.A. nos balanços sociais dos anos de 2014 a 2019, buscou-se observar a evolução ou retrocesso dos dados utilizando as técnicas de análise vertical e horizontal. Num primeiro momento foi necessário que os dados do balanço social fossem transcritos para uma tabela em arquivo exterior, para que depois fosse aplicada a técnica.

Cabe informar que as informações quantificadas divulgadas no balanço social estavam alinhadas às informações qualitativas apresentadas nos relatórios de sustentabilidade. A escolha da empresa por não apontar em seus textos dados expressivamente negativos aconteceu em vários documentos.

Perante os resultados já apresentados afirma-se que houve aumento na contratação de mulheres no período analisado. A questão da equidade de gênero abrange cada vez mais espaço nas pautas sobre gestão de pessoas do mundo empresarial. Porém vale salientar que para se posicionar como uma empresa consciente a respeito da diversidade, não basta que um indicador isolado apresente crescimento. Uma alteração no corpo funcional demanda também conscientização e determinação em mudança de cultura.

Em sequência obteve-se a conclusão de que nos anos pesquisados a menor taxa de rotatividade aconteceu nos colaboradores da faixa etária de até 30 anos. Em seus relatórios, a Duratex S.A. costuma citar o compromisso com retenção e sucessão do seu corpo funcional, dando ênfase para as oportunidades de crescimento laterais e verticais. As políticas internas de retenção são capazes de promover a sensação de segurança financeira ao empregado e podem influir no comportamento dele.

Durante todos os anos analisados o número de empregados homens que se mantiveram no trabalho por um ano após o retorno da licença paternidade foi significativo em comparação as funcionárias, que apresentaram retenção com taxa bem menor. Apesar disso, números indicam um aumento do número de mulheres que tiraram licença maternidade nos anos de 2015

a 2017. Comparando-se o fim e início da série histórica houve aumento do percentual de mulheres que se mantiveram no emprego por um ano após o retorno da licença maternidade. Foi possível verificar no relatório anual de 2016 informações sobre política interna de readaptação das colaboradoras após a concessão de licença maternidade. A empresa afirma que oferece auxílio-creche, além de adotar como prática consolidar os intervalos de amamentação em uma hora no início ou fim do expediente até os seis meses de idade da criança.

Foi apurada uma alta taxa de gravidade de acidente de trabalho no ano de 2014 e em 2017. No ano de 2014, em que houve 4 (quatro) óbitos relacionados ao trabalho, a empresa dedicou folha inteira de seu relatório anual para expor os procedimentos e estratégias de segurança que utilizam, bem como o seu sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho. Em outros relatórios anuais a organização também se preocupou em divulgar as medidas de segurança no trabalho que são mantidas. Neste sentido cabe uma reflexão se o cumprimento das legislações implicadas nesta categoria continua no foco apenas por probabilidade de gerar multas às empresas.

Ao examinar o indicador sobre horas de treinamento dos colaboradores, conclui-se que houve um crescimento ao longo dos cinco anos desde estudo. Investir na formação do corpo funcional é um compromisso com o capital imaterial da organização. Um empregado valorizado é naturalmente mais motivado, e a motivação pode ser considerada uma das mais importantes ferramentas para aumento da produtividade e qualidade no trabalho. No caso da empresa deste estudo, os balanços consultados pontuam que existe a promoção de treinamentos técnicos, comportamentais, de liderança, incentivo ao aprendizado de idiomas, bolsas de estudo e participação em cursos externos. Consta também interessante prática de plano de desenvolvimento, utilizando a metodologia 70-20-10, que prevê que 70% do aprendizado seja *on the job*, 20% por meio de interações (*benchmarkings, networking e feedbacks*) e 10% em treinamentos formais.

Com a análise do último indicador, porcentagem de colaboradores que recebem a avaliação de desempenho, percebeu-se que a organização conseguiu alcançar uma quantidade maior de respondentes aos seus questionários ao longo da série histórica verificada. Em seus relatórios anuais afirma que possui um programa chamado Gestão Integrada de Pessoas (GIP) utilizado para estruturar iniciativas de desenvolvimento profissional, onde é promovido anualmente a avaliação do desempenho dos colaboradores de acordo com o mapa de competências. Segundo o documento essa política visa à construção de um plano de desenvolvimento de carreira individual (PDI), feito de forma conjunta entre o gestor e o colaborador. Frequentemente, este instrumento é utilizado como base para fins de meritocracia,

participação nos lucros etc. Ou seja, mais uma ferramenta que pode ser combustível para motivação e reconhecimento, demonstrando que a organização se preocupa com um espaço de trabalho decente.

Após explorar substancialmente os dados foi possível concluir que os indicadores sociais internos alimentados nos balanços sociais são capazes de expor como a organização tem lidado com alguns objetivos do desenvolvimento sustentável. Em relação ao oitavo objetivo (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) pode-se relacionar o indicador sobre a taxa de gravidade de acidentes com a necessidade em se promover ambientes de trabalho seguros e protegidos. Neste caso a empresa expressa consideração ao dedicar programa específico para gerir a política de saúde e segurança no trabalho. Outro indicador diz respeito a implantação de questionários para análise de desempenho e de desenvolvimento de carreira os quais também indicam compromisso com capacitação, retenção e sucesso dos colaboradores.

Quando se avaliou a questão do quarto objetivo (Educação de Qualidade), os indicadores sobre horas de treinamento demonstram que a organização colabora para que seus funcionários adquiram ou melhorem habilidades, competências técnicas e profissionais, ou seja, os dados dos indicadores revelam que há contribui para melhoras de um emprego e trabalho decente.

Os indicadores sociais internos relativos a contratações e demissões puderam ser relacionados com o quinto objetivo do desenvolvimento sustentável (Igualdade de Gênero) pois uma das formas de discriminar seus dados foi por gênero. Além disso, os indicadores referentes a licença maternidade/paternidade foram capazes de mostrar as diferenças de gênero quanto ao retorno ao trabalho após a licença e sobre a retenção de funcionários por um ano após o retorno da licença, isso ainda relacionado ao gênero.

Em conclusão, foram utilizadas todas as informações anteriores para construir um quadro (Quadro 2), o qual identifica e demonstra a relação entre os indicadores sociais internos, os objetivos do desenvolvimento sustentável, a evolução durante a série histórica definida e o desempenho perante a responsabilidade social corporativa.



**Quadro 2:** Relação geral entre indicadores sociais internos, ODS e o compromisso da responsabilidade social corporativa da Duratex S.A. entre 2014 e 2019.

Indicadores Sociais Internos	Objetivo do Desenvolvimento Sustentável	Varição ao longo da série histórica
a) Número de contratações	5º ODS	Aumento na contratação de mulheres
	<b>Relação com responsabilidade social corporativa:</b> A empresa demonstrou iniciativa em diminuir a diferença de gênero referente ao total de funcionários do corpo funcional.	
b) Número de demissões	8º ODS	Estabilidade de demissões em faixas etárias jovens
	<b>Relação com responsabilidade social corporativa:</b> A empresa tem política de retenção de talentos, os profissionais em início de carreira possuem a segurança de um emprego relativamente estável o que significa qualidade de vida.	
c) Total de empregados elegíveis à licença maternidade/paternidade *	5º ODS	Estabilidade no total de empregados elegíveis à licença
	<b>Relação com responsabilidade social corporativa:</b> Leva em consideração que todos os colaboradores pais/mães podem usufruir da licença parental.	
d) Nº de empregados que tiraram a licença maternidade/paternidade	5º ODS	Estabilidade no percentual de mulheres que tiraram a licença maternidade
	<b>Relação com responsabilidade social corporativa:</b> A existência de política interna visando readaptação das colaboradoras após a concessão de licença maternidade.	
e) Nº de empregados que retornaram ao trabalho após a licença maternidade/paternidade	5º ODS	Estabilidade no percentual de homens e mulheres que voltaram ao trabalho após a licença
	<b>Relação com responsabilidade social corporativa:</b> A existência de política interna visando readaptação dos colaboradores após a concessão de licença.	
f) Nº de empregados que se mantiveram no trabalho por um ano após o retorno da licença maternidade/paternidade	5º ODS	Aumento no percentual de mulheres mantidas no trabalho por um ano após a licença
	<b>Relação com responsabilidade social corporativa:</b> Programa de incentivo ao retorno das mulheres após o parto com fornecimento de auxílio-creche e intervalos de amamentação sensíveis.	
g) Taxa de gravidade de acidentes entre os colaboradores	8º ODS	Queda na taxa de gravidade
	<b>Relação com responsabilidade social corporativa:</b> Apresenta programa interno específico de segurança no trabalho no intuito de garantir o fornecimento de um ambiente mais seguro e saudável.	
h) Nº médio de horas de treinamento por ano por colaborador	4º ODS	Aumento no número médio de horas de treinamento
	<b>Relação com responsabilidade social corporativa:</b> Possui compromisso em aumentar a qualificação profissional valorizando o capital humano como uma riqueza.	
i) Percentual de empregados que receberam análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	8º ODS	Aumento na porcentagem de colaboradores que recebem a avaliação
	<b>Relação com responsabilidade social corporativa:</b> Responsabilidade em desenvolvimento de carreira, alcance de competências e sucesso com foco motivacional para com os colaboradores.	

\* A partir do ciclo 2018 a empresa Duratex S.A. passou a considerar que os todos os empregados ativos eram elegíveis à licença-maternidade/paternidade, fato que ocasionou a formação de *outliers* devido a uma quebra na sequência temporal.

Fonte: Elaborado pela autora

Respondendo à pergunta de pesquisa, mediante a investigação dos indicadores sociais internos dos seus balanços sociais nos anos de 2014 a 2019, foi possível chegar à conclusão de que a empresa Duratex S.A possui compromissos significativos de responsabilidade social corporativa relacionados ao corpo funcional e está engajada com objetivos do desenvolvimento sustentável.

Diante do exposto, sugere-se que sejam realizados novos estudos, uma vez que existem inúmeras limitações ocasionadas pela reduzida amostra. Portanto, além de maior número de indicadores, há necessidade de incorporar outras empresas do mesmo setor estabelecidas no país. Compreende-se que pesquisas com esse enfoque podem seguir contribuindo ao meio acadêmico, perante as possibilidades de análises comparativas de maior abrangência e profundidade.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, D. D. de O. **Mulheres em Cargos Gerenciais**: Um estudo sobre o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. 2016. 62f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; SOUSA, A. A.; MENDONÇA, P. S. M. Sustentabilidade empresarial: Conceitos e Indicadores. In: CONGRESSO ONLINE, 3, 2006, **Anais... III CONVIBRA**, 2006, p. 1-20.

BMFBOVESPA. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm/](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm/)>. Acesso em: 12 de agosto de 2019.

DURATEX. Relatório Anual. Disponível em: <<https://www.duratex.com.br/sustentabilidade/relatorio-anual-e-de-sustentabilidade/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2019.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n.4, p. 497–505, out. 1979.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Canada: NSP, 1998.

FROTA, G.; TEODÓSIO, A. Desafios da responsabilidade social empresarial na gestão de pessoas: uma análise a partir da saúde do trabalho. **Revista Ciências Administrativas**, Unifor, v. 18, p. 635-655, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade**. 2006. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/1Diretrizes.pdf> Acesso em 18 de junho de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 4) Coordenação: Carlos Eduardo Lessa Brandão e Homero Luís Santos. São Paulo: IBGC, 2007.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis. Glossário, 2017. Disponível em: <http://ethos.org.br> Acesso em 14 de outubro de 2018.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**, Ciclo 2017/2018, Março 2017. São Paulo. Disponível em: <http://ethos.org.br> Acesso em 01 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas**, 2003. Disponível em: <http://ethos.org.br> Acesso em 13 de outubro de 2018.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 4, n. 1, p. 1-50, 2005.

LISBOA NETO, H.. Organização das informações do balanço social em instituição financeira como instrumento de gestão de sua responsabilidade social. 2003. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARASEA, C. C. D.; CALDANA, F. C. A.; NASSIF, J. M. V. Indicadores de responsabilidade social e perspectivas de qualidade de vida no trabalho em uma indústria calçadista de médio porte. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 11., 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: Editora da Unesp, 2004.

NAÇÕES UNIDAS. Conheça os novos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. 25 set. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

NASCIMENTO, L. F. do; PESSOA, R. W. A. Projetos de Responsabilidade Social Empresarial no Ceará. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 1-24, 2008.

ROCHA, J. C. Estudo de Caso - Metodologia e Epistemologia, 2016. Disponível em:<<https://joseclaudiorocha.jusbrasil.com.br/artigos/332690218/estudo-de-caso> />. Acesso em: 15 de novembro de 2018.

SANTOS, E. A. P. dos. **Responsabilidade Social e Ética**. 1.ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007. 168p.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. Gestão de pessoas para prospecção de sustentabilidade. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA, VI, 2009. São Paulo (SP). **Anais...** Disponível em: [http://www.convibra.org/2009/artigos/137\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2009/artigos/137_0.pdf). Acesso em: 13 de outubro de 2018.

SCHÜNKE, S. B. **A incorporação de diretrizes de responsabilidade social empresarial na gestão de pessoas**. Dissertação (Dissertação em administração) - UCS. Santos, 2011.

SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S.; AFONSO, R. C. M.; BARTHOLO, R. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Brasília: SESI, 2008.

SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. de S.; AFONSO, R. de C. M.; BARTHOLO, R. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. 1.ed. Brasília: SESI/DN, 2008. 199 p.

SIQUEIRA, J.; AFONSO, R. C.; CAMPOS, A.; LAMARO, M.; BARTHOLO JR, R. A utilização de estatística não paramétrica na análise de Balanços Sociais: A transparência da Petrobras analisada por meio de Balanços Sociais Modelo IBASE de 2004 a 2009. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2011.

TINOCO, J. E. P. **Balço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TORRES, C. **Balço social, dez anos: o desafio da transparência**. Rio de Janeiro: IBASE, 2008.

VASCONCELLOS, L. C. F. **Saúde, trabalho e desenvolvimento sustentável: apontamentos para uma política de Estado**. 2007. 421 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2007.

APÊNDICE A – Tabela de evolução das novas contratações de empregados na Duratex S.A. (2014 a 2019)

Contratações	2014			2015			2016			2017			2018			2019		
	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)
<b>Gênero</b>																		
Mulheres	278	13,33	100,00	429	19,71	154,32	554	23,42	199,28	448	26,17	161,15	709	24,50	255,04	625	24,76	224,82
Homens	1.807	86,67	100,00	1.748	80,29	96,73	1.812	76,58	100,28	1.264	73,83	69,95	2.185	75,50	120,92	1.899	75,24	105,09
<b>Total</b>	<b>2.085</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>2.177</b>	<b>100,00</b>	<b>104,41</b>	<b>2.366</b>	<b>100,00</b>	<b>113,48</b>	<b>1.712</b>	<b>100,00</b>	<b>82,11</b>	<b>2.894</b>	<b>100,00</b>	<b>138,80</b>	<b>2.524</b>	<b>100,00</b>	<b>121,06</b>
<b>Faixa etária</b>																		
≥ 30 anos	1.317	63,17	100,00	1.413	64,91	107,29	1.557	65,81	118,22	1.095	63,96	83,14	1.760	60,82	133,64	1539	61,51	116,86
31 - 50 anos	727	34,87	100,00	735	33,76	101,10	797	33,69	109,63	596	34,81	81,98	1.089	37,63	149,79	928	37,09	127,65
≥ 51 anos	41	1,97	100,00	29	1,33	70,73	12	0,51	29,27	21	1,23	51,22	45	1,55	109,76	35	1,40	85,37
<b>Total</b>	<b>2.085</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>2.177</b>	<b>100,00</b>	<b>104,41</b>	<b>2.366</b>	<b>100,00</b>	<b>113,48</b>	<b>1.712</b>	<b>100,00</b>	<b>82,11</b>	<b>2.894</b>	<b>100,00</b>	<b>138,80</b>	<b>2.502</b>	<b>100,00</b>	<b>120,00</b>
<b>Região</b>																		
Nordeste	356	17,07	100,00	247	11,35	69,38	532	22,49	149,44	481	28,10	135,11	746	25,78	209,55	678	22,72	190,45
Sudeste	1.514	72,61	100,00	1.383	63,53	91,35	1.391	58,79	91,88	962	56,19	63,54	1.922	66,41	126,95	1669	55,93	110,24
Sul	215	10,31	100,00	547	25,13	254,42	443	18,72	206,05	269	15,71	125,12	226	7,81	105,12	637	21,35	296,28
<b>Total</b>	<b>2.085</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>2.177</b>	<b>100,00</b>	<b>104,41</b>	<b>2.366</b>	<b>100,00</b>	<b>113,48</b>	<b>1.712</b>	<b>100,00</b>	<b>82,11</b>	<b>2.894</b>	<b>100,00</b>	<b>138,80</b>	<b>2.984</b>	<b>100,00</b>	<b>143,12</b>

Legenda: AV: Análise Vertical, AH: Análise Horizontal

## APÊNDICE B – Tabela de evolução das novas demissões de empregados na Duratex S.A. (2014 a 2019)

Demissões	2014			2015			2016			2017			2018			2019		
	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)	N	AV (%)	AH (%)
<b>Gênero</b>																		
Mulheres	453	16,03	100,00	598	18,45	132,01	632	22,44	139,51	491	23,17	108,39	677	21,91	149,45	687	21,36	151,66
Homens	2.373	83,97	100,00	2.643	81,55	111,38	2.184	77,56	92,04	1.628	76,83	68,61	2.413	78,09	101,69	2529	78,64	558,28
<b>Total</b>	<b>2.826</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>3.241</b>	<b>100,00</b>	<b>114,69</b>	<b>2.816</b>	<b>100,00</b>	<b>99,65</b>	<b>2.119</b>	<b>100,00</b>	<b>74,98</b>	<b>3.090</b>	<b>100,00</b>	<b>109,34</b>	<b>3.216</b>	<b>100,00</b>	<b>709,93</b>
<b>Faixa etária</b>																		
≥ 30 anos	1.505	53,26	100,00	1.559	48,10	103,59	1.454	51,63	96,61	1.099	51,86	73,02	1.538	49,77	102,19	1488	46,27	98,87
31 - 50 anos	1151	40,73	100,00	1440	44,43	125,11	1.173	41,65	101,91	895	42,24	77,76	1.338	43,30	116,25	1528	47,51	132,75
≥ 51 anos	170	6,02	100,00	242	7,47	142,35	189	6,71	111,18	125	5,90	73,53	214	6,93	125,88	200	6,22	117,65
<b>Total</b>	<b>2.826</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>3.241</b>	<b>100,00</b>	<b>114,69</b>	<b>2.816</b>	<b>100,00</b>	<b>99,65</b>	<b>2.119</b>	<b>100,00</b>	<b>74,98</b>	<b>3.090</b>	<b>100,00</b>	<b>109,34</b>	<b>3.216</b>	<b>100,00</b>	<b>113,80</b>
<b>Região</b>																		
Nordeste	505	17,87	100,00	291	8,98	57,62	515	18,29	101,98	540	25,48	106,93	605	19,58	119,80	623	19,37	123,37
Sudeste	1.880	66,53	100,00	2.255	69,58	119,95	1.713	60,83	91,12	1.246	58,80	66,28	2.290	74,11	121,81	1885	58,61	100,27
Sul	441	15,61	100,00	695	21,44	157,60	588	20,88	133,33	333	15,71	75,51	195	6,31	44,22	708	22,01	160,54
<b>Total</b>	<b>2.826</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>3.241</b>	<b>100,00</b>	<b>114,69</b>	<b>2.816</b>	<b>100,00</b>	<b>99,65</b>	<b>2.119</b>	<b>100,00</b>	<b>74,98</b>	<b>3.090</b>	<b>100,00</b>	<b>109,34</b>	<b>3.216</b>	<b>100,00</b>	<b>113,80</b>

Legenda: AV: Análise Vertical, AH: Análise Horizontal



APÊNDICE C – Tabela de evolução do indicador sobre Licença-maternidade/paternidade na Duratex S.A. (2014 a 2016)

Situação licença	2014						2015						2016					
	Homens	AV (%)	AH (%)	Mulheres	AV (%)	AH (%)	Homens	AV (%)	AH (%)	Mulheres	AV (%)	AH (%)	Homens	AV (%)	AH (%)	Mulheres	AV (%)	AH (%)
A	292	77,87	100,00	29	43,28	100,00	307	82,09	105,14	54	61,36	186,21	212	84,13	72,60	35	48,61	120,69
B	375	100,00	100,00	67	100,00	100,00	371	99,20	98,93	88	100,00	131,34	252	100,00	67,20	66	91,67	98,51
C	375	100,00	100,00	67	100,00	100,00	374	100,00	99,73	88	100,00	131,34	252	100,00	67,20	72	100,00	107,46
D	375	100,00	100,00	67	100,00	100,00	374	100,00	99,73	88	100,00	131,34	252	100,00	67,20	72	100,00	107,46

Legenda: A = Número de empregados que se mantiveram no trabalho por um ano após o retorno da licença; B = Número de empregados que retornaram ao trabalho após a licença; C = Número de empregados que tiraram a licença; D = Total de empregados elegíveis à licença; AV: Análise Vertical; AH: Análise Horizontal; ND = Não Disponível

APÊNDICE D – Tabela de evolução do indicador sobre Licença-maternidade/paternidade na Duratex S.A. (2017 a 2019)

Situação licença	2017						2018						2019					
	Homens	AV (%)	AH (%)	Mulheres	AV (%)	AH (%)	Homens	AV (%)	AH (%)	Mulheres	AV (%)	AH (%)	Homens	AV (%)	AH (%)	Mulheres	AV (%)	AH (%)
A	N.D.	N.D.	ND	N.D.	N.D	ND	260	88,74	89,04	50	73,53	172,41	270	91,53	92,47	63	96,92	217,24
B	341	100,00	90,93	68	73,12	101,49	293	100,00	78,13	68	100,00	101,49	288	97,63	76,80	62	95,38	92,54
C	341	100,00	90,93	93	100,00	138,81	293	100,00	78,13	68	100,00	101,49	295	100,00	78,67	65	100,00	97,01
D	341	100,00	90,93	93	100,00	138,81	8.513	2905,46	2270,13	1.718	2526,47	2564,18	7887	2673,56	2103,20	1675	2576,92	2500,00

Legenda: A = Número de empregados que se mantiveram no trabalho por um ano após o retorno da licença; B = Número de empregados que retornaram ao trabalho após a licença; C = Número de empregados que tiraram a licença; D = Total de empregados elegíveis à licença; AV: Análise Vertical; AH: Análise Horizontal; ND = Não Disponível

APÊNDICE E – Tabela com número médio de horas de treinamento por ano por empregado na Duratex S.A. (2014 a 2019)

Categoria de análise	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Horas/ano	AH (%)	Horas/ano	AH (%)	Horas/ano	AH (%)	Horas/ano	AH (%)	Horas/ano	AH (%)	Horas/ano	AH (%)
<b>Gênero</b>												
Homens	20,7	100,00	33,2	160,39	25,8	124,64	32,4	156,52	20,3	98,07	32	154,59
Mulheres	17,9	100,00	19,2	107,26	11,7	65,36	41,8	233,52	14,06	78,55	22,76	127,15
<b>Nível funcional</b>												
Gerência	33,7	100,00	28,4	84,27	17,1	50,74	47,8	141,84	44,72	132,70	29,01	86,08
Coordenação	40,3	100,00	56,3	139,70	30,1	74,69	29	71,96	41,24	102,33	24,08	59,75
Supervisor	42	100,00	77,5	184,52	34,7	82,62	23,4	55,71	69,5	165,48	52,18	124,24
Superior*	22,4	100,00	24,8	110,71	12	53,57	17,8	79,46	18,3	81,70	24,47	109,24
Trainee	347,4	100,00	210,2	60,51	204,8	58,95	143,2	41,22	*	*	391,45	112,68
Administrativo	14,1	100,00	8,4	59,57	13,7	97,16	9,2	65,25	21,3	151,06	15,16	107,52
Técnico	32,1	100,00	31,3	97,51	51,7	161,06	21,7	67,60	20,68	64,42	48,32	150,53
Operacional	17,5	100,00	33	188,57	23,1	132,00	15,2	86,86	16,4	93,71	30,34	173,37
Aprendizes	2,9	100,00	4,3	148,28	18,2	627,59	177,4	6117,24	7,87	271,38	20,63	711,38
<b>Consolidado</b>	<b>19,7</b>	<b>100,00</b>	<b>31,4</b>	<b>159,39</b>	<b>23,6</b>	<b>119,80</b>	<b>34,4</b>	<b>174,62</b>	<b>19,25</b>	<b>97,72</b>	<b>30,44</b>	<b>154,52</b>

Nota: As horas de treinamento dos trainees em 2018 foram incorporadas nas horas de treinamento do nível funcional superior. Legenda: AH = Análise Horizontal.

APÊNDICE F – Tabela do percentual de empregados que receberam análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira na Duratex S.A. (2014 a 2019)

<b>Gênero</b>	<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>	
	% empregados	AH (%)	% empregados	AH (%)	% empregados	AH (%)	% empregados	AH (%)	% empregados	AH (%)	% empregados	AH (%)
Homens	2,6	100,00	6,4	246,15	6,4	246,15	6,7	257,69	6,2	238,46	6	230,77
Mulheres	3,6	100,00	9,1	252,78	7,3	202,78	7,1	197,22	8,1	225,00	5	138,89
<b>Consolidado</b>	<b>2,7</b>	<b>100,00</b>	<b>6,8</b>	<b>251,85</b>	<b>ND</b>	<b>*</b>	<b>6,8</b>	<b>251,85</b>	<b>6,6</b>	<b>244,44</b>	<b>5,6</b>	<b>207,41</b>

Legenda: AH = Análise Horizontal; ND = Não Disponível