



**Práticas inovadoras de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) identificadas
por meio do comparativo de relatórios de sustentabilidade de empresas
concessionárias de rodovias**

*Innovative Corporate Social Responsibility (CSR) practices identified through
comparison of sustainability reports from highway concession companies*

Recebimento: 10/10/2023 - Aceite: 23/02/24 - Publicação: 01/10/2024

Processo de Avaliação: Double Blind Review – DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v13i2.1063>

Bruno de Moura Pires

brunopires.adm@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-3465-4987>

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Glaucia Cristina de Souza Oliveira

glaucia_oliveira@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-4802-4313>

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Francisco Antonio Serralvo

serralvo@pucsp.br

<https://orcid.org/0000-0002-6384-0643>

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar e comparar as práticas inovadoras de RSC, por meio da comparação entre relatórios de sustentabilidade de duas concessionárias de rodovias. Em relação aos aspectos metodológicos esta pesquisa é de caráter exploratório qualitativo baseada em estudo comparativo de dois casos. Os resultados revelaram que as empresas demonstram crescente preocupação com iniciativas de RSC, essas iniciativas não apenas promovem a sustentabilidade das empresas, mas também conferem vantagens competitivas significativas e fortalecem a reputação perante a sociedade, garantindo a continuidade ao longo do tempo. O tema é relevante para os stakeholders e gestores de empresas do setor que poderão utilizar-se das informações obtidas para analisar as práticas inovadoras de RSC implementadas por concessionárias de rodovias.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa, práticas inovadoras, relatório de sustentabilidade, concessionárias de rodovias

ABSTRACT

This article aimed to identify and compare innovative CSR practices, by comparing sustainability reports from two highway concessionaires. Regarding methodological aspects, this research is of a qualitative exploratory nature based on a comparative study of two cases. The results revealed that companies show increasing concern with CSR initiatives. These initiatives not only promote the sustainability of companies, but also provide significant competitive advantages and strengthen their reputation in society, ensuring continuity over time. The topic is relevant for stakeholders and managers of companies in the sector who will be able to use the information obtained to analyze innovative CSR practices implemented by highway concessionaires.

Key-Words: corporate social responsibility, innovative practices, sustainability report, highway concessionaires

1. INTRODUÇÃO

Segundo Berens et al. (2007), Responsabilidade Social Corporativa (RSC) consiste no conjunto de práticas que visam maiores cuidados ligados à proteção ambiental, relações com as comunidades locais, condições de trabalho, doações, governança corporativa, abrangendo mais do que o lucro. McWilliams & Siegel (2001) destacam que a RSC tem tomado grandes proporções dentro das organizações, uma vez que as empresas estão mais preocupadas com os impactos que podem causar no ambiente em que se encontram, e visam minimizar os danos causados.

Tendo em vista o crescente interesse da sociedade e demais Stakeholders na divulgação de ações organizacionais que visam demonstrar se a empresa é socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada, o relatório de sustentabilidade apresenta-se como prática relevante para melhorar a qualidade da informação divulgada.

De acordo com Zaro (2021), o relatório de sustentabilidade é uma oportunidade de repensar o processo de tomada de decisão das empresas de maneira mais abrangente, buscando a criação de valor, sendo um processo de implementação de pensamento integrado, no qual espera-se que resulte em melhora no desempenho de sustentabilidade,

além de redução no impacto ambiental causado por suas atividades e aumento na produção de capital intelectual, entre outras melhorias.

Rizzi et al., (2023) entendem que as práticas de ESG são úteis para explicar a capacidade de inovação das empresas brasileiras, tornando-as cada vez mais relevantes para os investidores que entendem a importância de se possuir referidas práticas ESG. Chouaibi et al. (2021) constataram que os investidores tendem a considerar a importância de se possuir práticas ESG nas empresas mediante o aumento nos investimentos relacionados à inovação. Essas inovações podem desenvolver soluções para o desenvolvimento sustentável, possibilitando o alcance das metas atreladas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que fazem parte da Agenda 2030, compromisso firmado em 2015 por 193 países membros da Organização das Nações Unidas (ONU), que visa um mundo melhor, próspero, justo e sustentável.

No Brasil a infraestrutura de transporte é parte representativa no desenvolvimento e crescimento econômico do país. De acordo com dados do levantamento Conjuntura do Transporte de 2021, divulgado pela Confederação Nacional do Transporte – CNT, o investimento público federal em infraestrutura rodoviária no ano de 2020 caiu cerca de 2,3% em relação a 2019, cenário em que o valor total investido pelo Governo Federal em rodovias foi de R\$ 6,74 bilhões, que é 37,7% menor do que se investia apenas em manutenção no ano de 2010.

Martins (2008) defende a concessão de rodovias como um mecanismo para promover investimentos em infraestrutura, reduzir custos de operação e melhorar a eficiência na gestão das rodovias. A escolha pelo setor de concessão de rodovias se justifica pela sua relevância econômica, social e ambiental, cujos benefícios devem ser revertidos para a sociedade, os impactos ambientais minimizados e apresentar padrões de qualidade de serviços adequados.

No cenário atual, destacam-se as empresas Ecorodovias Concessões e Serviços S.A. (Ecorodovias) e CCR S/A (CCR), que de acordo com a Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias – ABCR, associação que representa o setor de concessões rodoviárias no Brasil, possuem a maior extensão em quilometragem de administração de rodovias, sendo a Ecorodovias responsável por 4.543 Km e a CCR por 3.246 KM.

Logo, questiona-se: Quais práticas inovadoras são relatadas no relatório de sustentabilidade das maiores empresas concessionárias de rodovias no Brasil? Assim, o presente estudo tem como objetivo identificar e comparar práticas inovadoras em RSC, por meio da análise dos relatórios de sustentabilidade de 2023 das empresas Ecorodovias e CCR.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por objetivo a construção do referencial teórico que embasará a pesquisa elaborada. A seguir aborda-se as principais teorias, conceitos e autores relativos ao tema do estudo.

2.1. Regulação das concessões de rodovias no Brasil

Diante da escassez de recursos públicos e a necessidade de vultosos investimentos para a manutenção, recuperação operação e ampliação das rodovias, e a restrição fiscal vivida pelo país na década de 1990, a concessão da infraestrutura rodoviária à iniciativa privada por meio de parcerias se tornou uma solução utilizada pela União e por diversos entes estaduais para financiar esses serviços.

O mecanismo de concessão de serviços públicos para exploração da iniciativa privada está previsto em três instrumentos legais, quais sejam: Art. 175 da Constituição Federal, Lei no 8.987/1995 e a Lei no 11.079/2004.

O Art. 175 e seu parágrafo único da Constituição Federal (CF) prevê que:

Art. 175. Incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II - os direitos dos usuários;

III - política tarifária;

IV - a obrigação de manter serviço adequado.

A Lei no 8.987/1995, chamada lei das concessões, dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da CF, define em seu Art. 2º a concessão de serviços públicos como sendo “a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade concorrência

ou diálogo competitivo, a pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado”.

Por sua vez, a Lei nº 11.079/2004 institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada (PPP) no âmbito da administração pública e possibilita a constituição de dois tipos de PPPs classificados de modalidade, patrocinada e administrativa. A principal diferença entre elas consiste na fonte de remuneração da empresa privada, sendo que na Patrocinada as receitas são provenientes da combinação de tarifas cobradas dos usuários e subsídios do governo. Por sua vez, na administrativa, as receitas são provenientes exclusivamente da cobrança de tarifas dos usuários do serviço prestado pela concessionária.

Salgado e Motta (2005) ressaltam a importância de um marco regulatório robusto para o setor a fim de atrair investimentos privados em infraestrutura. Essa medida se torna importante diante das limitações fiscais do setor público. A infraestrutura sólida é fundamental para o desenvolvimento econômico e social do país, impulsionando o crescimento e a competitividade em âmbito global.

A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) promove, de forma gradual, a implementação do Regulamento das Concessões Rodoviárias (RCR). Esse conjunto de normas inovadoras busca modernizar e uniformizar os contratos de concessão para a exploração da infraestrutura rodoviária federal, aprimorando a experiência dos usuários e impulsionando o desenvolvimento do setor. Até o momento foram publicadas três normas do RCR: RCR 1: Regras gerais e direitos dos usuários; RCR 2: Bens, obras e serviços; e RCR 3: Gestão econômico-financeira.

No que tange ao aspecto de sustentabilidade, a ANTT publicou em 3 de junho de 2024 o aviso de abertura da Audiência Pública n. 4/2024, que visa à criação de um Plano de Sustentabilidade para concessões rodoviárias e ferroviárias federais, com o objetivo de “assegurar a conservação do meio ambiente e a proteção à biodiversidade, o respeito à dignidade humana e a manutenção da qualidade do serviço prestado” (ANTT, 2024).

Segundo Felipe Queiroz, relator do processo da Audiência citada, o plano deve promover a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento socioeconômico das comunidades envolvidas.

De acordo com a ANTT, as diretrizes envolvem:

Conciliação da infraestrutura de transportes com a conservação do meio ambiente e da biodiversidade.
Descarbonização do setor de concessão de infraestrutura de transportes terrestres.
Uso de incentivos regulatórios para fomentar a adesão ao Plano.
Promoção da resiliência da infraestrutura frente aos eventos climáticos extremos.
Gestão assertiva de riscos socioambientais.
Desenvolvimento social e amparo às comunidades afetadas.
Formação e capacitação dos servidores em questões socioambientais e boas práticas de sustentabilidade.
Estabelecimento de normas que promovam os princípios do Plano.
Comitês de Desenvolvimento de Sustentabilidade.

Enraizada nos princípios do ESG, a iniciativa se apresenta como uma ferramenta crucial para combater as mudanças climáticas e impulsionar benefícios socioambientais e inclusivos.

2.2. Responsabilidade social corporativa

Friedman (1962) defendia que a RSC reside na maximização do lucro aos seus acionistas, sendo que em sua visão, a empresa por sua própria existência já cumpre sua função social. No entanto, no decorrer do tempo essa visão veio se transformando, Carroll (1979) define a RSC por meio de quatro categorias que formam um pirâmide, sendo elas: econômica, social, ética e discricionária, ou, filantrópica.

De acordo com a Comissão Europeia em 2011, RSC pode ser compreendida como a “responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”, e busca por adotar práticas que objetivam “integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respectivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas”.

Para Oliveira et al. (2006), a RSC se fundamenta em estratégias para orientar ações das empresas devidamente alinhadas às necessidades sociais, para garantir, além do lucro, e da satisfação de seus clientes e o bem-estar geral da sociedade, com ações que agreguem aos negócios e à sua imagem institucional perante os stakeholders.

Ribeiro e Sampaio (2023) constataram que as empresas não cumprem sua função social apenas visando a geração de lucros, mas sim que essa responsabilidade se traduz na

necessidade de a gestão empresarial estar alinhada com os princípios do desenvolvimento sustentável.

Conforme Ribeiro e Sampaio (2023), no que tange à necessidade de se criar um plano estruturado de práticas de RSC, é necessário se estabelecer metas e objetivos econômicos e sociais da empresa, com um orçamento adequado para tanto, assim como ter uma equipe destinada e preparada para promover engajamento e acompanhamento desse processo. Logo, as empresas devem cumprir sua função social a partir da busca de práticas econômicas que visem a promoção do desenvolvimento sustentação da sociedade como um todo.

2.3. Relatório de Sustentabilidade

A transição das organizações para práticas sustentáveis se contrapõe à cultura consumista predominante, que historicamente explorou os recursos naturais de forma intensiva e inconsciente. Segundo Neves (2023), esse modelo negligenciou a necessidade de práticas sustentáveis, resultando em impactos ambientais que agora exigem uma abordagem mais responsável para garantir a preservação dos recursos.

Neste sentido, Cresson et al. (2024) a demanda sustentável integra-se a outras demandas sociais, promovendo novas formas de interação com o meio ambiente. O objetivo é conciliar a conservação de características essenciais com o desenvolvimento equilibrado de todas as formas de vida.

Elkington (1997) define a sustentabilidade, por meio da teoria do Triple Bottom Line (TBL), como a avaliação do desempenho organizacional em três dimensões: lucro, pessoa e planeta. Ele argumenta que "a verdadeira sustentabilidade requer um equilíbrio entre esses aspectos, promovendo um modelo de negócios que beneficie acionistas, sociedade e meio ambiente".

Consequentemente, as organizações estão adotando práticas sustentáveis para reduzir riscos e aumentar a competitividade. O alinhamento dos indicadores de desempenho com métricas de sustentabilidade é essencial para melhorar a tomada de decisões, tanto na gestão, quanto nas operações, promovendo maior resiliência no mercado (Stockler et al., 2020).

Desta forma, é imperativo que as iniciativas de sustentabilidade adotadas pelas organizações sejam comunicadas de maneira eficaz às partes interessadas, incluindo sociedade, investidores e governos. Essa comunicação não apenas serve como um mecanismo de prestação de contas, mas também fortalece a transparência e o engajamento, permitindo que as organizações demonstrem seu compromisso com práticas sustentáveis e com a RSC.

Neste contexto, as organizações têm utilizado o Relatório de Sustentabilidade como uma ferramenta de divulgação de suas práticas sustentáveis.

De acordo com Cresson et al. (2024), o Relatório de Sustentabilidade é um documento anual produzido voluntariamente após uma auditoria interna, que avalia a sustentabilidade da empresa e seus impactos sociais e ambientais. Ele examina a gestão e as ações com base em critérios ambientais, sociais, econômicos e de governança. Além de orientar mudanças, o relatório estabelece metas, controla externalidades e comunica impactos, influenciando a política e a estratégia da organização.

Conforme Campos et al. (2013), os Relatórios de Sustentabilidade evoluíram em resposta às tendências de mercado, com muitas empresas adaptando seu conteúdo ao padrão da Global Reporting Initiative (GRI).

A GRI é uma organização independente sem fins lucrativos que lidera o desenvolvimento de padrões globais de relatórios de sustentabilidade, permitindo que as organizações compreendam e atuem sobre seus impactos. Os Padrões GRI, amplamente utilizados e confiáveis, oferecem uma estrutura consistente e comparável, promovendo relatórios transparentes, auxiliando na gestão de riscos e oportunidades, e apoiando a tomada de decisões estratégicas em todo o mundo (GRI, 2021).

Ademais, a adequada evidência das práticas sociais e ambientais agrega valor às organizações, promovendo transparência, aumentando a comunicação e reduzindo discrepâncias com partes interessadas. Assim, os relatórios de sustentabilidade devem descrever de forma integral a realidade da situação encontrada, fornecendo informações completas e precisas (Corrêa & Ribeiro, 2020).

Em resumo, os relatórios de sustentabilidade são uma ferramenta poderosa para as empresas que desejam construir um futuro mais sustentável. Ao promover a

transparência, a responsabilidade social e a gestão estratégica, eles contribuem para um mundo mais justo e equitativo para todos.

2.4. Práticas e processos inovadores

Atualmente, a inovação é necessária para o sucesso das organizações, especialmente em um mundo em constante mudança. Não se limitando mais às grandes corporações, inovar tornou-se um processo indispensável, podendo ser um fator decisivo para a sobrevivência de qualquer organização.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação envolve a introdução de novos produtos ou serviços, melhorias significativas em processos existentes, novos métodos de marketing, ou mudanças organizacionais que impactam as práticas de negócios, a organização do local de trabalho ou as relações externas.

Portanto, para que a inovação atinja seu principal objetivo de trazer benefícios à sociedade, é relevante para as organizações assegurem os recursos necessários para sua implementação, seja pela revisão contínua dos processos organizacionais existentes ou pela criação de novos. Conforme Hammer (1990), processos eficientes são o coração da inovação organizacional e capacidade de redesenhar e melhorar continuamente esses processos é essencial para a competitividade sustentável.

Observada a importância de construir um processo organizacional efetivo voltado para geração de inovação, surge a necessidade de gerenciamento das atividades deste sistema. Segundo Drucker (1985), sistemas gerenciais estruturados são fundamentais para fomentar a inovação dentro das organizações, permitindo a identificação sistemática de oportunidades e a implementação de novas ideias de maneira eficiente.

Os sistemas gerenciais fornecem às organizações práticas inovadoras que, ao longo do tempo, resultam em conhecimento acumulado na forma de capital intelectual. Segundo Stewart (1997), o capital intelectual inclui o conhecimento, a informação e a experiência acumulada pelos indivíduos, sendo um recurso essencial que determina a geração de valor e competitividade das organizações contemporâneas. Isso, por sua vez, altera a forma como as pessoas pensam e realizam suas atividades, promovendo uma transformação cultural orientada para a inovação. Como afirma Schein (2010), a transformação cultural é fundamental para a inovação, pois uma cultura organizacional

que valoriza a aprendizagem, a flexibilidade e a experimentação são essenciais para a adaptação e o crescimento em um ambiente de negócios dinâmico.

Desta forma, vale ressaltar que práticas inovadoras não são obras do acaso e sim resultantes de iniciativas cuidadosamente planejadas e estruturadas executadas para promoção de um ambiente propício para a criatividade e a implementação de conceitos cada vez mais avançados. Como conclui Drucker (1985), ao afirmar que inovação não ocorre por acaso; ela é o resultado de um esforço intencional e sistemático dentro das organizações.

Nesse cenário, Rizzi et al (2023), entendem que a adoção de práticas de RSC são relevantes para a capacidade de inovação das empresas em processos, promovendo contribuições sociais e práticas.

3. METODOLOGIA

O presente estudo é de caráter exploratório qualitativo baseada em dois casos. Os procedimentos foram realizados via coleta e análise de conteúdo documental do relatório de sustentabilidade. Portanto, se inicia pela avaliação preliminar de cada documento, e visa o exame e a crítica destes (Creswell, 2007). Bardin (1977, p.42) define a análise de conteúdo como metodologia que contempla:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo foi realizada sobre os relatórios de sustentabilidade das empresas Ecorodovias e CCR do ano de 2023, por ser a publicação mais recente até a data do presente estudo. Os relatórios de sustentabilidade foram obtidos no endereço eletrônico de Relacionamento com o Investidor – RI de cada empresa.

O critério de seleção das empresas analisadas ocorreu a partir da identificação das empresas associadas à Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias – ABCR, associação que representa o setor de concessões rodoviárias no Brasil. Dentre as seis empresas associadas, selecionou-se as duas empresas que possuem maior extensão em

quilometragem de administração de rodovias, sendo a Ecorodovias responsável por 4.543 Km e a CCR por 3.246 KM, conforme informações da ABCR, e que estão listadas na B3.

Foram objeto de estudo as práticas de RSC contidas nos relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas, cuja adoção pelas empresas aprimora sua capacidade de buscar atividades de inovação, podendo eventualmente, afetar positivamente sua criação de valor e desempenho financeiro (Broadstock et al. 2019), sendo o eixo social a segunda dimensão mais representativa do ESG (Araújo et al. 2022).

Após a seleção das empresas e a definição do eixo do ESG a ser analisado, iniciou-se a pré-análise, com a preparação e organização dos dados obtidos nos relatórios de sustentabilidade, sendo esse o corpus da pesquisa, “O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 1977, p. 96).

Na fase de exploração do material, onde “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos” (Bardin, 1977, p. 101), as práticas de RSC foram inicialmente identificadas nos relatórios integrados das empresas e segregadas em quatro grupos: diversidade e inclusão, pessoas, relacionamento com a comunidade e segurança.

Por fim, na fase de tratamento dos resultados, as informações coletadas foram tratadas e classificadas em subgrupos mais específicos para facilitar a análise comparativa, operação que consiste na classificação de elementos por diferenciação, e seguidamente, por reagrupamento, conforme critérios previamente definidos (Bardin, 1977). Esse reagrupamento permitiu identificar práticas similares, compreendidas como ações que apresentam características e objetivos semelhantes dentro da mesma categoria, e práticas distintas, correspondentes às ações que apresentam objetivos e características distintas entre si. A análise se concentrou apenas nas práticas já implementadas pelas empresas, excluindo aquelas ainda em fase de planejamento ou desenvolvimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na análise comparativa das práticas de RSC, foram elaboradas tabelas que destacam as atividades similares e distintas entre as empresas, conforme identificadas nos relatórios integrados divulgados para o ano de 2023.

As práticas foram segregadas em quatro grupos principais, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Grupos principais de segregação das práticas de RSC

GRUPOS	DESCRIÇÃO
Diversidade e Inclusão	apresenta ações que visam promover o engajamento com o tema e práticas organizacionais inclusivas.
Pessoas	reside na relação das organizações com seus colaboradores, destacando iniciativas voltadas para o crescimento e desenvolvimento individual e profissional
Relacionamento com a Comunidade	identifica atividades que posicionam a empresa como agente de transformação social dentro e fora da empresa.
Segurança	são os processos e metodologias utilizadas pelas organizações para identificar, controlar, mitigar e resolver riscos operacionais relacionados a clientes, colaboradores e terceiros durante o desenvolvimento de suas operações.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após analisar as práticas de RSC das empresas Ecorodivias e CCR, com base nos seus relatórios de sustentabilidade de 2023, foi elaborada a Tabela 2 que apresenta as atividades com características e objetivos em comum dentro da mesma categoria, e segregadas ainda em subgrupos específicos para facilitar a análise:



Tabela 2 - Práticas de RSC semelhantes entre as empresas analisadas

GRUPO	SUBGRUPO	ECORODOVIAS	CCR
Diversidade e Inclusão	Geral	Lançamento do programa Caminho para Todos, que conta com treinamento e capacitação dos colaboradores no desenvolvimento de ações afirmativas e na revisão de estruturas e processos.	A Comissão de Diversidade criada em 2022 e tem 15 integrantes (colaboradores de diferentes negócios, posições e trajetórias pessoal e profissional), em 2023 realizou 11 encontros, visando a participação deste grupo na identificação de oportunidade de melhorias das práticas de Gente e Gestão, participação em projetos e sensibilização.
Pessoas	Bem-Estar	O Ecovida é o nosso programa para promoção da saúde e do bem estar dos nossos colaboradores. Desenvolvido com apoio de especialistas, reúne diferentes ações e iniciativas para promover a saúde integral e o atendimento às diversas necessidades das pessoas, nas seguintes áreas: Saúde Mental: Saúde Mental (psicólogo on-line), Atenção à família (psicólogo on-line), e Programa Conte Comigo (0800); Saúde Financeira: Ações de educação financeira - ECONomiza, e Assessoria financeira (0800); Saúde Física: Doenças crônicas, Programa de internação, Gestantes, Vacinação H1N1, Check-up executivo, Programa “A Gente se Cuida”, Ginástica laboral on-line, Academia Corporativa e Gympass.	Programa: Viva Bem, baseado em quatro pilares: físico, social, mental e financeiro. Criado com o objetivo de organizar o acesso a jornada de cuidado que ofertamos, ele reúne diversas ferramentas de saúde e bem-estar que estão à disposição de todos. Atendimento por meio do Núcleo de Atenção Primária (NAP), com médicos da família e enfermeiros, que atendem não apenas nossos colaboradores como seus dependentes legais de forma totalmente gratuita e sem coparticipação. O Núcleo de Atenção Secundária (NAS) são linhas de cuidado em saúde mental, contando inclusive com um psiquiatra no time. Campanhas de sensibilização e promoção de saúde, entre elas a campanha anual de vacinação contra a gripe, e campanhas de prevenção de doenças.
	Carreira e Desenvolvimento	O programa Construindo o Futuro, é voltado para o aprimoramento das habilidades de gestão de pessoas em potenciais sucessores para exercer cargos de liderança pela primeira vez.	A Jornada da Liderança foi desenhada para atender as necessidades da primeira liderança e envolve três temas principais: Reconhecendo o Novo Ambiente, Fundamento de Gestão de Pessoas e Sustentando a Performance.
		O Ciclo de Desempenho tem por objetivo impulsionar a gestão das carreiras dos colaboradores. A metodologia aplicada valoriza a interação dos líderes com as suas equipes, a realização de feedbacks contínuos, a definição de metas individuais e os programas de desenvolvimento.	o Programa de Mentoria tem o objetivo de engajar os líderes seniores no desafio de formar uma liderança mais madura e pronta para os desafios do Grupo.
		Lançamento da Academia de Negócios – Jornada de Aprendizagem GAC (Gerência de Administração de Contrato), programa focado na aceleração e no desenvolvimento de colaboradores para essa carreira.	Consolidação da Academia CCR que tem por objetivo avaliar as necessidades das unidades e a matriz de competências dos colaboradores para o desenvolvimento do treinamento que consideram aspectos técnico e de liderança.



Relacionamento com a Comunidade	Socioeducativas	O programa Capacitar proporciona a qualificação técnica e profissional de pessoas em situação de vulnerabilidade social nas comunidades do entorno das nossas concessões.	O Caminhos para a Cidadania realizou uma expansão para educadores de mais de 20 estados, por meio do site e curso EaD.
	Patrocínios, Apoios e Doações	O projeto Papai Noel Existe engaja colaboradores e fornecedores em uma ação estruturada de voluntariado no mês de dezembro e como contrapartida, a Empresa realiza a compra de brinquedos sustentáveis e educativos para presentear os jovens.	Foi realizada a campanha Lacre Solidário (para arrecadação e encaminhamento de lacres provenientes de latas de bebidas) e foi organizada doações de roupas, itens de higiene pessoal, alimentos e material escolar.
		Doação de mais de 2,1 mil itens para vítimas de chuvas, enchentes e deslizamentos nas comunidades de São Sebastião (São Paulo) e no Rio Grande do Sul.	Apoio emergencial às comunidades do Rio Grande do Sul com a entrega de 17 toneladas de mantimentos, que mobilizaram três caminhões e duas viaturas.
		Em 2023 foi realizado investimento de R\$ 15,8 milhões em projetos sociais no Brasil, por meio de doações e patrocínios realizados com verbas incentivadas por benefícios fiscais. Destinação de R\$ 1,8 milhão para doações e ações sociais, com recursos próprios da Companhia. Aproveitamento da Lei do Bem de R\$ 393 mil para a realização de pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica.	Em 2023 foi realizado investimento de mais de R\$ 54 milhões em projetos sociais.
Segurança	Viária	Implementação dos Programas de Redução de Acidentes (PRA) e seus grupos de trabalho locais, grupos multidisciplinares se reúnem periodicamente para analisar as ocorrências e discutir medidas para a prevenção de acidentes.	Implementação do Programa de Redução de Acidentes (PRA), obrigação contratual na qual as concessionárias realizam monitoramento mensal dos indicadores e desenvolvem planos de ação para contribuir com o ODS 3 Saúde e Bem-Estar.
		Adesão ao “Movimento Afaste-se” que baseia-se na “Move Over Law”, lei norte-americana, passível de multa, que exige aos condutores a redução de velocidade e mudança de faixa quando o motorista ver paradas no acostamento viaturas que estejam prestando serviços.	Lançou, em 2022, o Movimento Afaste-se, que tem como principal objetivo prevenir acidentes e reduzir os riscos para os profissionais que trabalham nas rodovias, nos serviços de manutenção ou prestando apoio aos motoristas em atendimentos mecânicos ou emergências médicas.
	Colaboradores e Terceiros	Estruturação do programa Segurança Sempre, em parceria com consultoria especializada em segurança do trabalho. O programa prevê um calendário de ações a serem realizadas, a partir de 2024, para a transformação da cultura de segurança.	O Grupo estabelece a Política de Segurança do Trabalho em integração com a saúde ocupacional, aprovada pelo Conselho de Administração e publicada (POL 025), que contempla um plano de auditoria interna para verificar a aderência das unidades de negócio às diretrizes estabelecidas.
		O Programa Comportamento Seguro, que treina multiplicadores e observadores para acompanhar em campo as atividades das equipes a fim de identificar gatilhos para comportamentos inseguros.	Treinamentos relacionados ao projeto Cultura de Segurança são realizados em parceria com consultoria referência no tema, englobando assuntos como Risk Factor; INCinv; DNA; SOS; OC – Observação Comportamental e VCT – Verificação do Ciclo de Trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

- *Diversidade e Inclusão* – Foi identificado que as empresas investiram na implementação de programas com o objetivo de promover a conscientização entre os profissionais, revisar processos de gestão e desenvolver novas práticas relacionadas ao tema.
- *Pessoas* - No subgrupo "Bem-Estar", observou-se que as empresas disponibilizaram programas de saúde que vão além dos requisitos básicos obrigatórios estipulados em convenções coletivas para seus colaboradores. Esses programas incluem benefícios adicionais que promovem um cuidado mais abrangente à saúde e ao bem-estar dos colaboradores. Um ponto de destaque neste contexto são as ações e ferramentas voltadas para a saúde financeira e mental implementadas pelas empresas. No subgrupo "Carreira e Desenvolvimento", é notável a ênfase das empresas no desenvolvimento de líderes. A liderança é cultivada por meio de programas que visam aprimorar habilidades específicas necessárias para profissionais que futuramente ocuparão cargos de comando na estrutura organizacional. O avanço na carreira também é um aspecto relevante, sendo promovido por meio de processos como mentorias e metodologias internas, que são utilizadas para potencializar os colaboradores. Observa-se que competências técnicas específicas são rigorosamente avaliadas e desenvolvidas conforme as necessidades identificadas pelas empresas.
- *Relacionamento com a Comunidade* – No subgrupo "Socioeducativas", foram identificadas iniciativas voltadas para a capacitação profissional, realizadas tanto presencialmente quanto por meio de plataformas online. Já no subgrupo "Patrocínio, Apoios e Doações", constatou-se a realização de projetos de doação que incluíram alimentos, roupas, produtos de higiene pessoal, material escolar e brinquedos. Uma das destinações comuns dessas doações foi o apoio às vítimas das chuvas no Rio Grande do Sul. Além disso, foram realizados investimentos significativos, envolvendo milhões de reais em doações e patrocínios a projetos, utilizando recursos próprios, incentivos fiscais e aproveitamento de legislações específicas.
- *Segurança* – Em “Segurança Viária” identificou-se que empresas implementaram Programas para Redução de Acidente (PPA) realizando diversas ações e iniciativas como reunião de grupos de trabalhos para discussão de ocorrências e criação de indicadores e desenvolvimento de planos de ação para mitigação de riscos. Outro ponto observado foi a adesão das empresas ao “Movimento Afaste-se” aumento a segurança dos

colaboradores que trabalham nas concessões viárias. No subgrupo “Colaboradores e Terceiros” as empresas pro meio de programas e políticas se concentraram na formalização das práticas visando uma maior aderência aos protocolos e procedimentos de segurança, tendo em vista uma transformação em sua cultura interna.

As Tabelas 3 3 4 apresentam, de forma individualizada, as práticas inovadoras de RSC identificadas em cada uma das empresas que se mostraram distintas entre si.

Tabela 3 - Práticas de RSC distintas (Ecorodovias)

GRUPO	SUBGRUPO	ECORODOVIAS
Diversidade e Inclusão	Orientação Sexual	Para o público LGBTQIAP+, um dos principais avanços foi a equalização dos critérios para concessão da licença parental. Lançada em julho de 2023 (Mês do Orgulho), a nova política concede 180 dias de licença para o principal responsável pela criança e 20 dias para o parceiro homoafetivo – independentemente do gênero do requisitante.
	PCD	80 vagas em curso de Libras (Língua Brasileira de Sinais) para colaboradores Criação do curso e-learning de audiodescrição na plataforma corporativa Gente & Gestão
	Diversidade de Raça	O Programa de Trainees Talentos Negros é uma ação afirmativa na qual ofertamos dez vagas exclusivamente para pessoas pretas e pardas recém-formadas.
	Diversidade em Geral	O Programa de Aceleração de Carreiras, por sua vez, tem foco na preparação de novas lideranças. As mentorias e outras iniciativas (workshops, palestras etc.) são adaptadas para cada grupo de afinidade – gênero, raça e pessoas com deficiência (PCDs). Sessões de Mentoria com o atuais gerentes da EcoRodovias. Ao longo de 2023, também realizamos diferentes ações de capacitação e treinamento com foco no tema DE&I. Nessa frente, destaca-se o programa direcionado para a Diretoria, que reuniu 27 diretores em um curso específico, mediado por consultoria especializada. Nos meses de celebração das diferenças (março, julho, setembro e novembro), convidamos especialistas para a realização de palestras e rodas de conversa com nossos colaboradores.
Pessoas	Desenvolvimento e Carreira	Foram realizados Workshops, que abordados temas como orientação a dados, metodologia ágil, gestão da mudança e mindset digital. O programa TechFriday que contribui para a capacitação digital dos times ao oferecer uma série de treinamentos e palestras sobre as principais tecnológicas do mercado. Gente & Gestão, é plataforma de treinamentos com mais de 170 conteúdos em formato e-learning disponível para todos os colaboradores. A Semana da Carreira, é um evento anual que inclui palestrantes sobre temas como desafios da agilidade, protagonismo e habilidades do profissional do futuro. O programa Desenvolvimento de Influenciadores estimula o autoconhecimento e as habilidades de inovação, comunicação, inteligência emocional, liderança e diversidade, equidade e inclusão. O Destaca + é um programa que define os principais indicadores para avaliar a produtividade e o desempenho dos operadores de pedágio e controladores operacionais que atuam nas concessões.

Relacionamento com a Comunidade	Desenvolvimento Regional e Ações Socioambientais	A Ecovias do Araguaia firmou uma parceria para garantir sinal 4G em 100% dos 850 quilômetros administrados pela concessionária nas cidades do interior de Goiás e do Tocantins. O viveiro de mudas, instalado na Ecovias dos Imigrantes e na Ecopistas, em São Paulo, visa promover a geração de valor socioambiental por meio da capacitação de pessoas com deficiência intelectual para a produção de mudas de espécies nativas da Mata Atlântica.
	Sócioeducativas	O projeto Ecoviver promove a sensibilização de professores e alunos de escolas públicas para a importância de temas como sustentabilidade, segurança viária e melhoria da qualidade de vida. O projeto De Bem com a Via consiste em um caminhão itinerante de teatro que atende crianças, adolescentes e moradores de regiões em situação de vulnerabilidade social.
Segurança	Viária	O Núcleo de Segurança Rodoviária (NSR) é uma estrutura corporativa responsável pela avaliação de dados e informações e disseminação de boas práticas, padronização de processos e suporte técnico às concessionárias. Este sistema de gestão é certificado conforme a norma ISO 39001 (segurança viária).
	Colaboradores e Terceiros	Realização de diagnóstico da cultura e do modelo de gestão de segurança em todas as nossas concessões. O trabalho envolveu entrevistas com colaboradores e fornecedores, observações de campo, avaliação de documentos e ferramentas de gestão. Realização de diálogos de segurança e campanhas permanentes de conscientização e divulgação de informações relevantes por meio de murais, inspeções, auditorias, observações comportamentais, palestras, blitze de segurança e comunicados internos, entre outras ações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

- *Diversidade e Inclusão* – a empresa demonstrou engajamento abrangente em diversas áreas da temática, com iniciativas que incluem programas de trainees exclusivamente para pessoas pretas, concessão de licença parental para casais homoafetivos, cursos de Libras e de autodescrição voltados para o público PCD. A inclusão desses temas em processos de aceleração de carreiras e mentorias foi destacada, assim como a celebração de datas importantes relacionadas às questões de diversidade.

- *Pessoas* – o desenvolvimento na carreira foi o foco das atividades. As práticas incluíram a realização de workshops com temas atuais, capacitação digital em tecnologia, treinamentos e-learning, palestras sobre a profissão, programas de desenvolvimento de habilidades pessoais e avaliação de produtividade por indicadores.

- *Relacionamento com a Comunidade* – foram observadas ações que promoveram melhorias sociais nas comunidades ao redor das concessões, como a instalação de tecnologia 3G e a construção de viveiros de mudas nos quilômetros administrados pela empresa. Benefícios à educação e à cultura também foram registrados, incluindo a conscientização de professores sobre temas como sustentabilidade e segurança viária, além de apresentações teatrais em regiões carentes por meio de um caminhão itinerante.

- *Segurança* – identificou-se que a empresa possui uma estrutura corporativa específica para a normatização dos procedimentos de segurança, com um sistema de gestão

certificado pela ISO 39001 (segurança viária). Adicionalmente, foi realizado um diagnóstico da cultura e do modelo de gestão de segurança, incluindo pesquisas com colaboradores, diálogos e campanhas de conscientização sobre segurança.

Tabela 4 - Práticas de RSC distintas (CCR)

GRUPO	SUBGRUPO	CCR
Diversidade e Inclusão	Orientação Sexual	Engajamento da autodeclaração racial de colaboradores, ação estruturante para o início das discussões e análises relacionadas à raça, normatização do processo de adoção do nome social para pessoas colaboradoras trans e iniciado o processo de autodeclaração de identidade de gênero.
	Orientação de Gênero	o Programa de Desenvolvimento para Mulheres, que objetiva potencializar a carreira de nossas colaboradoras foi finalizado com a marca de 15% promoção das participantes para cargos de liderança., até mai/2023.
		A companhia iniciou, em 2023, um estudo para diagnosticar as diferenças salariais entre gêneros, com previsão de implementação de um plano de ação para mitigar possíveis desigualdades.
		O programa de mentoria "Elas por Elas", realizado pelo grupo de trabalho Elas, engajou mais de 220 colaboradoras entre mentoradas e mentoras, visando estimular o protagonismo profissional e estímulo à ampliação da representatividade feminina no quadro geral e de lideranças.
	Diversidade em Geral	Os treinamentos em Diversidade e Inclusão contemplam dois cursos on-line, transmitimos conteúdos sobre conceitos de diversidade e inclusão, gênero, LGBTQIAP+, raça e etnia, pessoas com deficiência, diversidade geracional, diversidade religiosa, imigrantes e refugiados, diversidade estética e outras diversidades.
Pessoas	Bem Estar	Em algumas unidades é ofertado espaço exclusivo para extração de leite materno das mães que retornam da licença maternidade. Participação no Programa Empresa Cidadã que possibilita às mães, a oportunidade de acompanhar o seu filho até o sexto mês de vida e aos pais estende a licença de 5 para 20 dias incentivando a paternidade ativa.
	Desenvolvimento e Carreira	A CCR conduz desde 2020 Pesquisa de Clima com os funcionários em relação as políticas e práticas de remuneração, benefícios e ambiente corporativo. Flexibilização do horário de entrada e saída dos Colaboradores, proporcionando um maior equilíbrio para que possam conciliar sua jornada de trabalho com sua rotina pessoal e social. Oferece a possibilidade do colaborador realizar sua jornada de trabalho remota conforme definido em política. Short day: possibilidade do funcionário sair mais cedo, podendo ser praticado uma vez por mês, com alinhamento prévio com a liderança. A Norma de Educação Corporativa garante aos funcionários reembolsos ou programas voltados para o desenvolvimento profissional externo (como, diplomas universitários em pós-graduação e mestrado, e idiomas).



Relacionamento com a Comunidade	Desenvolvimento Regional e Ações Socioambientais	O Programa de Remoção e Reassentamento específico visa tratar os deslocamentos involuntários decorrentes dos processos de desapropriação.
		O projeto Caminhos para a Saúde, que oferece serviços gratuitos de saúde para motoristas, motociclistas, comunidades do entorno de concessionadas e pedestres.
		O Instituto CCR patrocina o Museu do Amanhã e foi o principal apoiador da temporada 2023/2024 do Museu da Língua Portuguesa.
		Em 2023, o Instituto CCR como patrocinador da Fundação Casa Jorge Amado, em Salvador, e da Flipelô (Feira Literária Internacional do Pelourinho).
		O Instituto CCR se tornou um dos principais patrocinadores do Instituto Tomie Ohtake na cidade de São Paulo.
		A edição 2023 do Festival de Dança de Joinville, foi apoiada pelo Instituto CCR.
		Patrocinado pelo Instituto CCR, o projeto Elas na Tech é voltado para a capacitação de mulheres para atuação em programação web.
		Em 2023, o Instituto CCR se tornou o patrocinador ouro e parceiro oficial de mobilidade da Flip (Feira Literária Internacional do Paraty).
		O Instituto CCR apoia o Barueri Volley Club e o Joinville Vôlei.
		O Instituto CCR é parceiro do Hospital do Amor e apoia do Hospital Pequeno Príncipe.
Segurança	Viária	Participação periódica das reuniões do Comitê de Segurança e Qualidade Operacional da ABCR – Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias (Melhores Rodovias do Brasil).
		Participação da Semana Nacional de Trânsito.
	Colaboradores e Terceiros	O Plano de Atendimento a Emergência (PAE) estabelecido, define as ações para atendimento emergencial, conforme o cenário da ocorrência. O plano estabelece ações a serem realizadas, comunicações e prevenções, e é coordenado pela Segurança do Trabalho das Unidades. Os executivos do Grupo CCR são avaliados e possuem como critério de remuneração variável (Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, PPLR) diversos indicadores, entre eles indicadores que podem ser impactados pela performance de Saúde e Segurança.

Fonte: Elaborado pelos autores.

- *Diversidade e Inclusão* – a empresa comprometeu-se com a autodeclaração racial e de gênero de seu quadro de funcionários, além da adoção do nome social para colaboradoras trans. No campo da equidade de gênero, os esforços foram direcionados ao desenvolvimento da carreira de mulheres em cargos de liderança e processos de mentoria, além da realização de estudos sobre diferenças salariais para reduzir desigualdades identificadas. Adicionalmente, foram desenvolvidos treinamentos sobre diversidade e

inclusão em cursos online, abrangendo temas como LGBTQIAP+, diversidade religiosa, e PCD, entre outros assuntos relacionados a essa temática.

- *Pessoas* – a preocupação com a saúde dos filhos das colaboradoras foi observada em iniciativas como a oferta de espaços para extração de leite materno e a extensão da licença parental para mães e pais no acompanhamento de seus filhos recém-nascidos. Além disso, no âmbito do grupo "Pessoas", a empresa conduz anualmente uma pesquisa de clima organizacional e oferece benefícios extras com o objetivo de aumentar a satisfação e a comodidade dos colaboradores. Entre esses benefícios estão a flexibilização do horário de trabalho, a possibilidade de trabalho remoto e uma saída mensal antecipada do trabalho. Ademais, a empresa possui uma norma específica para reembolsos e um programa de desenvolvimento pessoal.

- *Relacionamento com a Comunidade* – as práticas da CCR estão focadas na disseminação cultural com patrocínio e apoio a diversos projetos com esse viés, incluindo parcerias firmadas com museus, casas e institutos culturais, feiras literárias e festivais de dança. A empresa também contribui com hospitais, patrocina times esportivos e apoia projetos de ONGs voltadas para a mobilidade urbana. Em relação à comunidade residente ao redor das concessões, a empresa possui um programa para tratar os deslocamentos involuntários decorrentes de desapropriações. O tema equidade está presente no patrocínio de projeto voltado para a capacitação de mulheres em programação.

- *Segurança* – a empresa se mantém atualizada sendo uma presença ativa em reuniões nos comitês de associações voltados para o setor de concessões viárias. Além disso, foi observada a participação da empresa na Semana Nacional do Trânsito. A empresa também estabelece procedimentos de emergência padronizados em um plano de atendimento específico. Outro aspecto relevante verificado é que a remuneração variável está também atrelada a indicadores que avaliam a performance da empresa em saúde e segurança.

Como resultado da comparação dos relatórios de sustentabilidade das empresas de 2023, constatou-se que a Ecorodovias implementou 20 práticas singulares inovadoras de RSC, destacando-se o subgrupo de diversidade e inclusão. Entre as iniciativas, a empresa se destaca por programas como Talentos Trainee Negros, que visa promover a inserção de profissionais negros no mercado de trabalho, e Cursos de libras, que contribuem para a inclusão de pessoas com deficiência auditiva na empresa.

Em contrapartida, a CCR implementou 27 práticas singulares inovadoras de RSC, destacando-se o subgrupo de Relacionamento com a Comunidade. Entre as iniciativas, a

empresa se destaca pela implementação do Programa Caminhos para a Saúde que tende às necessidades de saúde das comunidades locais e usuários das rodovias, oferecendo serviços gratuitos que contribuem para o bem-estar da população. Já o Programa de Remoção e Reassentamento implementa medidas para mitigar os efeitos dos deslocamentos involuntários decorrentes do processo de desapropriação.

De modo geral, as práticas inovadoras de RSC das empresas são parecidas entre si, e tem como objetivo o atendimento às questões socioambientais e sociais, dentro e fora das concessionárias. Além disso, as empresas destacam em seus relatórios de sustentabilidade metas e processos ainda em implantação, que poderão resultar em novas práticas inovadoras a serem apresentadas em relatórios de sustentabilidade futuros.

Os resultados deste estudo evidenciam a importância da RSC como ferramenta estratégica para a gestão empresarial e a inovação voltada para práticas e processos. Ao adotarem práticas inovadoras e transparentes, as empresas podem fortalecer sua reputação, engajar stakeholders e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este identificou e comparou as práticas inovadoras em Responsabilidade Social Corporativa (RSC), com base nas análises dos relatórios de sustentabilidade de 2023 das empresas Ecorodovias e CCR.

A análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade revela uma crescente preocupação das empresas com iniciativas de RSC em suas operações, destacando-se além do âmbito estritamente financeiro. Essas práticas inovadoras de RSC não apenas promovem a perpetuidade das organizações, mas também conferem vantagens competitivas significativas, fortalecendo sua reputação perante a sociedade. Assim, a comunicação eficaz dessas iniciativas emerge como um elemento importante, sendo o relatório de sustentabilidade uma ferramenta efetiva para conectar a organização com seus stakeholders e a sociedade como um todo, demonstrando como essas práticas de RSC são implementadas e quais os seus resultados, corroborando com outros estudos sobre o tema.

Embora ambas as empresas estejam comprometidas com o desenvolvimento sustentável e a gestão responsável pelos seus negócios, a CCR apresenta um maior número de iniciativas inovadoras de RSC, principalmente no âmbito de relacionamento com a comunidade.

A RSC é um campo em constante evolução, e a busca por práticas inovadoras é essencial para que as empresas se mantenham competitivas e contribuam para a construção de um futuro mais sustentável. As empresas Ecorodovias e CCR demonstram estar comprometidas com esse objetivo, e seus esforços servem como exemplo para outras companhias que desejam aprimorar suas iniciativas de RSC.

Desse modo, as práticas inovadoras de RSC identificadas no presente estudo podem fornecer insights a outras empresas concessionárias que buscam aprimorar suas iniciativas.

Como limitação têm-se o fato de o estudo ter sido realizado com base em duas empresas com características e mercado específico, o que impede a generalização dos resultados para empresas de outros setores.

Para pesquisas futuras, sugere-se a expansão desse estudo para identificar práticas inovadoras em outros eixos de ESG não abordados, além da inclusão de um maior número de empresas, permitindo uma comparação mais abrangente das práticas de RSC do setor objeto de estudo. Além disso, pesquisas futuras podem investigar se as metas informadas pelas empresas em seus relatórios de sustentabilidade foram de fato alcançadas e quais práticas inovadoras foram implantadas.

REFERÊNCIAS

ANTT. (2024). Aviso de audiência pública nº 571/2024. Disponível em: <https://participantt.antt.gov.br/Site/AudienciaPublica/VisualizarAvisoAudienciaPublica.aspx?CodigoAudiencia=571>. Acesso em: 23 jun. 2024.

Araújo, R. A. M., Correia, T. S., & Câmara, R. P. B. (2022). *Influência da Inovação Ambiental na Sustentabilidade Corporativa em Companhias Latino-Americanas*. Organizações & Sociedade, 29(101), 1-18. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0013PT>

Bardin, Laurence. Análise de conteúdo Lisboa: Edições 70, 1977.

Berens, G., Van Riel, C. B., & Van Rekom, J. (2007). The CSR-quality trade-off: when can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other? *Journal of Business Ethics*, 74(3), 233-252.

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 de jun. de 2024.

Brasil. (1995). Lei Nº 8.987, de 13 de Fevereiro de 1995. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18987cons.htm. Acesso em: 23 de jun. de 2024.

Broadstock, D. C., Matousek, R., Meyer, M., & Tzeremes, N. G. (2019). *Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between*

environmental & social governance implementation and innovation performance. Journal of Business Research, 119, 99-110. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.014.

Campos, L. M. D. S.; Sehnem, S.; Oliveira, M. D. A. S.; Rosseto, A. M.; Coelho, A. L. D. A. L. & Dalfovo, M. S. (2013). *Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative*. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000013>.

Carrol, Archie B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review, 4(4): 497-505

Carrol, Archie B. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34 (4): 39-48.

Chouaibi, S., Chouaibi, J., & Rossi, M. (2021). *ESG and corporate financial performance: the mediating role of green innovation: UK common law versus Germany civil law*. EuroMed Journal of Business.

Comissão Europeia. Bruxelas: 25 out. 2011. COM (2011) 681 final. *Comunicação da comissão ao Parlamento Europeu, ao conselho, ao comitê econômico e social europeu e ao comitê das regiões: Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_pt

Corrêa, R. & Ribeiro, H. C. M. (2020). *Evolução do Relatório de Sustentabilidade Global Reporting Initiative – GRI: 20 anos de aplicação*. AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v.9, n.2, ago./dez. 2020, p.294-311. <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v9i2.1292>.

Cresson, O. A., De Benedicto, S C., Silva, L. H. V., Bittencourt, J. J. & Sugahara, C. R. (2024). *Relatório de sustentabilidade: perfil de grandes empresas brasileiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative*. Gestão & Regionalidade, v. 40, e20248444. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248444>.

Creswell, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre, RS: Artmed.

Daher, W. d. M. (2006). *Responsabilidade social corporativa: Geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas* (1. ed.). Saint Paul.

Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone.

Friedman, Milton. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press.

Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. Harvard Business Review Press.

Martins, G. (2008). *Concessões de rodovias no Brasil: Um balanço crítico*. Revista de Administração Contemporânea, 12(6), 1024-1042.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. Academy of management review, 26(1), 117-127.

Melhores Rodovias. (2024). Concessionárias. <https://melhoresrodovias.org.br/>. – Acessado em 10 de junho de 2024.

Neves, E. R. T., & Marcos Roberto Kühl, M. R. (2023, jan./jun.). Relatório de sustentabilidade: análise da viabilidade da proposição em uma regional de cooperativa de crédito. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 11(1), 1-22, e22943. <https://doi.org/10.5585/iptec.v11i1.22943>.

Nós somos GRI. Global Reporting Initiative, 2024. Disponível em: https://www-globalreporting-org.translate.google/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=pt&x_tr_hl=pt-BR&x_tr_pto=sc – Acessado em 26 de setembro de 2024.

Oliveira, Marcelle Colares; Daher, Wilton de Medeiros; Oliveira, Bruno Cals de. (2006). *Responsabilidade social corporativa e geração de valor reputacional: estudo multicaso, segundo o modelo de Hopkins, de empresas do setor energético do Nordeste brasileiro*. Congresso USP. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos62006/37.pdf>.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (3a ed.). OCDE Publishing.

Ribeiro, Luiz Gustavo G.; Sampaio, José A. L. (2023). *Responsabilidade Social Corporativa: entre os sentidos e o sem sentido*. Editora Dom Helder; V. 20, <http://dx.doi.org/10.18623/rvd.v20.25>.

Rizzi, Denise Isabel; Ferreira, Lucas Benedito Gomes Rocha; Rodrigues, Sidnei Manoel; Souza, João Artur de. (2022) Práticas ESG (Environmental, Social, Governance) e Inovação: Evidências entre Empresas Brasileiras de Capital Aberto. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 18, e2022115, p. 01-17, 2022. doi:10.4270/ruc.2022115. Disponível em: www.furb.br/universocontabil.

Salgado, L. H.; Motta, R. S. da (Eds) (2005). *Marcos regulatórios no Brasil: o que foi feito e o que falta fazer*. Rio de Janeiro: IPEA, 2005.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4a ed.). Jossey-Bass.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency.

Stocker, F., Tontini, J., & Sarturi, G. (2020). ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE NA BASE GRI. *South American Development Society Journal*, 5(15), 418. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v5i15p418-437>

Varyash, I., Mikhaylov, A., Moiseev, N., & Aleshin, K. (2020). *Triple bottom line and corporate social responsibility performance indicators for Russian companies*. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 313–331.

Xu, J., Liu, F., & Shang, Y. (2020). *R&D investment, ESG performance and green innovation performance: evidence from China*. *Kybernetes*.

Zaro, E. S. (2021). *Relato integrado e a divulgação corporativa para a sustentabilidade*. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(1), 1329-1344. <https://doi.org/10.51320/rmc.v22i1.1329>.