

OS PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES E A LIBERDADE SUBSTANCIAL DAS MULHERES NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO CASO NATURA S.A.*

Marynna Laís Quirino Pereira

Doutoranda em Direito Internacional pela Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte/Minas Gerais. Mestre em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza/Ceará. Professora do Centro Universitário Christus, Fortaleza/Ceará. Advogada.

Ana Virgínia Moreira Gomes

Professora do Programa de Pós-Graduação em Direito Constitucional e do Curso de Direito da Universidade de Fortaleza, Fortaleza/Ceará. Doutora em Direito pela Universidade de São Paulo, São Paulo/São Paulo.

Anil Verma

Professor Emérito. Centre for Industrial Relations and Human Resources University of Toronto.

Resumo: Desigualdade salarial, assédio sexual, barreiras invisíveis à ascensão profissional são alguns dos tipos de discriminação sofridas por mulheres no ambiente de trabalho. Com base nesse cenário, este artigo tem como objetivo avaliar, a partir da abordagem teórica das capacidades, se a implementação dos Princípios de Empoderamento das Mulheres pela Natura S.A. seria capaz de promover a liberdade substancial das mulheres no trabalho. Para atingir esse objetivo, inicialmente, foram apresentados os Princípios de Empoderamento das Mulheres. Depois, buscou-se compreender a abordagem teórica das capacidades proposta por Martha Nussbaum e Amartya Sen, para que fosse possível o estabelecimento de relação entre a iniciativa e essa teoria. E, por fim, a Natura S.A. foi analisada de modo a identificar se a empresa é capaz de promover a liberdade substancial das mulheres no trabalho mediante a implementação dos Princípios de Empoderamento das Mulheres. Essa análise foi feita por meio de pesquisa bibliográfica e documental, reunindo dados dos relatórios anuais emitidos pela Natura S.A. referente aos anos de 2015 a 2019. No que se refere à análise realizada sobre a empresa Natura S.A., concluiu-se que essa ainda não conseguiu implementar todos os Princípios de Empoderamento das Mulheres, já que foi possível identificar a escassa presença de mulheres em cargos de liderança e a baixa efetividade em promover um tratamento justo, igualitário e sem discriminação às mulheres. Desse modo, a empresa ainda não foi capaz de fomentar a liberdade substancial das suas trabalhadoras.

Palavras-chaves: Princípios de Empoderamento das Mulheres. Pacto Global da ONU. Abordagem das capacidades. Natura S.A.

* Este artigo foi escrito a partir do amparo recebido pela Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Funcap).

Sumário: **1** Introdução – **2** Os Princípios de Empoderamento das Mulheres: em busca da liberdade substancial das mulheres – **3** A teoria do empoderamento e a abordagem das capacidades de Amartya Sen e Martha Nussbaum como fundamentos para compreender a conquista da liberdade das mulheres – **4** A relação entre os Princípios de Empoderamento das Mulheres e a abordagem das capacidades para o desenvolvimento das mulheres no trabalho – **5** A Natura S.A. e a implementação dos Princípios de Empoderamento das Mulheres para atingir a liberdade substancial das mulheres no trabalho – **6** Conclusão – Referências

1 Introdução

Embora as mulheres tenham conseguido a igualdade no seu sentido formal, elas ainda sofrem discriminação no seu dia a dia, inclusive no trabalho. Homens e mulheres que ocupam mesmos cargos e funções, sob as mesmas condições, não recebem remuneração igual e não possuem as mesmas oportunidades de progressão de carreira. Nesse contexto, os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs, na sigla em inglês) foram criados para fortalecer a participação das mulheres em todos os setores da economia, promovendo o seu desenvolvimento na sociedade.

Os WEPs foram elaborados pelo Pacto Global da ONU (PG-ONU) em parceria com a ONU Mulheres, ambas entidades e agências da ONU, com o objetivo de auxiliar as empresas a promover a igualdade de gênero em toda a sua cadeia de produção. A partir desses fatores, este artigo tem como objetivo principal avaliar se as mulheres atingiram a liberdade substancial no trabalho por meio da efetivação dos Princípios do Empoderamento das Mulheres pela empresa Natura S.A.

Para atingir esse objetivo, inicialmente, os princípios que compõem o WEPs serão apresentados dentro do seu contexto de criação. Depois, compreender-se-á a abordagem teórica das capacidades desenvolvida por Martha Nussbaum e Amartya Sen, para que, então, se possa estabelecer uma relação entre essa tese e o WEPs. Por fim, a empresa Natura S.A. será avaliada a partir de certos parâmetros que são encontrados no próprio WEPs.

A escolha da Natura S.A. se deu em virtude dessa empresa ser uma sociedade anônima de capital aberto e, por isso, deve obrigatoriamente disponibilizar informações de caráter financeiro e socioambiental ao público, o que facilitou o acesso aos dados levantados pela pesquisa. Além disso, a Natura S.A. costuma ser lembrada quando se trata de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, sendo um dos principais membros do PG-ONU, que é a iniciativa que engloba o WEPs. Outro fator que contribuiu para a escolha dessa corporação é o seu nicho de mercado e público-alvo; a Natura S.A. produz cosméticos voltados, principalmente, para

as mulheres, apresentando campanhas de *marketing* focadas no empoderamento desse grupo, assim, cumpre analisar se a empresa apresenta esse mesmo comprometimento em relação às suas funcionárias.

Para realizar essa análise, foram coletados os relatórios que a Natura S.A. enviou ao PG-ONU acerca de seu desenvolvimento na implementação dos dez princípios do Pacto, que estão inseridos nas áreas de direitos humanos, direito do trabalho, meio ambiente e corrupção, do período compreendido entre os anos de 2015 a 2019. Contudo, a pesquisa focará nas questões relativas aos direitos das mulheres no trabalho.

Não obstante esses dados serem numericamente apresentados, a pesquisa tem uma abordagem qualitativa, em que apenas foram reunidos e apresentados dados já fornecidos pela própria empresa à sociedade, por isso a análise é bibliográfica e documental.

2 Os Princípios de Empoderamento das Mulheres: em busca da liberdade substancial das mulheres

O PG-ONU foi anunciado, em 31 de janeiro de 1999, pelo então Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan. Naquele momento, o Secretário propôs à comunidade empresarial se juntar à ONU para implementar os valores universais na área de direitos humanos, meio ambiente e trabalho, em todas as suas estratégias, operações e cadeia de fornecimento.

O PG-ONU foi criado para auxiliar as empresas no processo de implementação de normas de direitos humanos, contudo essas normas foram revestidas como princípios de caráter voluntário. A iniciativa reúne dez princípios que estão organizados em quatro áreas de atuação, fundamentadas em quatro documentos internacionais. As quatro áreas de atuação são: direitos humanos, direitos trabalhistas, meio ambiente e anticorrupção.

A área de direitos humanos compreende que as empresas devem: a) apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos; e b) assegurar a sua não participação em violações a esses direitos.¹ Esses princípios estão fundamentados na Declaração Universal de Direitos Humanos.² Os quatro princípios que compreendem a esfera dos direitos trabalhistas estão reunidos na Declaração da

¹ PACTO GLOBAL. *Os dez princípios*. Rede Brasil do Pacto Global, 2020a. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>. Acesso em: 10 mar. 2020.

² ONU. *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Organização das Nações Unidas, 10 dez. 1948. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2018/10/DUDH.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho,³ por isso estabelecem que as empresas devem: a) apoiar a liberdade sindical e efetivar o direito à negociação coletiva; b) extinguir o trabalho forçado e compulsório; c) abolir o trabalho infantil; d) eliminar a discriminação no trabalho.⁴

Os três princípios que tratam da questão da sustentabilidade e do meio ambiente foram formulados de acordo com a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento,⁵ são eles: a) apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; b) promover a responsabilidade ambiental; c) encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias que não agredem o meio ambiente.⁶ Por fim, o último princípio está em consonância com a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção⁷ e estabelece que as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.⁸

A escolha desses valores se deu em virtude de serem direitos com os quais os empresários lidam a todo momento nas suas condutas e negociações, e, por isso, acredita-se que podem ser defendidos e assegurados com menor dificuldade. Nesse sentido, o objetivo de nível micro do PG-ONU é que as empresas internalizem esses princípios em suas estratégias e operações diárias. Já em nível macro, o Pacto busca facilitar a cooperação, o aprendizado a longo prazo e a solução coletiva de problemas em conjunto com as partes interessadas.⁹

Para que esses objetivos sejam atingidos, a iniciativa conta com a participação e auxílio de quatro grupos de agentes: a) as empresas que aderiram ao Pacto; b) os governos que instituem o marco legal para a implementação dos princípios, e recebem o Pacto em seu território; c) as organizações da sociedade civil e do trabalho por meio das organizações não governamentais e dos sindicatos internacionais, respectivamente, fornecem o conhecimento necessário para a implantação dos princípios; e, por fim, e) as agências que compõem o sistema ONU.

³ OIT. *Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho*. Organização Internacional do Trabalho, 19 jun. 1998. Disponível em: https://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_portuguese.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020.

⁴ PACTO GLOBAL. *Os dez princípios*. Rede Brasil do Pacto Global, 2020a. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>. Acesso em: 10 mar. 2020.

⁵ ONU. *Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Organização das Nações Unidas, 14 jun. 1992. Disponível em: <https://legal.un.org/avl/ha/dunche/dunche.html#4>. Acesso em: 10 mar. 2020.

⁶ PACTO GLOBAL. *Op. cit.*

⁷ BRASIL. *Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006*. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 09 de dezembro de 2003. Brasília, [DF]: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm. Acesso em: 10 mar. 2020.

⁸ PACTO GLOBAL. *Op. cit.*

⁹ RASCHE, Andreas. "A necessary supplement": what the United Nations Global Compact is and is not. *Business & Society*, v. 48, n. 4, p. 511-537, dez. 2009.

Dentre as diferentes agências das Nações Unidas que auxiliam o PG-ONU na criação e direção de projetos em parceria empresarial, destaca-se, para o presente artigo, o papel da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres).

A OIT, como a principal organização em termos de direitos do trabalho no sistema internacional, fornece o arcabouço normativo e a *expertise* necessária para a promoção e implementação do trabalho decente nas empresas.¹⁰ Enquanto isso, a ONU Mulheres auxilia a iniciativa no desenvolvimento de políticas voltadas a combater a discriminação e a empoderar as mulheres. A partir da união dessas duas agências com o PG-ONU foram criados os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs¹¹).

Os WEPs foram concebidos a partir do pressuposto de que é preciso empoderar as mulheres para que elas estejam presentes em todos os setores da economia, sob a justificativa de que o empoderamento é essencial para a construção de economias fortes, o estabelecimento de sociedades mais justas e estáveis, o aperfeiçoamento das operações e metas dos negócios, a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade e o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).¹²

Nesse sentido, esses princípios são ferramentas para direcionar as empresas em suas iniciativas em prol do empoderamento feminino, contribuindo para a criação ou adaptação de políticas e práticas existentes. A ONU Mulheres e o PG-ONU forneceram às empresas um conjunto de elementos para que elas atuem promovendo a igualdade entre homens e mulheres, eliminando a discriminação no local de trabalho, no mercado e na comunidade. Ou seja, formularam as diretrizes necessárias para que as sociedades empresariais atuem em ações afirmativas ou políticas públicas já existentes, ou criem novas, por meio de programas de responsabilidade social, para concretizar o empoderamento das mulheres.

Essas diretrizes se resumem em sete princípios, que são: a) liderança corporativa de alto nível; b) tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho, sem discriminação; c) saúde, segurança e bem-estar de todos; d) educação e treinamento para a igualdade de gênero; e) desenvolvimento empresarial, cadeias

¹⁰ Para a OIT, o conceito de trabalho decente assegura o respeito aos direitos fundamentais do trabalho, oportunidade de trabalho e renda, proteção social e diálogo social. Sobre o tema, ver Ghai (2003).

¹¹ A sigla em questão se refere ao título do documento na língua inglesa, *Women's Empowerment Principles* (WEPs), cunhado no Brasil como Princípios de Empoderamento das Mulheres.

¹² ONU MULHERES. *Princípios de Empoderamento das Mulheres*. ONU Mulheres, 2016. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_UNU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf. Acesso em: 04 abr. 2020.

de suprimentos e práticas de *marketing*; f) iniciativas comunitárias e advocacia; e, por fim, g) medição e relatórios.¹³

Os WEPS buscam proporcionar às empresas uma lista de áreas onde elas podem atuar com o intuito de modificar a realidade das mulheres. Parte-se da premissa de que condutas discriminatórias não se perpetuarão se as empresas exercerem influência sobre determinadas questões que são consideradas problemáticas, no contexto diário das mulheres no trabalho, e empoderar as trabalhadoras.

Todas as empresas que aderiram ao WEPS podem enviar a Ferramenta de Análise de Lacunas de Gênero para o Escritório Geral do PG-ONU, em Nova York. Esse instrumento foi projetado para orientar e ajudar as empresas a avaliar o desempenho da igualdade de gênero no local de trabalho, no mercado e na comunidade. A ferramenta contém 18 perguntas de múltipla escolha que são baseadas nas principais Convenções da OIT em matéria de proteção ao trabalho da mulher.¹⁴ Além disso, elas foram extraídas de boas práticas do mundo todo e abrangem a igualdade de gênero nas múltiplas esferas de atuação das empresas.

Cada pergunta foi construída e montada de acordo com um modelo de gestão que orienta empresas de todos os tamanhos ao longo do processo de compromisso, implementação, ação, medição e comunicação do progresso e tomada de ação.¹⁵ As empresas são incentivadas a responder as perguntas a fim de avaliar a eficácia dos programas e políticas implementados, medir o desempenho ao longo do tempo e comparar com outras empresas de mesmo padrão ou equivalente.

A Ferramenta de Análise de Lacunas de Gênero acaba por ser um instrumento de efetivação dos princípios dois e sete do WEPS, haja vista que, além de servir como um método de diagnóstico de práticas discriminatórias nas corporações, também funciona como mecanismo de transparência e divulgação de informações. Assim, a Ferramenta fomenta as boas práticas de igualdade de gênero ao mesmo tempo em que ajuda na concretização dos princípios e, por consequência, na conquista do empoderamento das mulheres.

O WEPS e a Ferramenta, portanto, buscam promover o empoderamento das mulheres de modo que elas atinjam o mesmo patamar de igualdade que os homens. Os WEPS têm como objetivo promover e impulsionar as mulheres para que elas saiam da condição de subordinação que lhes foi culturalmente imposta ao

¹³ WEPS. *About. Women's Empowerment Principles*, 2020. Disponível em: <https://www.weps.org/about>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹⁴ Convenções sobre: Igualdade de Remuneração entre Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor, nº 100, de 1951; Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação, nº 111, de 1958; Trabalhadores com Responsabilidades Familiares, nº 156, de 1981; e Proteção à Maternidade, nº 183, de 2009.

¹⁵ WEPS. *Op. cit.*

longo dos séculos e possam conquistar a liberdade substancial, compreendida como “ter condições de evitar privações como a fome, a subnutrição, a morbidez evitável e a morte prematura, bem como as liberdades associadas a saber ler e fazer cálculos aritméticos, ter participação política e liberdade de expressão etc.”.¹⁶ Para compreender como o processo de empoderamento pode levar liberdade às mulheres é preciso dissertar sobre a teoria do empoderamento, bem como a abordagem das capacidades desenvolvidas por Amartya Sen e Martha Nussbaum.

3 A teoria do empoderamento e a abordagem das capacidades de Amartya Sen e Martha Nussbaum como fundamentos para compreender a conquista da liberdade das mulheres

O termo “empoderamento” vem sendo muito utilizado nos últimos anos em diferentes áreas de conhecimento como se houvesse um significado universal, por isso, nesse momento, cumpre fazer uma breve digressão acerca da definição empregada. Baquero¹⁷ afirma que esse vocábulo passou a ser amplamente utilizado a partir dos movimentos sociais pelos direitos civis, especificamente feminista e negro, nos anos de 1960.

Após esse período, a palavra “empoderamento” foi apreendida pelo discurso do desenvolvimento alternativo que buscava uma nova perspectiva para o desenvolvimento da sociedade, haja vista que o modelo tradicional, centrado quase que unicamente no crescimento econômico, não obteve êxito.¹⁸

Segundo Gohn,¹⁹ a palavra empoderamento pode se referir ao processo de práticas destinadas a promover e impulsionar grupos e comunidades, ou pode ser atribuído a ações dispostas a proporcionar a integração de grupos excluídos. Ambos os sentidos se referem à ideia de retirar determinados grupos de uma situação de marginalização da sociedade, sendo que, enquanto o segundo sentido apenas busca promover a participação, o primeiro almeja reequilibrar as estruturas de poder existentes. A definição de empoderamento empregada como um meio de promover e impulsionar grupos se relaciona com a noção de autonomia,

¹⁶ SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010, p. 55.

¹⁷ BAQUERO, Rute Vivian Angelo. Empoderamento: instrumento de emancipação social? – Uma discussão conceitual. *Revista Debates*, v. 6, n. 1, p. 173-187, jan./abr. 2012.

¹⁸ BAQUERO, Rute Vivian Angelo. *Op. cit.*

¹⁹ GOHN, Maria da Glória. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. *Saúde e Sociedade*, v. 13, n. 2, p. 20-31, maio/ago. 2004.

já que se refere às capacidades dos indivíduos decidirem sobre questões que afetam a sua própria vida.²⁰

Quando se refere ao empoderamento das mulheres, Sardenberg afirma que se trata do “processo de conquista da autonomia, da auto-determinação”.²¹ O que se assemelha à definição desenvolvida por Grown, Gupta e Kes,²² em que o núcleo do empoderamento está na capacidade da mulher de controlar seu próprio destino. Isso quer dizer que, para que as mulheres sejam empoderadas, é preciso proporcionar igual acesso a recursos, de modo que elas possam desenvolver suas capacidades e, assim, terem as mesmas oportunidades que os homens, em um ambiente livre de violência, onde o exercício dessas capacidades facilite a liberdade de escolha.

Segundo Romano,²³ a abordagem do empoderamento implica o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos para transformar as relações de poder que limitam o acesso à participação na sociedade. Nesse sentido, não é possível haver empoderamento sem que haja o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos, ou seja, por meio da eliminação de privações de liberdades instrumentais e a ampliação de liberdades substantivas.

A abordagem das capacidades foi desenvolvida inicialmente pelo economista Amartya Sen, em conjunto com a filósofa Martha Nussbaum. Segundo esse quadro teórico, cada pessoa é um fim em si mesmo e, por isso é importante avaliar não só o seu bem-estar, mas também as oportunidades que estão disponíveis para ela. O foco, nesse caso, é a escolha ou a liberdade de escolher sustentada pela promoção de um conjunto de oportunidades, ou liberdades substanciais, que as sociedades devem proporcionar ao seu povo, que pode ou não as praticar.

Essa abordagem vai de encontro à teoria econômica neoclássica,²⁴ em que o desenvolvimento é gerado apenas pelo aumento de renda pessoal dos indivíduos.

²⁰ KLEBA, Maria Elisabeth; WENDAUSEN, Agueda. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. *Saúde Soc.*, v. 18, n. 4, p. 733-743, 2009.

²¹ SARDENBERG, Cecília Maria Bacellar. Conceituando “Empoderamento” na Perspectiva Feminista. In: Seminário Internacional, 1, 2006, Salvador. *Anais Trilhas do Empoderamento de Mulheres – Projeto TEMPO*. Salvador: UFBA, 2006, p. 2.

²² GROWN, Caren; GUPTA, Geeta Rao; KES, Aslihan. *Taking action: achieving gender equality and empowering women*. London: UN Millennium Project, 2005, p. 33.

²³ ROMANO, Jorge O. Empoderamento: recuperando a questão do poder no combate à pobreza. In: ROMANO, Jorge O.; ANTUNES, Marta. *Empoderamento e direitos no combate à pobreza*. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002.

²⁴ Moraes e Torrecillas (2013, p. 54) afirmam que a teoria econômica neoclássica se baseia em três pilares: “1) na economia, todos os participantes são agentes racionais que possuem o mesmo acesso perfeito e completo a informações e racionalizam de igual forma suas ações com base em suas expectativas; 2) há sempre uma taxa natural de desemprego, e este se caracteriza por ser voluntário, ou seja, quem não trabalha é porque quer maximizar suas oportunidades de lazer; 3) como a economia está sempre em pleno emprego, um comportamento populista do governo tenderia a ser sempre inflacionário”.

De acordo com Sen, o desenvolvimento de uma sociedade demanda a remoção das principais fontes de privação de liberdade, como “pobreza, tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos, intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos”.²⁵ Assim, auferir renda não leva ao desenvolvimento da sociedade em termos de bem-estar e de liberdades, mas sim a remoção de restrições que deixam as pessoas com poucas escolhas e oportunidades para exercerem as suas preferências.

No entanto, “as liberdades não são apenas os fins do desenvolvimento, mas também os meios principais” para se chegar a ele.²⁶ Desse modo, as liberdades possuem um papel instrumental na promoção de outros tipos de liberdades. Sen²⁷ considera a existência de, pelo menos, cinco tipos de liberdades instrumentais, que são: oportunidades econômicas, liberdades políticas, serviços sociais, garantias de transparência e segurança protetora. Essas liberdades estão vinculadas umas às outras, de modo que a realização de uma tem o efeito de complementar as demais.

Além disso, essas liberdades instrumentais tendem a contribuir para a capacidade geral das pessoas, ou seja, para as liberdades substantivas de escolher uma vida que se almeja. Oliveira explica que as capacidades “são *oportunidades* ou *liberdades* (*freedoms*) para alcançar aquilo que um indivíduo considera valioso”.²⁸ O investimento em liberdades instrumentais levaria ao desenvolvimento da população que, por consequência, atingiria liberdades substantivas, isto é, um conjunto de oportunidades para escolher e agir de acordo com o que se deseja. Em suma, ampliar as liberdades de uma pessoa implica ampliar as suas capacidades.

Assim, para que uma sociedade seja considerada desenvolvida, é preciso que seus membros tenham a liberdade de escolher a vida que desejam ter e que gozem de liberdade para realizar concretamente os seus desejos. Sendo as capacidades o conjunto de oportunidades que um indivíduo dispõe quando elege a vida que almeja, a realização ativa dessas capacidades são as funcionalidades.²⁹

Desse modo, Sen desenvolve uma abordagem que consiste em, pelo menos, três elementos: as funcionalidades, as capacidades e os fatores de conversão. A funcionalidade reflete valores subjetivos. É o reflexo das coisas que uma pessoa valoriza em ser e fazer. Capacidade é algo que a pessoa possui quando é capaz de alcançar um ou mais dos funcionamentos desejados, ou seja, a liberdade

²⁵ SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010, p. 16.

²⁶ SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010, p. 25.

²⁷ SEN, Amartya. *Op. cit.*, p. 58.

²⁸ OLIVEIRA, Mário Nogueira de. Amartya Sen e as sociedades mais justas como ideia e realidade. *Fundamento – Revista de Pesquisa em Filosofia*, n. 5, p. 11-21, jul./dez. 2012, p. 13 (grifos no original).

²⁹ NUSSBAUM, Martha C. *Creating capabilities: the human development approach*. Cambridge: The Belknap Press, 2011.

substantiva para alcançar certas combinações alternativas de funcionamento. Por fim, o fator de conversão é uma característica ou mecanismo que permite que as capacidades sejam traduzidas em funcionamentos.³⁰

Segundo Nussbaum,³¹ as capacidades combinadas são as liberdades ou oportunidades criadas por uma combinação de habilidades pessoais em conjunto com um ambiente político, econômico, cultural e social favorável. Desse modo, o campo de atuação do Estado é promover esse ambiente e remover os obstáculos às liberdades, juntamente com o fortalecimento e a proteção das capacidades. Garantir aos cidadãos a oportunidade de serem livres para fazerem as escolhas e viverem a vida que consideram adequada.

Observa-se que a abordagem teórica de Sen e Nussbaum está voltada ao indivíduo e às suas escolhas de vida. Contudo, cada ser humano é diferente do outro, o que faz com que seus objetivos e projetos de vida sejam únicos, não sendo, portanto, possível estabelecer uma verdade que seja aplicada a todos. Assim, a teoria formulada por Sen não busca estabelecer uma fórmula pronta de desenvolvimento e de arcabouço jurídico que caiba a todas as nações, mas uma política ampla que leva em consideração os fatores locais.³²

Nesse ponto é que a abordagem das capacidades vai além, pois, acredita-se que a expansão das liberdades instrumentais possibilita que os indivíduos tenham a capacidade de decidir o modo como irão conduzir a sua vida. No entanto, isso só é possível dentro de uma perspectiva igualitária em que todos possuem as mesmas chances de desenvolver suas habilidades que possibilitarão atingir seus objetivos.

Um dos questionamentos que se faz sobre a teoria de Sen é que, apesar de comentários acerca das capacidades básicas, em nenhum momento ele elenca ou exemplifica quais seriam essas. Nussbaum³³ afirma que os argumentos de Sen dão uma noção geral do que as sociedades devem se esforçar para alcançar, mas a falta de uma orientação acerca de quais capacidades a sociedade deve buscar centralmente acaba tornando a sua abordagem um mero esboço. Por isso, a filósofa norte-americana vai além da teoria formulada por Sen e lista dez capacidades que podem ser entendidas como requisitos centrais para uma vida digna, que seria o mínimo para a justiça social.

³⁰ DEAKIN, Simon. The Capability Approach and the Economics of Labour Law. In: LANGILLE, B. *The Capability Approach to Labour Law*. Oxford: Oxford University Press, 2019, p. 144.

³¹ NUSSBAUM, Martha C. *Creating capabilities: the human development approach*. Cambridge: The Belknap Press, 2011.

³² WEDY, Gabriel de Jesus Tedesco. Desenvolvimento (sustentável) e a ideia de justiça segundo Amartya Sen. *Direito Econômico e Socioambiental*, v. 8, n. 3, p. 343-376, set./dez. 2017.

³³ NUSSBAUM, Martha C. Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice. *Feminist Economics*, n. 9, v. 2, p. 33-59, 2003.

De acordo com Nussbaum,³⁴ a lista de dez capacidades básicas seria composta por: a) vida: poder viver até o fim uma vida humana de duração normal, sem que ela seja reduzida ao ponto de não valer a pena ser vivida; b) saúde corporal: ser capaz de ter boa saúde, ser adequadamente nutrido e ter um abrigo adequado; c) integridade corporal: liberdade de locomoção, estar seguro contra violência e abuso sexual; d) sentidos, imaginação e pensamento: ser capaz de raciocinar de forma informada, cultivada por uma educação adequada, acesso à cultura, liberdade de expressão; e) emoções: ser capaz de amar, lamentar as ausências; f) razão prática: ser capaz de refletir criticamente sobre o planejamento da própria vida; g) afiliação: g.1) ser capaz de sentir empatia; g.2) ser capaz de ser tratado como um ser digno, não ser discriminado; h) outras espécies: poder se preocupar com animais, plantas e a natureza; i) brincar: ser capaz de desfrutar de atividades recreativas; j) controlar o ambiente: j.1) política: ser capaz de participar efetivamente em escolhas políticas; j.2) material: ser capaz de possuir bens, e ter direitos de propriedade.

A proposta de Nussbaum parte de uma abordagem universalista e essencialista. A autora acredita que se deve partir do que é comum a todos, ao invés das diferenças, pois algumas capacidades e funcionamentos são mais centrais para a existência humana do que outras.³⁵ Desse modo, como o ponto de partida da abordagem das capacidades, formulada por ela e por Sen é a ideia de que todos os seres humanos são um fim em si mesmos e, por isso, eles não podem ser tratados como um meio para o fim dos outros, então, eles acreditam que o quadro teórico tem um compromisso com a igualdade. Nussbaum³⁶ explica que, ao querer que todos os seres humanos atinjam um certo patamar de capacidade de escolha, está tratando todas as pessoas como iguais portadores de reivindicações humanas, não importando de onde elas estejam iniciando em termos de circunstâncias, talentos ou características.

Portanto, as mulheres como seres humanos dotados de dignidade humana devem ser tratadas sob o patamar da igualdade, devendo ter suas liberdades ampliadas para adquirirem as capacidades básicas em um ambiente favorável. Desse modo, o que os WEPs e, consequentemente, o PG-ONU pretendem, à primeira vista, é garantir que essa atmosfera seja proporcionada também no contexto de trabalho, pelas empresas. Contudo, não é possível afirmar, no momento, se a sua implementação leva à maior liberdade e ao empoderamento dessas mulheres empregadas e da comunidade na qual estão inseridas, sendo preciso uma ampla investigação, o que será realizada em seção posterior.

³⁴ NUSSBAUM, Martha C. *Women and human development: the capabilities approach*. New York: Cambridge University Press, 2000, p. 78.

³⁵ NUSSBAUM, Martha C. *Human Capabilities, Female Human Beings*. In: NUSSBAUM, Martha C.; GLOVER, Jonathan. *Women, culture and development: a study of human capabilities*. Oxford: Clarendon Press, 1995.

³⁶ *Ibidem*, p. 86.

4 A relação entre os Princípios de Empoderamento das Mulheres e a abordagem das capacidades para o desenvolvimento das mulheres no trabalho

Os WEPS foram criados com o intuito de auxiliar as empresas na criação e implementação ou no engajamento de políticas públicas ou ações afirmativas que objetivem conferir às mulheres poder suficiente para que elas decidam e determinem o que desejam ser e fazer da vida. Para tanto, os WEPS fornecem um conjunto de diretrizes básicas para que o setor privado possa focar as suas forças de modo a promover a igualdade de gênero no local de trabalho, no mercado e na comunidade.

Cada princípio elencado está inter-relacionado com os setores que compõem as empresas e com o papel que a mulher exerce nesse setor. Por exemplo, a implementação de ações de *marketing* que promovam valores e quebrem paradigmas de gênero, prevista no quinto princípio, é voltada, principalmente, para as consumidoras e clientes dessa empresa. Ou no caso da implementação de iniciativas de engajamento comunitário que empoderem mulheres, disposto no sexto princípio, foca-se principalmente nas mulheres enquanto chefes de família e líderes comunitárias que são afetadas ou podem afetar a empresa. Portanto, cada princípio irá focar em meios de empoderar as mulheres enquanto trabalhadoras, diretoras, fornecedoras, empreendedoras, consumidoras e cidadãs que se relacionam de algum modo com a organização empresária.

A implementação de todos os princípios irá gerar práticas destinadas a promover e impulsionar as mulheres, ou seja, empoderá-las. Essas políticas implicarão em um processo de desenvolvimento das capacidades das mulheres ao ponto de transformar as relações de poder na sociedade e garantir o efetivo uso da liberdade. Segundo o entendimento de Sen³⁷ e Nussbaum,³⁸ é preciso eliminar as privações de liberdades instrumentais e ampliar as liberdades substantivas para que as capacidades sejam desenvolvidas.

Se os WEPS buscam promover a igualdade de gênero por meio de políticas de empoderamento das mulheres, logo eles podem ser uma ferramenta para expandir as liberdades substanciais e eliminar restrições às liberdades instrumentais das mulheres. Contudo, para que a correlação lógica seja verdadeira é preciso que esses princípios possam desenvolver as capacidades básicas elencadas por Nussbaum.³⁹

³⁷ SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

³⁸ NUSSBAUM, Martha C. *Creating capabilities: the human development approach*. Cambridge: The Belknap Press, 2011.

³⁹ NUSSBAUM, Martha C. *Creating capabilities: the human development approach*. Cambridge: The Belknap Press, 2011.

Segundo a autora, a lista de dez capacidades básicas parte da ideia do que é considerado o mínimo necessário para que os indivíduos tenham uma vida digna. Portanto, Nussbaum⁴⁰ acredita que todos devem alcançar a mesma linha de chegada, não importando de onde iniciaram a corrida, para que seja possível que eles decidam o que desejam ser e fazer com a sua vida de forma plena.

A partir desse entendimento, a implementação dos WEPS deve ser capaz, portanto, de desenvolver as capacidades básicas elencadas por Nussbaum. O quadro abaixo faz uma correlação entre qual ou quais capacidades podem ser potencializadas a partir da efetivação de cada princípio.

QUADRO 1 – CAPACIDADES QUE PODEM SER DESENVOLVIDAS A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DE CADA PRINCÍPIO DOS WEPS

(Continua)

Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPS)	Lista de capacidades básicas proposta por Martha Nussbaum (2011)
1) Estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero.	7) Afiliação: a) interação social e empatia; b) não discriminação e respeito.
2) Tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho, respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação.	7) Afiliação: a) interação social e empatia; b) não discriminação e respeito.
3) Garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores e as trabalhadoras.	1) Vida: não ter uma morte prematura. 2) Saúde corporal: ter boa saúde, nutrição e abrigo. 3) Integridade: estar seguro contra agressões e violência.
4) Promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional das mulheres.	4) Sentidos, imaginação e pensamento: educação adequada, acesso à cultura, liberdade de expressão. 6) Razão prática: refletir sobre o planejamento da própria vida. 10) Controlar o ambiente: a) político: participação política, liberdade de associação; b) material: direito de propriedade, direito ao e no trabalho.
5) Implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de suprimentos e <i>marketing</i> que empoderem mulheres.	7) Afiliação: a) interação social e empatia; b) não discriminação e respeito.

⁴⁰ NUSSBAUM, Martha C. Human Capabilities, Female Human Beings. In: NUSSBAUM, Martha C.; GLOVER, Jonathan. *Women, culture and development: a study of human capabilities*. Oxford: Clarendon Press, 1995.

(Conclusão)

Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs)	Lista de capacidades básicas proposta por Martha Nussbaum (2011)
6) Promover a igualdade através de iniciativas e defesa comunitária.	10) Controlar o ambiente: a) político: participação política, liberdade de associação; b) material: direito de propriedade, direito ao e no trabalho.
7) Medir e publicar os progressos para alcançar a igualdade de gênero.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir deste quadro, é possível observar que a implementação do primeiro, segundo e quinto princípios pode desenvolver a capacidade de afiliação. Acredita-se que a presença de mulheres nos altos cargos de liderança (princípio nº 1), o tratamento de forma justa e igualitária, não discriminatória (princípio nº 2) e ações de *marketing* que modifiquem os estereótipos de gênero (princípio nº 5) contribuem para que as mulheres tenham o sentimento de respeito e não discriminação. Essas medidas simples demonstram que as mulheres não estão mais em um patamar inferior aos homens, mas são tratadas de forma digna, com o mesmo valor que os outros são tratados.

Ao passo que a efetivação do terceiro princípio, garantindo saúde, segurança e bem-estar das mulheres pode ser implementada por meio de políticas de tolerância zero a todas as formas de violência e estabelecendo um canal de denúncias seguro. Isso desenvolverá as capacidades básicas de ter uma vida longa e de integridade corporal. A questão da segurança é primordial para as mulheres, haja vista que constantemente elas são alvo de violência e assédio, como, por exemplo, o assédio sexual no trabalho.⁴¹

Além desse fator, a implementação de políticas de saúde, assegurando que as trabalhadoras possam usufruir de assistência médico-hospitalar e a realização de intervalos com tempo adequado para alimentação alarga a capacidade de saúde corporal.

Já a promoção de educação, formação e desenvolvimento profissional (princípio nº 4) irá desenvolver as capacidades de pensamento, razão prática e controle

⁴¹ Segundo pesquisa realizada pelo Grupo Talenses, 34% das entrevistadas afirmaram que alguém já se valeu da condição hierárquica para obter vantagem ou favorecimento sexual delas no trabalho. Desse grupo, 79% relataram terem sofrido assédio sexual verbal, 19% assédio sexual físico e 2% não especificaram. Do universo de mulheres que foram assediadas sexualmente, 65% não denunciaram a prática. A pesquisa elencou três principais motivos para a denúncia não ter sido realizada, são eles: 1) medo de ser demitida; 2) receio de nada acontecer com o agressor; e 3) sentimento de culpa por achar que provocou o assédio (TALENSES GROUP. *Assédio sexual no trabalho*. São Paulo: Talenses Group, 2019. Disponível em: https://talenses.com/pesquisaassedio/Pesquisa_Assedio_Sexual_no_Trabalho_Talenses.pdf. Acesso em: 19 set. 2020).

do ambiente. A educação é um dos recursos mais estratégicos no processo de desenvolvimento humano, por meio dela as pessoas são capazes de refletir sobre a vida que possuem e onde querem chegar e as suas escolhas políticas. Além disso, a formação acadêmica é um dos caminhos para o desenvolvimento profissional, de modo a possibilitar a ascensão a cargos mais elevados e, consequentemente, melhores condições financeiras, ao ponto de ser capaz de possuir bens.

Por fim, a implementação de iniciativas de engajamento comunitário, por meio do investimento social em programas que promovam a igualdade de gênero (princípio nº 6), desenvolverá nas mulheres beneficiadas uma maior participação política e o engajamento nos problemas da comunidade. A depender do tipo de programa implementado, ainda pode contribuir para a melhoria da renda das famílias favorecidas.

O sétimo princípio do WEPS possui caráter procedimental, não sendo possível compreender se ele de fato desenvolveria alguma das capacidades elencadas por Nussbaum. Além disso, nem todas as dez capacidades serão desenvolvidas por meio desses princípios, já que não se estabelece uma relação entre os princípios e as capacidades compreendidas nas categorias emoções, brincar e outras espécies.

De todo modo, foi possível relacionar a maioria dos princípios com pelo menos uma das capacidades elencadas por Nussbaum. Portanto, é possível estabelecer uma relação entre a abordagem teórica das capacidades com os WEPS. O próximo passo é verificar como a Natura S.A. implementou alguns desses princípios e se ela de fato pode modificar a realidade das suas trabalhadoras.

5 A Natura S.A. e a implementação dos Princípios de Empoderamento das Mulheres para atingir a liberdade substancial das mulheres no trabalho

A Natura S.A. é uma empresa brasileira fundada em 1969. Desde 2004, ela passou a negociar parte de suas ações no mercado de valores mobiliários, principalmente na bolsa de valores de São Paulo. A empresa aderiu ao PG-ONU logo no início de sua criação, em 2000 e desde então passou a se engajar em diferentes projetos da iniciativa, dentre esses, o WEPS. Atualmente, a Natura S.A. coordena o grupo de trabalho responsável pela promoção dos ODS nas empresas e organizações brasileiras que fazem parte da Rede Brasil do Pacto Global.

A Natura se posiciona dentro do PG-ONU, e no mercado brasileiro e internacional, como uma empresa referência em matéria de sustentabilidade, promoção do trabalho decente, respeito aos direitos humanos e contrária às práticas de corrupção, fator decisivo para a escolha dessa empresa na presente análise.

Além disso, a Natura S.A. atua no setor de bens de consumo não cíclico, fabricando produtos voltados, principalmente, para o público feminino. A empresa costuma se portar perante seus consumidores como uma entidade preocupada com os direitos das mulheres e engajada na promoção da igualdade de gênero. Uma corporação que demonstra fazer além do mero cumprimento da lei, que adere e implementa ações de responsabilidade social corporativa voltadas ao desenvolvimento da população na qual suas fábricas estão localizadas e das demais partes interessadas que a compõem. Diante desse panorama, questiona-se até que ponto a realidade condiz com a imagem que a empresa apresenta para a sociedade.

5.1 Aspectos metodológicos

Uma empresa que aparenta estar cumprindo as exigências legais e fazendo além do mínimo obrigatório representa um interessante objeto de análise. Para realizar esta investigação, foram coletados os relatórios anuais emitidos pela empresa para seus investidores e para o PG-ONU dos anos de 2015 a 2019. Esses documentos estão disponíveis para o público na página oficial da empresa⁴² na *internet* para os seus investidores, assim como no *site* internacional⁴³ do PG-ONU.

Os relatórios são produzidos por uma empresa de auditoria externa contratada pela Natura S.A., mas seguem as recomendações emitidas pelo PG-ONU e, consequentemente, pela *Global Reporting Initiative* (GRI).⁴⁴ A GRI e o PG-ONU firmaram uma parceria para garantir um mínimo de padronização dos relatórios que as empresas enviam ao Pacto. Em virtude dessa parceria, a GRI reformulou suas diretrizes básicas de produção de relatórios de modo que eles pudessem compreender os princípios do PG-ONU e dos ODS.

Desse modo, os relatórios baseados nas normas do GRI devem apresentar informações a partir de cinco contextos. Inicialmente, a empresa deve relatar suas informações gerais, como nome, localização, atividade, marcas, produtos e serviços, natureza da propriedade e forma jurídica, porte, cadeia de fornecedores,

⁴² Para acesso aos documentos coletados e outros disponíveis: <https://ri.naturaeco.com/pt-br/>.

⁴³ Para acesso aos documentos coletados e outros disponíveis: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/6840-Natura-Cosmeticos-S-A>.

⁴⁴ A GRI é uma organização internacional independente, com uma estrutura baseada em rede, e um Centro Colaborador do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. A GRI ajuda empresas e governos de todo o mundo a compreender e comunicar o seu impacto em questões críticas de sustentabilidade, tais como mudanças climáticas, direitos humanos, governança e bem-estar social. Isto permite uma ação real para criar benefícios sociais, ambientais e econômicos para todos (GRI, GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *About GRI*. GRI, 2020. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>. Acesso em: 12 jun. 2020).

principais riscos e oportunidades, valores e princípios, estrutura e composição dos órgãos de governança, políticas de remuneração, lista de grupos de partes interessadas, dentre mais de cinquenta informações.

Depois, as empresas devem prestar contas de suas ações em termos econômicos, ambientais e sociais. Cada informação deve ser precedida de um relato da gestão para abordar como está se dando aquela questão dentro da empresa. A título de exemplo, na abordagem sobre emprego, primeiramente, deve-se explicar sobre o tópico, destacando o tratamento dado pela gestão e a sua evolução, para então serem apresentadas as taxas e os dados relativos aos empregados da empresa.

A presente pesquisa coletou os dados e as taxas relativos a alguns temas da área social. Primeiro, foram observadas as informações que a GRI estabelece como primordiais para o relatório no que se refere a área de trabalho. Depois, esses tópicos foram confrontados com a Ferramenta de Análise de Lacunas de Gênero dos WEPS, chegando a nove áreas de análise. São elas: a) número de empregados desagregados por nível funcional; b) empregados por tipo de contrato de trabalho; c) composição dos órgãos de governança; d) incidentes de discriminação; e) novas contratações; f) média de horas de treinamento; g) funcionários que recebem avaliações de desempenho regulares; h) proporção entre o salário-base das mulheres em relação aos homens; i) licença maternidade e paternidade.

Em razão do espaço e da necessidade em se realizar uma análise mais aprofundada, preferiu-se ater este estudo aos temas de número de empregados, composição dos órgãos de governança, incidentes de discriminação, horas de treinamento e proporção salarial. A partir desses tópicos, é possível observar o tratamento que a empresa está dando às suas empregadas e se esse tratamento pode desenvolver as capacidades básicas de afiliação, pensamento, razão prática e controle material, propostos por Nussbaum, já que essas capacidades se relacionam com o primeiro, o segundo e o quarto princípio dos WEPS.

5.2 Análise dos dados coletados

O primeiro princípio do WEPS – estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero – pode ser avaliado por meio da investigação da quantidade de mulheres que são empregadas e que estão em posição de liderança. Desse modo, a quantidade de empregados que a Natura S.A. possui foram reunidos na tabela 1, de forma desagregada por nível funcional e sexo.

TABELA 1 – PORCENTAGEM DE EMPREGADOS COM DADOS DESAGREGADOS POR SEXO E NÍVEL FUNCIONAL

	Total		Alta Direção		Gerência Superior		Gerência Intermediária		Funções Operacionais	
	Mulh.	Hom.	Mulh.	Hom.	Mulh.	Hom.	Mulh.	Hom.	Mulh.	Hom.
2015	63,20%	36,79%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
2016	63,48%	36,51%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
2017	57,00%	43,00%	0,27%	0,57%	5,28%	4,17%	44,87%	12,30%	12,26%	20,28%
2018	55,80%	44,20%	0,26%	0,57%	5,11%	3,98%	20,75%	11,36%	10,52%	18,43%
2019	56,10%	43,90%	0,32%	0,38%	3,93%	3,14%	28,67%	10,65%	8,90%	18,58%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados nos Relatórios Anuais da Natura S.A.

Nos anos de 2015 e 2016, a Natura não apresentou os dados separados por nível funcional, apenas informando o número total de funcionários e sua separação por sexo. Contudo, é possível analisar os dados do período subsequente. Embora em todos os anos a empresa tenha empregado mais mulheres, a quantidade em cargos de alta direção é inferior à de homens. Somente em 2019 houve uma aproximação maior entre o número de homens e mulheres nos cargos de liderança, 26 e 22, respectivamente, mas, ainda assim, uma quantia inferior.

De acordo com Bertolin,⁴⁵ “atribui-se a escassa presença feminina nas cúpulas das empresas à existência de um telhado (ou teto) de vidro, que impediria as mulheres de ultrapassar determinado patamar da hierarquia organizacional”. É o que se observa no presente caso, haja vista que existe uma grande quantidade de mulheres nas funções de gerência intermediária e superior, mas quando se analisa os cargos de alta direção, poucas são as que atingem esse patamar.

Uma questão que merece destaque é a diferença entre a quantidade de homens e mulheres nesses cargos. Tomando o ano de 2018 como referência, na posição de gerência intermediária, que abrange cargos administrativos, existem 623 mais mulheres do que homens. Ao ascender a estrutura hierárquica da empresa, atingindo a gerência superior, que abrange cargos de maior poder como gerentes de equipe, a diferença entre homens e mulheres cai para 75, havendo maior número do sexo feminino. Na posição mais alta da hierarquia da empresa, a alta direção, a variedade é invertida e passa a haver 21 homens a mais do que mulheres.

Até o nível hierárquico de gerência superior, as mulheres dominavam a maioria dos cargos, depois, no nível de alta direção, a situação é invertida. Isso

⁴⁵ BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16-42, jan./mar. 2017, p. 25.

demonstra que, entre esses níveis, há uma barreira invisível que impede que as mulheres atinjam o patamar mais elevado da hierarquia empresarial, assim como aponta Bertolin.⁴⁶ Essa questão também ocorre nos órgãos mais altos de governança, o conselho de administração e seus comitês, como se pode verificar na tabela 2.

TABELA 2 – COMPOSIÇÃO DO ÓRGÃO DE GOVERNANÇA MAIS ALTO, COM DADOS DESAGREGADOS POR SEXO

Ano	Mulheres	Homens	Total
2015	1	7	8
2016	2	7	9
2017	2	8	10
2018	3	6	9
2019	3	9	12

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados nos Relatórios Anuais da Natura S.A.

O Conselho de Administração da Natura, nos anos observados, é composto primordialmente por homens. Embora tenha havido um aumento gradual da presença de mulheres ao longo dos anos, ainda assim, elas são a minoria. Especificamente no ano de 2019, das três mulheres que compuseram o conselho, apenas uma é brasileira. Esses dados evidenciam que existe uma segregação em relação às profissionais brasileiras como conselheiras.

Outra questão é que segundo os relatórios emitidos pela própria Natura, nenhuma mulher assumiu a posição de presidência ou vice-presidência desse órgão. Isso comprova a hipótese de que há uma barreira invisível para as mulheres ascenderem aos cargos hierarquicamente superiores na empresa. Além disso, demonstra que a Natura não tem aderido por completo ao primeiro princípio do WEPS, falhando no que se refere a estabelecer a igualdade de gênero nos cargos de liderança.

Diferente indicador que pode ser apontado para corroborar a incompletude da aplicação e implementação do primeiro princípio do WEPS pela Natura S.A. é a diferença entre o salário-base das mulheres em relação ao dos homens por categoria funcional. Essa informação é apresentada na tabela 3, a seguir.

⁴⁶ BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. *Op. cit.*

TABELA 3 – DIFERENÇA ENTRE O SALÁRIO-BASE DAS MULHERES EM RELAÇÃO AO DOS HOMENS POR CATEGORIA FUNCIONAL

Ano	Alta Direção	Gerência Superior	Gerência Intermediárias	Funções Operacionais
2015	0,85	0,96	1,2	0,73
2016	0,90	0,99	1,1	0,78
2017	0,81	0,97	1,18	0,78
2018	0,81	0,97	0,92	0,8
2019	0,83	0,95	0,88	0,8

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados nos Relatórios Anuais da Natura S.A.

De acordo com os relatórios emitidos pela Natura, a maioria das mulheres recebem salário-base inferior ao dos homens. Apenas no período entre 2015 e 2017 as gerentes intermediárias receberam um salário superior ao dos homens, que ocupam a mesma posição e função que elas. Em nenhum período avaliado e nível funcional houve igualdade salarial.

Segundo a tabela 3, as mulheres que atuavam no setor operacional da Natura, nos anos de 2016 e 2017, recebiam um salário 22% inferior daquele recebido pelos homens. Ao passo que aquelas que atuaram nesse mesmo setor no ano de 2019, receberam um salário 20% inferior daquele recebido pelos homens. O mesmo se dá nos cargos de alta direção e gerência intermediária: as mulheres que ocupam essas funções têm seus salários reduzidos em 27% e 22%, respectivamente.

Esses dados demonstram que mesmo aquelas que possuem maior instrução e foram capazes de ascender na hierarquia empresarial ainda recebem salários menores do que os dos homens. Independentemente da função ocupada ou do grau de escolaridade que a mulher possua, os salários ainda serão desiguais.

Se os dados da tabela 3 forem analisados em conjunto com as informações reunidas na tabela 1, pode-se identificar que existe uma maior presença de mulheres nos cargos de gerência, mas nos anos de 2018 e 2019 o salário-base delas foi menor do que o dos homens. Desse modo, a presença de mulheres no setor hierárquico não influencia na discriminação salarial por elas sofrida. Contudo, na alta direção e nas funções operacionais, que são cargos em que existe um número mínimo de mulheres, os salários apresentaram uma desigualdade em proporção ainda maior.

A diferença salarial, portanto, varia em maior ou menor grau a depender da quantidade de mulheres que ocupam o nível funcional. Há uma relação inversamente proporcional entre a diferença salarial e a presença feminina em um

cargo específico. Quanto mais mulheres ocupam determinado cargo, menor será a diferença entre o salário que elas recebem e o dos homens. Contudo, se houver a presença de homens nesse cargo, o salário deles ainda será superior ao das mulheres.

Novamente, a hipótese de não cumprimento do primeiro princípio do WEPs é confirmada. Por consequência, a capacidade básica de emoções proposta por Nussbaum⁴⁷ não foi inteiramente desenvolvida. A presença de mulheres em setores de liderança gera um sentimento de pertencimento e empatia em outras que estão em cargos hierarquicamente inferiores, entretanto a pouca presença delas nos cargos de alta diretoria e no conselho de administração demonstra que existem barreiras impostas para a ascensão profissional de mulheres, sendo esse um tratamento discriminatório. Além disso, o salário inferior aos homens, mesmo ambos ocupando o mesmo cargo e função, comprova o desrespeito e o tratamento discriminatório conferido às mulheres.

Em virtude do PG-ONU e, conseqüentemente, do WEPs estarem fundamentados na Declaração da OIT sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho,⁴⁸ convém trazer o conceito de discriminação formulado por essa organização, presente na Convenção nº 111.

Art. 1 – 1. Para os fins da presente convenção o termo ‘discriminação’ compreende:

a) toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão;

b) qualquer outra distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento em matéria de emprego ou profissão que poderá ser especificada pelo Membro interessado depois de consultadas as organizações representativas de empregadores e trabalhadores, quando estas existam, e outros organismos adequados. (OIT, 1958)⁴⁹

⁴⁷ NUSSBAUM, Martha C. *Creating capabilities: the human development approach*. Cambridge: The Belknap Press, 2011.

⁴⁸ OIT. *Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho*. Organização Internacional do Trabalho, 19 jun. 1998. Disponível em: https://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_portuguese.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020.

⁴⁹ BRASIL. *Decreto Legislativo nº 104, de 24 de novembro de 1964*. Aprova a Convenção nº 111 concernente à discriminação em matéria de emprego e de profissão, concluída em Genebra, em 1958. Brasília, [DF]: Presidência da República, 1964. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/>

Para a OIT, discriminação sexual no âmbito do trabalho e do emprego significa distinguir, excluir ou dar preferência a alguém em razão do seu sexo, que resulte em uma desigualdade de oportunidades ou tratamento. A partir dessa definição, a realidade observada pelos dados apresentados demonstra que as empregadas da Natura estão em uma situação discriminatória, haja vista que, se 339 mulheres ocupavam o cargo de gerência superior no ano de 2018 e, apenas 22 estão no cargo de alta direção em 2019, não se pode afirmar que as demais funcionárias não tenham capacidade suficiente para preencher o mesmo número de vagas que os homens. Se os critérios de ascensão profissional são apenas objetivos, então é possível que a mesma quantidade de homens e mulheres ocupem o cargo de alta direção.

A partir dessas informações, pode-se afirmar que as escolhas da gestão da Natura S.A. acabam conferindo um tratamento discriminatório às suas funcionárias. Dentro dessa perspectiva, deve-se analisar como a questão da discriminação vem sendo tratada pela empresa, conforme a tabela 4.

Nos relatórios analisados, a Natura S.A. afirmou que apenas nos anos de 2015, 2017, 2018 e 2019 houve denúncias de discriminação no canal de denúncias. A empresa não relatou se a discriminação foi confirmada, quais medidas reparatórias foram aplicadas e se os casos foram resolvidos.

TABELA 4 – NÚMERO TOTAL DE INCIDENTES DE DISCRIMINAÇÃO (RELACIONADOS COM SEXO/GÊNERO) E AÇÕES CORRETIVAS ADOTADAS

Ano	Casos analisados	Reparação implementada	Resultados analisados	Casos resolvidos
2015	3	N.D.	N.D.	N.D.
2016	0	N.D.	N.D.	N.D.
2017	2	N.D.	N.D.	N.D.
2018	1	N.D.	N.D.	N.D.
2019	6	N.D.	N.D.	N.D.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados nos Relatórios Anuais da Natura S.A.

Acredita-se que é preciso que as empresas identifiquem corretamente o que são incidentes discriminatórios, pois a ocorrência de apenas doze casos ao longo de cinco anos não parece condizer com a realidade brasileira. Segundo pesquisa realizada pela Kantar,⁵⁰ quase 30% das mulheres se sentem subvalorizadas e

decreto/1960-1969/decretotlegislativo-104-24-novembro-1964-350532-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 30 mar. 2020.

⁵⁰ KANTAR. *The inclusion index*. Londres: Kantar, 2020.

42% acreditam que não lhes foi dada a oportunidade de aprender e progredir em sua carreira. Essas estatísticas sugerem que uma grande parte das mulheres experimenta condições de trabalho adversas e estão impedidas de alcançar o seu pleno potencial.

A partir desses dados, é possível inferir que o monitoramento realizado pela Natura em matéria de discriminação não é efetivo. Isso se ele de fato existir, já que, de acordo com a pesquisa feita pelo grupo Talenses,⁵¹ 55% das empresas brasileiras não monitoram e não atuam sobre casos de violência contra a mulher e discriminação.

O baixo índice de casos de discriminação pode ser reflexo da falta de um canal de denúncias seguro e confiável. Os funcionários não se sentem à vontade para relatar nos canais de comunicação e denúncia disponibilizados pela empresa. Essa questão é ratificada pela pesquisa da Kantar,⁵² em que 67% dos entrevistados disseram não se sentir confortáveis para reportar comportamentos negativos para a liderança ou aos gestores de recursos humanos.

De qualquer modo, nesta breve análise já foram identificados tratamentos discriminatórios contra as funcionárias da empresa, em matéria salarial e ascensão profissional, assim, é improvável que a afirmação da Natura S.A. de que não houve nenhum incidente de discriminação, como o fez no ano de 2016, indique a ausência de discriminação.

O segundo princípio do WEPs estabelece que as empresas devem realizar um diagnóstico a fim de identificar os possíveis desníveis de oportunidades relacionados ao gênero,⁵³ o que parece não ter sido realizado pela Natura S.A. Um dos indicadores para medir a aplicação desse princípio é o salário dos funcionários, já que a desigualdade salarial entre empregados que ocupam mesmo cargo e função é medida discriminatória.⁵⁴ Desse modo, constata-se que o segundo princípio também não foi corretamente implementado e, por isso, não foi capaz de desenvolver a capacidade básica de afiliação, já que não houve o tratamento de forma justa e igualitária entre os indivíduos.

A última área a ser analisada se refere ao quarto princípio do WEPs, a promoção de educação, formação e desenvolvimento profissional das mulheres.⁵⁵ Para

⁵¹ TALENSES GROUP. *Assédio sexual no trabalho*. São Paulo: Talenses Group, 2019. Disponível em: https://talenses.com/pesquisaassedio/Pesquisa_Assedio_Sexual_no_Trabalho_Talenses.pdf. Acesso em: 19 set. 2020.

⁵² KANTAR. *Op. cit.*

⁵³ ONU MULHERES. *Princípios de Empoderamento das Mulheres*. ONU Mulheres, 2016. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_UNU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf. Acesso em: 04 abr. 2020.

⁵⁴ ONU MULHERES. *Op. cit.*

⁵⁵ ONU MULHERES. *Op. cit.*

medir a aplicação desse princípio, a ONU Mulheres⁵⁶ recomenda avaliar a quantidade de pessoas beneficiadas por programas de desenvolvimento profissional. Nesse sentido, foram reunidos dados da média de horas de treinamento a que os funcionários são submetidos, conforme a tabela 5.

TABELA 5 – MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO A QUE OS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO FORAM SUBMETIDOS DURANTE O PERÍODO, COM DADOS DESAGREGADOS POR SEXO E NÍVEL FUNCIONAL

Ano	Alta Direção		Gerência Superior		Gerência Intermediária		Funções Operacionais		Nível Iniciante/Júnior	
	Mulh.	Hom.	Mulh.	Hom.	Mulh.	Hom.	Mulh.	Hom.	Mulh.	Hom.
2015	19	9	26	21	26	55	68	76	74	74
2016	29	31	42	41	25	39	24	37	52,8	58,8
2017	5,4	6,6	18,7	23,4	15,5	27,6	16,6	37,6	42,2	45,8
2018	29,3	22,2	36	35,9	30,2	34,4	12,9	20	42,8	47,7
2019	16,1	13	15,8	14,6	10,3	13,5	10	17,5	22,7	17,4

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados nos Relatórios Anuais da Natura S.A.

De acordo com os dados coletados, durante o ano de 2017, todas as mulheres foram submetidas a uma quantidade de horas de treinamento menor do que os homens. Nos demais anos, pode-se identificar que as funcionárias de cargos de alta direção, gerência superior e nível iniciante foram submetidas a mais horas de treinamento. Ao passo que, em setores de menor liderança, como gerência intermediária e funções operacionais, os homens continuaram recebendo mais treinamentos.

Apesar das gerentes superiores serem submetidas a mais treinamentos do que os homens, ainda assim, nos anos de 2018 e 2019, a diferença de horas é muito pequena. Cumpre salientar que esse é o último nível funcional em que a presença feminina é maior, conforme a tabela 1. Nesse sentido, se homens e mulheres recebem praticamente o mesmo número de horas de formação profissional, então deve-se questionar por que mais homens ascendem ao cargo de alta liderança em detrimento das mulheres. Acredita-se que esse dado mais uma vez confirma a existência de uma barreira invisível para a ascensão profissional das mulheres – o chamado “teto de vidro”.⁵⁷

⁵⁶ ONU MULHERES. *Op. cit.*

⁵⁷ BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16-42, jan./mar. 2017.

Em relação à gerência intermediária e às funções operacionais, a Natura S.A. não foi capaz de implementar corretamente o quarto princípio do WEPS. Contudo, nos cargos de direção, gerência superior e iniciante isso foi possível. Portanto, entende-se que o princípio foi parcialmente implementado, mas que é preciso garantir que as mulheres dos cargos mais inferiores possam ter acesso às mesmas oportunidades daquelas em posição hierárquica superior.

No que tange ao desenvolvimento das capacidades básicas, identifica-se que os funcionários puderam desenvolver a capacidade de pensamento, proveniente de uma educação adequada, e o controle de ambiente material, já que, por meio dos treinamentos, eles puderam ascender profissionalmente. Exceto no caso das mulheres gerentes superiores, em razão de um tratamento discriminatório, não puderam ascender profissionalmente na mesma proporção ou de forma similar ao que acontece nos demais cargos.

5.3 Resultados

A partir dos dados coletados e analisados foi possível identificar que a empresa Natura S.A. não atingiu a igualdade de gênero na sua plenitude. Os dados demonstraram que há um número inferior ao de homens nos cargos de liderança da corporação, o que indica a presença de uma barreira invisível que impede o acesso das mulheres a esses cargos.

Outro indicador que corrobora esse resultado é a média de horas de treinamento a que as gerentes superiores foram submetidas. Considerando que o nível educacional, o desenvolvimento de competências e o tempo de função são fatores comumente levados em consideração no processo de ascensão profissional, estar no cargo de gerente superior significa que todos ali possuem semelhante nível educacional.

Os treinamentos oferecidos pela empresa têm como objetivo o desenvolvimento de competências dos funcionários, assim, se as mulheres foram submetidas a mais horas de treinamento, a partir de uma correlação lógica, elas tiveram mais competências desenvolvidas, conseqüentemente, mais gerentes mulheres deveriam ascender ao cargo de direção. Contudo, não foi esse raciocínio observado, já que nos anos de 2017 e 2018 não houve um aumento de mulheres na direção da empresa, mesmo elas tendo sido submetidas a mais treinamentos.

Nesse caso, a Natura S.A. não foi capaz de aplicar o primeiro princípio do WEPS nos patamares mais elevados do seu organograma, demonstrando, inclusive, a existência do “teto de vidro” que impede o acesso das mulheres a esses cargos. Já o quarto princípio foi implementado nos níveis funcionais mais elevados,

entretanto o mesmo não ocorreu em relação às funcionárias da gerência intermediária e das funções operacionais. Em razão da sua baixa renda, essas são as que mais precisam de horas de treinamento e do desenvolvimento de competências para que possam se desenvolver profissionalmente e ter maior capacidade de controle do ambiente material.

A pouca presença de mulheres em cargos de alta liderança não reflete o posicionamento de uma marca que afirma ter atingido a igualdade de gênero. A quantidade de mulheres e homens nos cargos e funções em que a diferença sexual não é determinante para a sua ocupação, deveria ser proporcional à população brasileira, ou, pelo menos, igual.

Ademais, o pequeno número de mulheres, principalmente brasileiras, no conselho de administração, gera a mensagem de que os patamares mais elevados da hierarquia da empresa não podem ser o alvo para as demais funcionárias. Isto é, passa a ideia de que nem todas as mulheres são capazes de chegar até aquela posição, o que acaba minando o sentimento de crescimento, desenvolvimento, empatia e pertencimento das demais funcionárias que observam as suas líderes como referência de vida e carreira. Ter pessoas como referência é um fator primordial para a capacidade de razão prática, que consiste em pensar e refletir sobre a sua própria vida. Dificilmente uma mulher se sentirá capaz de fazer e ser sem que existam diversos modelos de mulheres que fizeram e são capazes.

A mesma desigualdade foi observada no salário-base. Exceto no cargo de gerência intermediária no período entre os anos de 2015 a 2017 em que as mulheres receberam salários maiores do que os homens, nos demais anos e cargos, o valor recebido pelos homens sempre foi superior ao das mulheres. Esses dados demonstraram que independente do nível hierárquico e da quantidade de mulheres que ocupam aquele cargo, o salário delas ainda assim será menor do que o dos homens. Isso é uma afronta ao direito de igualdade das mulheres, e impede o desenvolvimento da capacidade de afiliação, no sentido de não ser discriminada e receber um tratamento justo e igualitário.

Embora essa desigualdade tenha sido apontada como uma conduta discriminatória, a Natura S.A. não se coaduna com esse pensamento. Segundo a empresa, apenas doze casos de discriminação ocorreram entre os anos de 2015 a 2019. Acredita-se que é preciso que a empresa informe adequadamente o que entende por discriminação, haja vista que segundo a Convenção nº 111 da OIT esse conceito é amplo ao ponto de abranger as condutas discriminatórias aqui identificadas.

Desse modo, a Natura S.A. ainda não é capaz de garantir um ambiente livre de discriminação e seguro para as suas funcionárias. Percebe-se um ambiente inseguro, pois não foram apresentadas respostas ou medidas disciplinares para o

pequeno número de casos analisados. Além disso, comparando os casos com o percentual identificado por outras pesquisas, é possível inferir que os empregados não sentem segurança nos canais de denúncia disponibilizados pela empresa, havendo, portanto, subnotificações. Ainda assim, a Natura S.A. não foi capaz de implementar o segundo princípio do WEPS.

Em termos gerais, portanto, é possível afirmar que a Natura S.A. vem avançando para proporcionar um ambiente igualitário às suas funcionárias, contudo a empresa não pode afirmar que atingiu a igualdade de gênero. É preciso que a corporação foque seus esforços em garantir um ambiente seguro para que as mulheres sintam confiança em relatar os casos de discriminação sofridos. Um dos meios de avançar no combate às práticas discriminatórias é começar pela própria gestão, isto é, equiparando o salário entre homens e mulheres, acabando com a barreira invisível que impede o acesso das mulheres ascenderem profissionalmente e nomeando mais mulheres brasileiras como conselheiras de administração.

6 Conclusão

A presente pesquisa tinha como objetivo avaliar, a partir da abordagem teórica das capacidades, se a implementação dos Princípios de Empoderamento das Mulheres pela Natura S.A. seria capaz de promover a liberdade substancial das mulheres no trabalho. A partir do que foi analisado, chegou-se à conclusão que a implementação dos sete princípios dos WEPS pode desenvolver sete capacidades básicas presentes na lista de Nussbaum.

A partir dessas setes capacidades, as outras três seriam desenvolvidas de forma consequente, haja vista que o desenvolvimento de uma capacidade reflete em outra. Desse modo, os WEPS podem ser um instrumento adequado para que as mulheres atinjam a liberdade substancial no trabalho, desde que concretizados.

Nesse sentido, em virtude da não aplicação adequada do princípio de nº 2, e da pouca efetivação dos princípios de nº 1 e nº 4 dos WEPS, apresentando condutas discriminatórias em relação às mulheres, a Natura S.A. não pôde contribuir para o desenvolvimento pleno das capacidades básicas de afiliação, pensamento, razão prática e controle do ambiente. Consequentemente, a empresa não foi capaz de promover a liberdade substancial das suas funcionárias.

Com base nos problemas observados, a Natura S.A. pode implementar algumas soluções para contribuir com essa liberdade. Inicialmente, a empresa deve analisar os seus relatórios socioambientais com intuito de identificar o quanto já avançou e o que falta a ser feito, como um diagnóstico da sua situação em termos de igualdade de gênero, assim como recomendado pelo segundo princípio dos WEPS, e que foi realizado neste artigo.

Depois, em relação à presença de mulheres no conselho de administração e nos cargos de alta direção, recomenda-se que a empresa passe a fazer uma avaliação cega do currículo, isto é, os avaliadores não devem ter acesso a identificações pessoais dos concorrentes, apenas de suas competências profissionais. Acredita-se que essa simples medida possa garantir um processo de contratação e promoção mais justos.

No que se refere à discriminação, é preciso que a Natura S.A. estabeleça um canal de denúncias mais seguro. Um dos modos de proporcionar isso é por meio da contratação de empresa externa que ficaria responsável pelo processo de recebimento e investigação das denúncias. Essa empresa deve ter contato com o setor de auditoria interna da Natura S.A., ao qual irá reportar os casos confirmados de discriminação para que a empresa tome as medidas cabíveis. Além disso, é preciso que haja uma maior transparência acerca dos casos de discriminação, devendo reportar em seu relatório, não só a quantidade de casos denunciados, como também aqueles que foram confirmados, reparados e as medidas tomadas.

A Natura S.A. ainda precisa avançar para atingir a igualdade de gênero em toda a sua cadeia de produção e promover a liberdade substancial das suas funcionárias. Para futuras pesquisas, cabe fazer uma análise comparativa com outras empresas, de diferentes portes e segmentos de mercado.

The Women's Empowerment Principles and the substantial freedom for women at work: an analysis of the Natura S.A. case

Abstract: Pay inequality, sexual harassment, and invisible barriers to professional advancement are some of the types of discrimination suffered by women in the workplace. Based on this scenario, this article aims to evaluate, from the capabilities theoretical approach, whether the implementation of the Women's Empowerment Principles by Natura S.A. would be able to promote the substantial freedom of women at work. To achieve this goal, the Women's Empowerment Principles were initially presented. Then, we sought to understand the theoretical approach of capabilities proposed by Martha Nussbaum and Amartya Sen, so that it would be possible to establish the relationship between the initiative and this theory. And finally, Natura S.A. was analyzed in order to identify whether the company is able to promote the substantial freedom of women at work through the implementation of the Women's Empowerment Principles. This analysis was carried out through bibliographic and documentary research, gathering data from the annual reports issued by Natura S.A. referring to the years 2015 to 2019. With regard to the analysis of Natura S.A., it was concluded that the company has not yet managed to implement all the Women's Empowerment Principles, since it was possible to identify the scarce presence of women in leadership positions and the low effectiveness in promoting fair, equal, and discrimination-free treatment of women. In this way, the company has not yet been able to foster substantial freedom for its female employees.

Keywords: Women's Empowerment Principles. UN Global Compact. Capabilities approach. Natura S.A.

Contents: **1** Introduction – **2** The Women's Empowerment Principles: in pursuit of women's substantive freedom – **3** Amartya Sen's and Martha Nussbaum's empowerment theory and capabilities approach as foundations for understanding women's achievement of freedom – **4** The relationship between the Women's Empowerment Principles and the capabilities approach to women's development at work –

5 Natura S.A. and the implementation of the Women's Empowerment Principles to achieve women's substantial freedom at work – **6** Conclusion – References

Referências

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. Empoderamento: instrumento de emancipação social? – Uma discussão conceitual. *Revista Debates*, v. 6, n. 1, p. 173-187, jan./abr. 2012.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16-42, jan./mar. 2017.

BRASIL. *Decreto Legislativo nº 104, de 24 de novembro de 1964*. Aprova a Convenção nº 111 concernente à discriminação em matéria de emprego e de profissão, concluída em Genebra, em 1958. Brasília, [DF]: Presidência da República, 1964. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/1960-1969/decretolegislativo-104-24-novembro-1964-350532-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BRASIL. *Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006*. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 09 de dezembro de 2003. Brasília, [DF]: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm. Acesso em: 10 mar. 2020.

DEAKIN, Simon. The Capability Approach and the Economics of Labour Law. In: LANGILLE, B. *The Capability Approach to Labour Law*. Oxford: Oxford University Press, 2019.

GHAI, Dharam. Decent Work: Concept and Indicators. *International Labour Review*, v. 142, n. 2, p. 113-145, jun. 2003.

GOHN, Maria da Glória. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. *Saúde e Sociedade*, v. 13, n. 2, p. 20-31, maio/ago. 2004.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *About GRI*. GRI, 2020. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>. Acesso em: 12 jun. 2020.

GROWN, Caren; GUPTA, Geeta Rao; KES, Aslihan. *Taking action: achieving gender equality and empowering women*. London: UN Millennium Project, 2005.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; MEIRELLES, Giselle. Problematizando o conceito de empoderamento. In: Seminário Nacional, 2, 2007, Florianópolis. *Anais Movimentos Sociais, Participação e Democracia*. Florianópolis: UFSC, 2007, p. 485-506.

KANTAR. *The inclusion index*. Londres: Kantar, 2020.

KLEBA, Maria Elisabeth; WENDAUSEN, Agueda. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. *Saúde Soc.*, v. 18, n. 4, p. 733-743, 2009.

MORAES, Thiago; TORRECILLAS, Geraldo. Por uma nova economia política – Notas críticas à teoria neoclássica, ao direito econômico e à política econômica: uma contribuição epistemológica para os preceitos de administração pública no contexto da globalização contemporânea. *Revista angolana de Sociologia*, n. 11, p. 51-62, jun. 2013.

NUSSBAUM, Martha C. Human Capabilities, Female Human Beings. In: NUSSBAUM, Martha C.; GLOVER, Jonathan. *Women, culture and development: a study of human capabilities*. Oxford: Clarendon Press, 1995.

NUSSBAUM, Martha C. *Women and human development: the capabilities approach*. New York: Cambridge University Press, 2000.

NUSSBAUM, Martha C. Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice. *Feminist Economics*, n. 9, v. 2, p. 33-59, 2003.

NUSSBAUM, Martha C. *Creating capabilities: the human development approach*. Cambridge: The Belknap Press, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. *Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho*. Organização Internacional do Trabalho, 19 jun. 1998. Disponível em: https://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_portuguese.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020.

OLIVEIRA, Mário Nogueira de. Amartya Sen e as sociedades mais justas como ideia e realidade. *Fundamento – Revista de Pesquisa em Filosofia*, n. 5, p. 11-21, jul./dez. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Organização das Nações Unidas, 10 dez. 1948. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2018/10/DUDH.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. *Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Organização das Nações Unidas, 14 jun. 1992. Disponível em: <https://legal.un.org/avl/ha/dunche/dunche.html#4>. Acesso em: 10 mar. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU MULHERES. Princípios de Empoderamento das Mulheres. *ONU Mulheres*, 2016. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf. Acesso em: 04 abr. 2020.

PACTO GLOBAL. *Os dez princípios*. Rede Brasil do Pacto Global, 2020a. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>. Acesso em: 10 mar. 2020.

RASCHE, Andreas. “A necessary supplement”: what the United Nations Global Compact is and is not. *Business & Society*, v. 48, n. 4, p. 511-537, dez. 2009.

ROMANO, Jorge O. Empoderamento: recuperando a questão do poder no combate à pobreza. In: ROMANO, Jorge O.; ANTUNES, Marta. *Empoderamento e direitos no combate à pobreza*. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002.

SARDENBERG, Cecília Maria Bacellar. Conceituando “Empoderamento” na Perspectiva Feminista. In: Seminário Internacional, 1, 2006, Salvador. *Anais Trilhas do Empoderamento de Mulheres – Projeto TEMPO*. Salvador: UFBA, 2006, p. 1-12.

SEN, Amartya. Gender Inequality and Theories of Justice. In: NUSSBAUM, Martha C.; GLOVER, Jonathan. *Women, culture and development: a study of human capabilities*. Oxford: Clarendon Press, 1995.

SEN, Amartya. *Desigualdade reexaminada*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

TALENSES GROUP. *Pesquisa: violência e assédio contra a mulher no mundo corporativo*. São Paulo: Talenses Group, 2020.

TALENSES GROUP. *Assédio sexual no trabalho*. São Paulo: Talenses Group, 2019. Disponível em: https://talenses.com/pesquisaassedio/Pesquisa_Assedio_Sexual_no_Trabalho_Talenses.pdf. Acesso em: 19 set. 2020.

WEDY, Gabriel de Jesus Tedesco. Desenvolvimento (sustentável) e a ideia de justiça segundo Amartya Sen. *Direito Econômico e Socioambiental*, v. 8, n. 3, p. 343-376, set./dez. 2017.

WEPS. *About*. Women's Empowerment Principles, 2020. Disponível em: <https://www.weps.org/about>. Acesso em: 20 mar. 2020.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

PEREIRA, Marynna Laís Quirino; GOMES, Ana Virgínia Moreira; VERMA, Anil. Os Princípios de Empoderamento das Mulheres e a liberdade substancial das mulheres no trabalho: uma análise do caso Natura S.A. *Direitos Fundamentais & Justiça*, Belo Horizonte, ano 16, n. 47, p. 245-275, jul./dez. 2022.

Recebido em: 03.05.2021

Pareceres: 06.09.2021, 16.03.2022

Aprovado em: 05.04.2022