

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

FABIANA RIBEIRO ROTH

**Análise das informações sobre a gestão de diversidade evidenciadas em relatórios
de sustentabilidade de organizações brasileiras e argentinas**

SÃO PAULO

2022

FABIANA RIBEIRO ROTH

Análise das informações sobre a gestão de diversidade evidenciadas em relatórios de sustentabilidade de organizações brasileiras e argentinas

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Samuel de Oliveira Durso

SÃO PAULO
2022

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Jr

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

R845a Roth, Fabiana Ribeiro

Análise das informações sobre a gestão de diversidades evidenciadas em relatórios de sustentabilidade de organizações brasileiras e argentinas. / Fabiana Ribeiro Roth. -- São Paulo, 2022.

64 p. il.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Samuel de Oliveira Durso.

1. Diversidade. 2. GRI. 3. Teoria dos Stakeholders. 4. Gestão de diversidade. I. Prof. Dr. Samuel de Oliveira Durso. II. Título.

363.7

FABIANA RIBEIRO ROTH

**Análise das informações sobre a gestão de diversidade evidenciadas em relatórios
de sustentabilidade de organizações brasileiras e argentinas**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: 25/03/2022

Prof. Dr. Samuel de Oliveira Durso
Faculdade FIPECAFI
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo
Faculdade FIPECAFI
Membro Interno

Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano
Universidade Federal do Ceará (UFC)
Membro Externo

SÃO PAULO

2022

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Samuel de Oliveira Durso, pelo incentivo, paixão pelo tema, paciência, dedicação, compreensão, e também por acreditar em mim e no sucesso do estudo.

Aos professores Dr. Paschoal e Dr. Adriano que se juntaram a minha qualificação fazendo considerações, críticas, dividindo ideias e refinando o desenvolvimento desta pesquisa.

A minha terapeuta Ana Carolina Cortez que muitas vezes me ajudou a não desistir.

Ao meu chefe Preston Hale que é um entusiasta no tema e agente de mudança muito ativo, e está sempre aberto a aprender muito, além de ser um líder inspirador.

A todos os professores, por toda dedicação e ensinamentos.

Aos meus colegas de turma, pela convivência nessa jornada.

À FIPECAFI por todo apoio oferecido.

RESUMO

Roth, Fabiana Ribeiro. (2022). *Análise das informações sobre a gestão de diversidade evidenciadas nos relatórios de sustentabilidade de organizações brasileiras e argentinas* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

A diversidade passou a ser uma pauta organizacional importante. As diferenças entre os empregados ficaram cada vez mais claras por conta da heterogeneidade demográfica, devido à globalização. Além disso, ela faz parte da dimensão social da sustentabilidade por meio de estratificações relacionadas a raças, gêneros, habilidades físicas, idade, entre outras características que compõem a força de trabalho organizacional. O gerenciamento da diversidade vai além da busca da igualdade de oportunidade, e tem o objetivo de combater o preconceito a partir da mudança cultural, comportamental, de hábitos e de rotinas. Sendo assim, a gestão da diversidade pode ser um agente de mudança em relação à inclusão social dos trabalhadores e membros da comunidade onde a companhia atua. Com isso, o objetivo desta pesquisa foi identificar o estágio atual da gestão de diversidade em organizações no Brasil e na Argentina através da comunicação dos seus relatórios de sustentabilidade no modelo verificado da *Global Reporting Initiative* (GRI) no padrão *standard* para o ano de 2019. Além deste objetivo, desenvolveu-se uma metodologia, o Índice de Gestão de Diversidade (IGD), que visou mensurar o estágio da gestão de diversidade baseado na divulgação das políticas de inclusão das empresas estudadas por meio de seus relatórios de sustentabilidade, possibilitando identificar quais são as principais diferenças entre as políticas de diversidade dos dois países citados. Posto isso, foi possível destacar os setores com os maiores e menores níveis da gestão de diversidade via comunicação em cada país. Para alcançar tal objetivo, as políticas averiguadas pelo índice proposto foram baseadas na literatura sobre o tema e em indicadores de diversidade do modelo GRI. A plataforma teórica que sustentou a explicação do fenômeno estudado, tanto no que tange a transparência do assunto quanto para a comunicação e a preocupação com todos os agentes envolvidos e impactados pelas entidades, foi a teoria dos *stakeholders*. Esta teoria rege que as organizações são responsáveis pelas partes interessadas e não apenas focadas no lucro para os acionistas. A coleta de dados se deu diretamente por meio de acesso aos relatórios de sustentabilidade destas empresas, disponibilizados na plataforma da GRI. Para a criação do índice (IGD), foi realizado o processo de codificação dos relatórios, por meio da busca por palavras-chave e subsequente leitura do material. Os principais resultados indicam que 92% das 89 empresas analisadas apresentaram o nível de comunicação da gestão de diversidade classificado como baixo e 8% como nível médio, de acordo com o índice criado pelo estudo. Outro achado é que ainda há empresas que publicam seus relatórios de sustentabilidade no modelo GRI, mas não apresentam nenhuma política sobre diversidade. Há uma maior comunicação sobre as práticas de diversidade das empresas argentinas em comparação com as brasileiras, mesmo não havendo evidênciação de políticas de raças e etnias nos relatórios de sustentabilidade daquelas. Finalmente, é possível afirmar que quando há legislação vigente e fiscalização em relação à inclusão social, há mais políticas evidenciadas nos relatórios de sustentabilidade, como foram encontradas as evidências nas categorias de gênero e Pessoas Com Deficiência (PCD).

Palavras-chave: Gestão da diversidade; GRI; Teoria dos *Stakeholders*; Diversidade.

ABSTRACT

Roth, Fabiana Ribeiro.2022. *Measuring the maturity of diversity management in Brazilian and Argentinean organizations*. Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

Diversity has become an important organizational agenda. Differences between employees have been becoming clear due to demographic heterogeneity regarding to globalization. Besides that, diversity compound the social dimension of sustainability by means of stratifications related to race, gender, physical abilities, age, among other characteristics that make up the organizational workforce. Diversity management goes beyond the search for equality of opportunity, and aims to combat prejudice through cultural, behavioral, habits and routine changes. Therefore, diversity management can be an important agent of changing in relation to the social inclusion of employees and members of the community where the company runs. Thus, the objective of this research was to identify the current level of diversity management in organizations in Brazil and Argentina through their communication into sustainability reports on the standard model of the Global Reporting Initiative (GRI) published in 2019. In addition to this objective, a methodology was developed, Diversity Management Index (DMI), which aimed to measure the level of diversity management based on the disclosure of the inclusion policies of the companies studied through their sustainability reports, making it possible to identify which are the main differences between the diversity policies from the two countries. Hence, it was possible to highlight the sectors with the highest and lowest levels of diversity management by communication in each country. To achieve this objective, the policies investigated by the proposed index were based on the literature on the subject and on diversity indicators from the GRI model. The theoretical platform that supported the explanation of the phenomenon studied, was the stakeholder theory. This theory says that organizations are responsible for stakeholders and not just focused on profit for shareholders. Data gathering was done on place directly through access to the sustainability reports of these companies, available on the GRI platform. For index (DMI) development it was necessary coding process, through the search for keywords and subsequent reading of the material. The main results indicate that 92% of the 89 companies presented the communication level of diversity management as low and 8% as medium level, according to the index created by the study. Another finding is that there are still companies that publish their sustainability reports using the GRI model, but do not have any policy on diversity presented. According to DMI, the communication about diversity practices in Argentine companies is smoothly greater than Brazilian companies, even though there is no evidence of race and ethnicity policies in their sustainability reports. Finally, it is possible to say that when there is legislation and supervision in relation to social inclusion, there are more policies evidenced in sustainability reports, as disclosed in gender and People with Disabilities (PWD) categories.

Keywords: Diversity management; GRI; stakeholder theory, diversity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo da teoria dos stakeholders de Freeman	23
Figura 2. Gráfico de quantidade de empresas e frequência do IGD	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estudo anteriores sobre diversidade que utilizaram o GRI ou relatório de sustentabilidade.....	32
Tabela 2. Empresas por país de origem.....	33
Tabela 3. Fundamentação teórica do IGD.....	34
Tabela 4. Tabela de IGD médio por setor.....	38
Tabela 5. Tabela de IGD médio por setor com mais de uma empresa na amostra.....	39
Tabela 6. IGD médio por setor na Argentina.....	39
Tabela 7. IMGD médio por setor no Brasil.....	40
Tabela 8. Distribuição das políticas por número de empresas.....	41

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADA - *Americans with Disabilities*

ADEC - *Asociación de Empresarios Cristianos*

AF - Análise Fatorial

AL - América Latina

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar

CERES - *Coalition for Environmentally Responsible Economies*

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

EUA - Estados Unidos da América

GRI - *Global Reporting Initiative*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMGD - Índice de Maturidade da Diversidade

LGBTQIA+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais, Queer, Intersexuais, Assexuais e Outros

MQO - Mínimos Quadrados Ordinários

ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

OIT - Organização Mundial do Trabalho

PCD - Pessoas Com Deficiência

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

TS - Teoria dos *Stakeholders*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Contextualização	15
1.2. Objetivo geral e específicos	17
1.3. Justificativa.....	17
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	19
2.1. Direitos Humanos nas Iniciativas da ONU e a Diversidade	19
2.1.1. <i>Um breve histórico dos direitos humanos e a ONU.....</i>	19
2.1.2. <i>Diversidade.....</i>	20
2.1.3. <i>Diversidade na América Latina.....</i>	21
2.2. Gestão da diversidade organizacional e a teoria dos <i>stakeholders</i>	22
2.3. Grupos Não Hegemônicos	24
2.3.1. <i>Diversidade de gênero.....</i>	24
2.3.2. <i>Pessoa Com Deficiência (PCD).....</i>	25
2.3.3. <i>Identidade de gênero e orientação sexual.....</i>	26
2.3.4. <i>Raças e etnias.....</i>	27
2.3.5. <i>Etarismo</i>	28
2.4. A legislação no Brasil e Argentina em Relação aos Grupos não Hegemônicos	28
2.5. O relatório de sustentabilidade no modelo GRI	30
3. METODOLOGIA	33
3.1. Classificação da pesquisa	33
3.2. População-alvo e amostra da pesquisa.....	33
3.3. Criação do índice de gestão da diversidade (IGD)	34
3.4. Coleta e análise de dados.....	35
4. RESULTADOS.....	37
4.1. Análise geral.....	37
4.2. Análise por setor	38

4.3. Análise por política	40
4.3.1. <i>Evidenciação das políticas encontradas</i>	41
4.4. Análise Crítica por Categoria.....	49
4.5. Análise Crítica Por País	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE.....	63

1. INTRODUÇÃO

Nesta primeira seção da investigação está apresentada uma contextualização sobre o fenômeno abordado, com destaque para a questão de pesquisa que orienta o estudo, assim como os objetivos geral e específicos. Ao final é apresentada, ainda, a justificativa que fundamentou a condução do projeto.

1.1. Contextualização

O dinamismo e os desafios do cenário econômico mundial e global requerem que as empresas se adaptem ao ambiente que estão inseridas. Uma destas adaptações é a forma de pensar e agir perante uma sociedade e um mercado cada vez mais diversificado. Durante mais da metade do século XX, o perfil de trabalhadores era homogêneo, onde os pensamentos, ações e o jeito de ser eram uniformes. Esse perfil está refletido nos princípios de produção do conhecido Taylorismo e Fordismo, nos quais os empregados agiam sob o mesmo modelo (Pereira & Hanashiro, 2010).

A partir da década de 1980, na visão de que a inclusão de grupos não hegemônicos melhoraria o ambiente de trabalho, de forma diversificada e democrática, a diversidade passou a ser um importante tema organizacional (Saraiva & Irigaray, 2009). Pereira e Hanashiro (2010) apontam que essas diferenças entre empregados ficaram cada vez mais claras em função do aumento da heterogeneidade demográfica da força de trabalho, devido à expansão e mobilidade geográfica, assim como do desenvolvimento social.

Fleury (2000) afirma que a questão dos grupos sub-representados e da diversidade cultural tem sido um tema relevante nos Estados Unidos e Canadá desde a segunda metade do século XX. Nestes países, a partir da década de 60, políticas públicas levaram à promulgação de leis visando à igualdade de oportunidades de educação e ao emprego para todos. Nesse contexto, subsidiárias de multinacionais, em função da pressão exercida pela matriz, passaram a introduzir políticas de diversidade, disseminando os conceitos ao redor do mundo (Egan & Bendick Jr, 2003).

Na América Latina (AL), mais especificamente no Brasil e Argentina, onde este estudo está imerso, refletiu-se o movimento dos Estados Unidos e Canadá na década de 90. O estudo de Silva *et al.*, (2020), destaca que as ações de diversidade no Brasil, tanto nas empresas como em políticas públicas, começaram em meados de 1990, a partir de leis de incentivo como a de inclusão de deficientes físicos via sistema de cotas em empresas públicas e privadas; sistema de cotas para negros no acesso ao ensino superior; e cotas mínimas de candidatura de mulheres para cargos eletivos na política. Já segundo Santos (2005) a Argentina, foi o primeiro país latino-americano a aprovar a lei de cotas (Lei de Cupos, 1991), que previa um quantitativo mínimo obrigatório de 30% para as candidaturas femininas em todos os partidos políticos.

A diversidade ainda é um conceito em construção e, segundo Silva *et al.*, (2020), é a maneira como as pessoas se diferem entre si no aspecto pessoal e em relação com as instituições onde atuam. Por ser um conceito multidimensional, tem características visíveis e não visíveis como: geração, capacidades físicas e mentais, orientação sexual, religião, étnico-racial, classe social, identidade de gênero, entre outras. No presente trabalho, os grupos considerados como não hegemônicos a serem estudados são: gênero, pessoas com deficiência, orientação sexual, raça e etnia e geração.

Independentemente da quantidade e quais grupos considerados como não hegemônicos, para o estudo da diversidade é necessário o entendimento de que há duas importantes categorias que servem de base para a discussão do tema: “gestão da diversidade” e “ação afirmativa” (Alves & Galeão-Silva, 2004). A primeira categoria refere-se a um conjunto de práticas gerenciais empregadas pelas entidades com o objetivo de garantir que os atributos pessoais dos colaboradores

não representem barreiras para as suas respectivas trajetórias na organização (Renner & Gomes, 2020). A gestão da diversidade também é apresentada como uma estratégia necessária para melhorar o desempenho das empresas e, por vezes, contrária às políticas públicas e privadas voltadas à inserção compulsória de determinados grupos no mercado de trabalho (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Já as ações afirmativas são políticas específicas para grupos sociais excluídos que não tiveram historicamente o tratamento igualitário às oportunidades, e tem como ideal remediar os efeitos de um passado de discriminação. Sendo assim, necessário promover estratégias capazes de estimular a inserção e inclusão de grupos socialmente vulneráveis nos espaços sociais (Piovesan, 2005). Também é necessário reforçar que a ação afirmativa não é uma fonte de discriminação, mas sim um meio de ajustar as consequências negativas que a discriminação gera na sociedade (Myers, 2003). Adorno Júnior e Quitério (2021) corroboram com essa perspectiva ao destacar que as ações afirmativas são o conjunto de políticas públicas e privadas de combate às desigualdades, cujo objetivo é o resgate de direitos fundamentais e de dívidas históricas da sociedade e devem ter natureza transitória.

Apesar da crítica pertinente de Alves e Galeão-Silva (2004) quanto ao emprego do termo da gestão da diversidade pela literatura e organizações de forma antagônica às ações afirmativas, é importante esclarecer que, em um contexto ainda marcado pela exclusão de grupos não hegemônicos, esses dois conceitos podem ser complementares (Martinez, 2008). Ao mesmo tempo em que o acesso de determinados grupos ainda precisa ser reforçado por políticas públicas e privadas, as organizações podem instituir ações que visem, complementarmente, tornar a diversidade uma pauta de gestão.

Além de gerenciar a diversidade as companhias também devem se preocupar com a comunicação sobre o tema. Volpi (2014) destaca que, com abordagem sobre sustentabilidade ganhando força nas agendas das organizações, a comunicação e suas ferramentas são fundamentais para transmitir valores internos e intrínsecos às organizações para os *stakeholders* da entidade. Segundo Silva (2011), as empresas devem ser coerentes com os princípios do desenvolvimento sustentável e incluí-los tanto nas estratégias quanto na comunicação. A gestão da comunicação pode reduzir perdas de valor econômico a médio prazo e trazer ganhos a longo prazo, a partir do monitoramento das iniciativas no dia a dia das operações de comunicação.

Uma das formas de divulgação das práticas sociais das empresas, que tem sido cada vez mais demandadas pelo mercado, são os relatórios de sustentabilidade, os quais apresentam diferentes aspectos da temática de diversidade como itens necessários de evidenciação. Esses materiais, têm sido utilizados como demonstração de desempenho de desenvolvimento sustentável (no tripé social, ambiental e econômico) das companhias, a partir da identificação de indicadores, parâmetros e metas a serem atingidas pelas entidades (Aveiro, 2016).

Campos *et al.*, (2013) relatam que há três tipos históricos de relatório que seguem essa linha de evidenciação: i) relatórios sociais, originados na década de 1970, pautados em balanços sociais; ii) relatórios ambientais, oriundos dos anos de 1980 focados nas questões relacionadas ao meio ambiente; e iii) relatórios anuais de sustentabilidade, que surgiram na metade da década de 1990, com informações éticas, sociais e ambientais das atividades das organizações. Segundo os autores, tanto o formato quanto o conteúdo desses relatórios evoluíram de acordo com as exigências do mercado e foram adaptados por muitas empresas ao padrão estabelecido pelo modelo criado pela *Global Reporting Initiative* (GRI).

A GRI trata-se de uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1997 e composta por mais de três mil consultores alocados em diversos lugares do mundo. A instituição desenvolveu diretrizes com indicadores globais e princípios para a padronização do conteúdo e elaboração do relatório de sustentabilidade de organizações de diversos setores, permitindo melhor mensuração e comparabilidade entre as ações de sustentabilidade adotadas pelas entidades (Baldissera & Generoso, 2015). Para isso, o modelo de relatório GRI está estruturado em quatro séries de evidenciação (GRI, 2021a). A primeira divulga os fundamentos das companhias e itens gerais da

abordagem de gestão. A segunda trata do desempenho econômico-financeiro da entidade. A terceira traz indicadores referentes ao aspecto ambiental da sustentabilidade. Finalmente, a quarta e última série de informações apresenta as ações sociais da entidade. Dentro deste quarto tópico encontram-se os indicadores de diversidade que serão explorados neste estudo.

Assim, tendo em vista a contextualização realizada, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Qual o atual estágio da gestão de diversidade em organizações no Brasil e Argentina?

1.2. Objetivo geral e específicos

O objetivo geral do estudo é identificar o atual estágio da gestão de diversidade em organizações no Brasil e Argentina. Ademais, como objetivos específicos, tem-se:

- a) Criar um indicador (Índice de Gestão de Diversidade - IGD) que possibilita a mensuração da gestão de diversidade em relação às políticas de inclusão demonstradas nos relatórios de sustentabilidade no modelo GRI *standard* verificado no Brasil e Argentina;
- b) Identificar as principais diferenças em termos de políticas de diversidade entre os dois países;
- c) Identificar os setores com os maiores e menores níveis de gestão de diversidade em cada país.

1.3. Justificativa

O presente trabalho se justifica por verificar em que medida as empresas brasileiras e argentinas estão cumprindo com seu papel social, a partir da implementação e, conseqüentemente a comunicação de estratégias de gestão de diversidade organizacional. Os resultados evidenciados pela presente investigação permitem, portanto, traçar inferências sobre a igualdade nas oportunidades de trabalho na economia brasileira e argentina, condição fundamental para o desenvolvimento social dessas nações.

A partir da criação e análise de indicadores relacionados a gênero, raça, idade, orientação sexual e pessoas com deficiência, o presente estudo permite, ainda, compreender melhor os principais tipos de política de promoção da diversidade adotadas pelas empresas nos dois países, possibilitando uma análise preliminar sobre o amadurecimento da temática nesses mercados. A partir desse processo, torna-se possível a identificação de possíveis fragilidades e o estabelecimento de sugestões de melhoria para as empresas atuantes nos mercados analisados.

Este estudo mostra-se importante também por chamar a atenção da sociedade em geral, analisando como as oportunidades de trabalho estão surgindo diante da busca de um equilíbrio social pelas organizações. Adicionalmente, ao identificar onde e qual setor precisa de mais atenção em relação às políticas de diversidade, a presente investigação auxilia a sociedade em geral na busca por mudanças que visem trazer maior apoio aos grupos não hegemônicos no mercado de trabalho. Os resultados desta investigação também podem servir de base para as empresas do mercado brasileiro e argentino, tornando-se um instrumento que possibilita a revisão e/ou melhoria das estratégias de gestão da diversidade adotadas e, assim, ajudar diretamente do desempenho operacional e econômico dessas entidades.

Já do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa mostra-se relevante, primeiramente, ao contribuir para o avanço da literatura da área, ainda carente de investigações sobre o tema analisado. A pesquisa pode ser útil, ainda, na formação de estudantes de áreas próximas à controladoria e finanças, como gestão de pessoas e ciências sociais, servindo de base para estudos futuros

complementares conduzidos nessas áreas do conhecimento, trazendo novas possibilidades para as práticas de diversidade. Além disso, ao propor um modelo de análise da gestão de diversidade, o presente estudo contribui para investigações futuras, que podem se valer do instrumento para os mais diversos tipos de análise.

O trabalho está organizado em mais quatro seções, além desta introdução. A próxima compõe o referencial teórico, com foco na teoria dos *stakeholders*, que fundamenta o fenômeno analisado, e nos conceitos sobre diversidade, gestão de diversidade e grupos não hegemônicos. Neste capítulo ainda são apresentadas as legislações pertinentes ao assunto investigado e uma breve história da divulgação dos relatórios de sustentabilidade no modelo GRI. Na terceira seção do presente estudo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados pela pesquisa para atingir o objetivo proposto. Já na quarta seção estão apresentados os resultados e as análises da pesquisa. Por fim, na quinta e última parte deste material, são apresentadas as considerações finais, com destaque para as recomendações para investigações futuras.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esta seção tem o intuito de trazer o arcabouço teórico para fundamentar o problema de pesquisa proposto, buscando entender o estágio da gestão de diversidade verificada a partir de políticas implementadas pelas entidades para determinados grupos. Além disso, este capítulo ajuda a fundamentar o indicador criado pela pesquisa com o intuito de mensurar a gestão da diversidade em organizações brasileiras e argentinas. Para isso, o referencial teórico está dividido em cinco subseções. No primeiro, aborda-se uma breve descrição sobre o posicionamento da Organização das Nações Unidas (ONU) em relação aos direitos humanos e apresenta o conceito de diversidade utilizado nesta pesquisa. O segundo tópico, por sua vez, apresenta conceitos de gestão da diversidade e a Teoria dos *Stakeholders* (TS), que permite fundamentar o desenvolvimento da pesquisa. No terceiro tópico, realiza-se uma breve conceituação de cada grupo minoritário abordado pela pesquisa e, logo em seguida, no quarto tópico, é apresentado o histórico e situação atual da legislação do Brasil e Argentina no que tange o assunto proposto. Finalmente, no quinto e último tópico está apresentado o histórico do relatório de sustentabilidade no modelo GRI, utilizado como fonte de dados para a coleta de informações para a pesquisa.

2.1. Direitos Humanos nas Iniciativas da ONU e a Diversidade

Para conduzir uma pesquisa sobre o tema central sugerido é preciso, primeiramente, trazer à luz do estudo o entendimento sobre o movimento da ONU em relação à proteção dos direitos humanos ao longo do tempo e seu impacto nas organizações. Posteriormente, é apresentado o entendimento sobre o conceito de diversidade utilizado nesta investigação.

2.1.1. Um breve histórico dos direitos humanos e a ONU

Segundo o estudo de Cragg (2000), em 1948, a Organização das Nações Unidas (ONU) adotou a Declaração dos Direitos Humanos em resposta aos abusos que precederam e acompanharam a segunda guerra mundial. A Declaração dos Direitos Humanos foi endereçada, principalmente, aos governos e estabelecida com votos de apenas 49 países. Este entendimento gerou uma divisão de responsabilidades, onde foi implicitamente acordado que o governo prezava pelos direitos humanos e o setor privado ficava responsável pela geração de riqueza das nações.

Na tentativa de ajustar a lacuna deixada pela Declaração dos Direitos Humanos, Barros (2018) destaca que houve um interesse da ONU em aproximar as empresas e direitos humanos, não deixando esta responsabilidade apenas com o Estado. Ainda de acordo com o autor, esse processo passou por três fases. A primeira vai dos anos 1970 a 1990 e é marcada pela publicação de um documento que ficou conhecido como *draft code*, o qual foi abandonado por grande parte das nações em função de conflitos de interesse entre os países desenvolvidos e multinacionais *versus* países em desenvolvimento. A segunda fase de engajamento, por sua vez, vai de 1999 a 2005, e assim como na primeira fase, foi abandonado por ataques das empresas multinacionais em relação às normas construídas. A última articulação neste realizada pela ONU foi em 2011, com a implementação do *Guiding Principles on Business and Human Rights*, documento baseado em três pilares, a saber: i) o dever dos Estados de proteger os direitos humanos e de impedir violações, ii) a responsabilidade das empresas em respeitar os direitos humanos e evitar violar ou contribuir para suas violações, iii) as responsabilidades dos Estados e das empresas de criarem canais de reparação para possíveis vítimas de violações.

Em setembro de 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU), aproveitando o septuagésimo aniversário da organização, anunciou os novos objetivos de desenvolvimento para os próximos quinze anos a partir do estabelecimento de 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Alves, 2015). Dois deles estão diretamente relacionados com a promoção de direitos humanos voltados para a diversidade e buscam extinguir as diferenças e preconceitos sociais estruturais históricos. São eles: ODS nº 5 – Igualdade de Gênero e ODS nº 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico (Silva et al., 2020).

Além dos ODS nº 5 e nº 8, é importante destacar que o ODS nº 10 também está associado à redução das desigualdades por meio de ações de empoderamento e promoção da inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra (Camillo & Silva, 2021).

Dessa forma, a atuação da empresa, por meio da responsabilidade social empresarial, passou a ser considerada também como uma maneira de buscar o desenvolvimento sustentável e não apenas para a geração de lucro (Schramade, 2017). Neste contexto, as companhias e investidores, cada vez mais terão que adotar medidas para seguirem os ODS, estabelecendo metas específicas para implementá-los e mensurá-los (Silva et al., 2020).

2.1.2. Diversidade

O conceito de diversidade ainda vem sendo construído, e alguns deles aqui expostos, como no estudo de Saraiva e Irigaray (2009), abordam que a diversidade está relacionada a autopercepção das identidades dos indivíduos em relação ao respeito a própria individualidade e ao seu reconhecimento. No que diz respeito a dimensão de corporações, Pereira e Hanashiro (2010) compreendem diversidade como o fenômeno global que desafia gestores que valorizavam a cultura organizacional uniforme. Para Torres e Pérez-Nebra (2004), diversidade são pessoas diferentes que ocupam cargos distintos, isto é, a representação de pessoas com diferentes identidades grupais em um sistema social definido.

Dessa forma, a diversidade pode ser expressa como a maneira em que as pessoas se diferem entre si, no âmbito pessoal e nos elementos conectados com a instituição onde atuam. Logo, o conceito é multidimensional, possuindo características visíveis ou não, tais como: geração, capacidades físicas e mentais, orientação sexual, religião, étnico-racial, classe social, gênero, família, política, regional, profissional, entre outras possibilidades (Silva et al., 2020).

Por se tratar de um conceito multidimensional, como já mencionado, Pereira e Hanashiro (2010) defendem que a diversidade refere-se à variação de identidades social e cultural entre pessoas que compartilham o mesmo sistema. Nesse contexto, essas identidades podem ser entendidas como afiliações pessoais, tais como gênero, raça, origem da nacionalidade, religião, idade e especialização no trabalho.

De acordo com Santos et al., (2018), ter a diversidade como pauta importante para a empresa gera um ambiente de mais incentivos e inovação para os funcionários. O estudo dos autores destaca que instituições que visam a diversidade como pauta têm 76% dos seus empregados com a percepção de que há espaço para expor ideias e soluções. Sendo assim, Malheiros et al., (2020) defendem que a inclusão social, em grande evidência nas agendas corporativas, mostra-se um importante instrumento para promover a diversidade no mercado de trabalho. Ainda na visão dos autores, a inclusão social tem a finalidade de fornecer oportunidade para pessoas de grupos não hegemônicos na sociedade, fazendo com que esses indivíduos não se sintam diferentes dos demais no ambiente de trabalho em relação às suas especificidades.

Segundo Torres e Pérez-Nebra (2004), inclusão é o sentimento das pessoas de ser pertencente e valorizado como membro da organização em todos os níveis. Nessa perspectiva, a construção da inclusão depende do gerenciamento da diversidade de criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o desenvolvimento profissional. Assim, para Presotti (2011),

a cultura organizacional inclusiva é aquela que todos os grupos de identidade social possuem vozes, oportunidades e participam de atividades em nome do coletivo da instituição. Isso significa que todos os membros são tratados de forma justa, sentem-se pertencentes, têm as mesmas oportunidades e são representados em todas as funções e níveis hierárquicos. Um local de trabalho inclusivo é aquele em que há valor plural, com respeito a todos e contribuições iguais com visões diferentes (Torres & Pérez-Nebra, 2004).

2.1.3. Diversidade na América Latina

Devido à mistura de raças e culturas, a AL é um ambiente propício para estudar a diversidade e a gestão de diversidade nas empresas. Quando espanhóis e portugueses desembarcaram pela primeira vez na AL nos séculos XV e XVI, estima-se que 43 milhões de pessoas já habitavam a região, como os astecas, maias, guaranis, incas entre outros. Nos quatro séculos seguintes, cerca de 10 milhões de africanos escravizados foram desembarcados na AL e Caribe (Raineri, 2018).

Após séculos de opressão e domínio sobre grupos não hegemônicos, o reflexo de tal exploração ainda é vivido na sociedade da AL. Seus governos muitas vezes são incapazes de garantir, até hoje, condições básicas de educação, saúde e socioeconômica para seus cidadãos. Esse fenômeno contribui para que as empresas privadas se envolvam cada vez mais em programas sociais para buscar o equilíbrio das condições básicas não supridas pelo Estado, e o reparo da exploração passada pelas próprias organizações visando a melhoria da qualidade de vida dos moradores locais (Martínez-Ferrero et al., 2021). Apesar de suprir determinadas lacunas deixadas pelo Estado, ao setor privado também cabe obrigações em relação ao desenvolvido social (e não apenas econômico) dos países (Cragg, 2000).

Contudo, de acordo com Calixto (2013), a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não é uma prioridade em países latino-americanos. Entretanto, ainda de acordo com o levantamento realizado pelo autor, o tema vem recebendo destaque entre os pesquisadores da área de administração. Apesar do estágio inicial, alguns países têm mostrado maior engajamento no assunto, com destaque para a Argentina, o Brasil, o Chile e o México.

Mesmo sendo um tema de interesse recente, ainda há bastante campo para trabalhos sobre o assunto e, inclusive para estudos comparativos em RSE entre os países da região. Muito embora, algumas questões sociais e ambientais são comuns a todos os países, como a mudança climática, a gestão de resíduos sólidos, preservação de florestas, direitos humanos, condições mínimas de trabalho, entre tantas outras, a desigualdade, a pobreza, o desemprego, o acesso à educação, saúde e ao saneamento básico são os principais problemas da região e podem apresentar raízes distintas entre os países (Lázaro & Gremaud, 2016).

Na AL, segundo Vives e Peinado-Vara (2011), a desigualdade de renda faz com que as iniciativas inclusivas de negócio sejam urgentes para chegar aos mais pobres e vulneráveis de um modo prático e eficaz. Existem países em que determinados setores dominam a esfera econômica da RSE, como é o caso da mineração no Chile e no Peru, ou onde há conflito sociais e se torna necessário enfrentá-lo com a ajuda do setor privado, como na Colômbia.

Uma evidência da discrepância que ainda é enfrentada na região está destacada no *paper* de Aveiro (2016), que mostra que, em 1980, em torno de 50% dos estudantes matriculados em universidades do Brasil e Argentina eram mulheres. Segundo o próprio estudo, estima-se que se leva 30 anos para atingir o topo da carreira corporativa e, que após 30 anos apenas 7% dos cargos executivos eram de mulheres nestes países. Na década de 90, o número de mulheres nas universidades subiu para 60%, e se a tendência se mantiver, significa que somente 2 pontos percentuais subirão na quantidade de mulheres em grupos executivos em 2040.

Mesmo sendo um problema que advém do passado, as iniciativas para corrigir as injustiças sociais herdadas são dinâmicas e vivas. Em 24 de junho de 2021, por exemplo, o Congresso

Argentino aprovou a lei 27636¹, que obriga o Estado a reservar pelo menos 1% das vagas na administração pública para travestis, transexuais e transgêneros. Ao mesmo tempo, foram criados incentivos fiscais para empresas privadas seguirem pelo mesmo caminho.

Já no Brasil, até o presente momento, mesmo o poder judiciário tendo reconhecido o casamento entre pessoas do mesmo sexo e a homofobia como crime, não há nenhuma legislação aprovada no Congresso Nacional referente aos direitos da população LGBTQIA+ (Irineu & Oliveira, 2020). Entretanto, em relação as Pessoas com Deficiência (PCD), a lei no Brasil se apresenta mais sólida. Segundo Barboza (2021), as leis foram criadas para inserir as pessoas com deficiência na sociedade como a própria Constituição Federal garante. Os marcos legais para tal inserção iniciaram em 1989, e duas leis foram primordiais para essa garantia. A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que define a cota específica de até 20% das vagas disponíveis nos concursos públicos para as PCD, e a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, que garante cotas entre 2% e 5% para esse grupo de indivíduos nas empresas privadas com mais de 100 funcionários.

2.2. Gestão da diversidade organizacional e a teoria dos *stakeholders*

Uma vez discutida diversidade nas sessões anteriores, agora serão desenvolvidos tanto o tema de gestão de diversidade quanto a exposição sobre a Teoria dos *Stakeholders* (TS), que fundamenta esta pesquisa.

A origem da gestão da diversidade, segundo Raineri (2018), tem sido relacionada à ação afirmativa e igualdade de emprego exigida pela legislação nos Estados Unidos na década de 1960. Esta legislação visou assegurar a redução da discriminação e equiparar as oportunidades a grupos desfavorecidos. Na década de 1990, surge uma segunda abordagem sobre gestão de diversidade, a qual deu origem ao seu conceito tanto na literatura quanto na prática. Nesse cenário, o objetivo da gestão da diversidade passa a ser o de obter os benefícios de diversidade humana no local de trabalho, buscando adaptar o ambiente de negócios às mudanças demográficas e sociais geradas pela globalização.

A gestão de diversidade tem sido defendida de duas maneiras: i) por meio de programas internos das empresas, os quais são voltados à diversidade da força produtiva, ajudando no processo de inclusão de grupos não hegemônicos necessários para um bom desenvolvimento social; e ii) pelo aumento de desempenho da organização no mercado, a partir de um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas empresas, ocasionado pelas vantagens competitivas geradas pela união das diferenças (Presotti, 2011). Logo, a gestão da diversidade passa a ser compreendida como uma ferramenta que eleva a competitividade das companhias, potencializando os negócios (Silva et al., 2020).

Para Pereira e Hanashiro (2010), o gerenciamento da diversidade vai além da busca da igualdade de oportunidade. Ele tem como objetivo fomentar o alinhamento dos interesses dos indivíduos com os das organizações, permitindo que o potencial existente entre os colaboradores contribua com a entidade. Ferreira (2016) destaca que o gerenciamento da diversidade visa o combate ao preconceito a partir da mudança cultural, comportamental, de hábitos e de rotinas. Sendo assim, as práticas adotadas na gestão de diversidade estão baseadas na ética e consideram as necessidades dos indivíduos.

Kossek e Pichler (2008) concluem que as melhores práticas de gestão da diversidade têm três objetivos a seguir: i) promover percepções de justiça organizacional e inclusão; ii) reduzir a discriminação; e iii) melhorar competitividade financeira. Nessa perspectiva, a TS mostra-se aderente ao fenômeno abordado, uma vez que compreende que as organizações são responsáveis por todas as partes interessadas, *stakeholders*, e não apenas focadas na geração de lucro aos acionistas.

¹ Para maiores informações, acesse: <https://www.boletino oficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246655/20210708>

A TS possui, portanto, forte correlação com as demandas de sustentabilidade que atualmente são atribuídas às entidades do setor privado (Freeman & Dmytriiev, 2017).

De acordo com Boaventura (2012), a TS surge na década de 1980 não propriamente como uma teoria, e sim um conceito para se abordar a necessidade das organizações preocupadas com temas sociais. Então, em 1984, Edward Freeman desenvolve a TS na obra *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, onde então surgiu o termo *stakeholder*, ou detentor de interesses, definido como qualquer pessoa que seja impactada, ou possa ser afetada, pelo desempenho de uma organização. A Figura 1 esquematiza os diversos agentes com os quais a empresa se relaciona.

O crescimento do tema se ampliou a partir desta data e sua abordagem acadêmica ocorreu em quatro linhas: i) planejamento corporativo; ii) governança corporativa; iii) responsabilidade social corporativa; e iv) teoria organizacional (Freeman & McVea, 2001; Freeman & Dmytriiev, 2017).

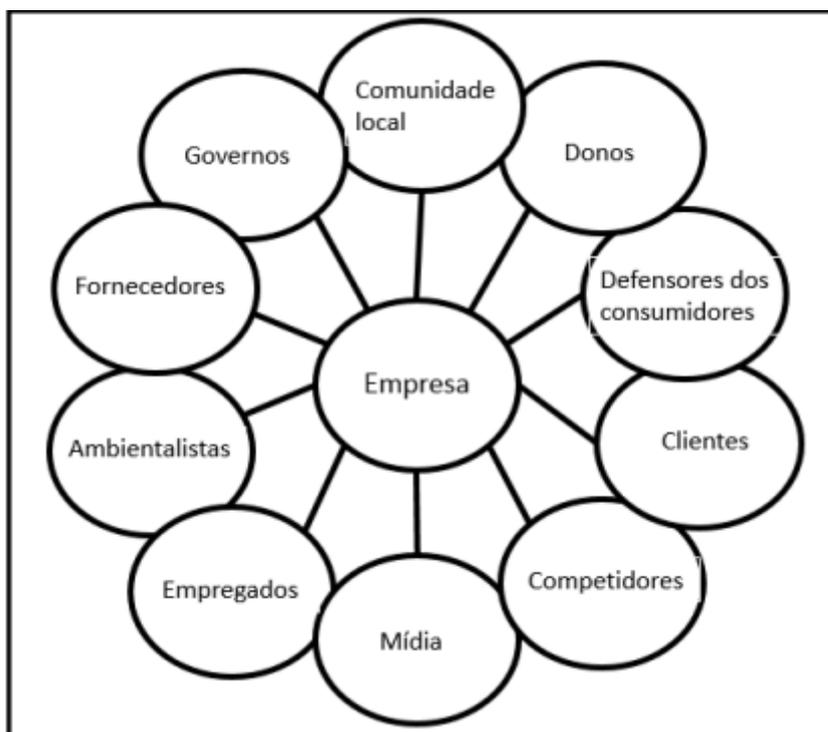


Figura 1. Modelo da TS de Freeman

Fonte: Adaptado de Freeman e McVea (2001) e Silva (2018).

Pessoa (2019) aponta em seu estudo que a TS fornece um prisma de como as empresas devem gerenciar seus relacionamentos com as partes interessadas para garantir um sucesso corporativo sustentável. Já Calixto (2013), expressa na sua investigação que as organizações empresariais e a sociedade são entidades relacionadas, sendo assim, a sociedade espera comportamentos e resultados das operações empresariais.

Com isso, Silva e García (2011), focando no campo de responsabilidade social, destacam que o grupo da Comunidade Local, descrito na Figura 1, é o *stakeholder* que respalda a legalidade e a moralidade operacional da empresa, e que esses agentes esperam que a empresa opere de forma ética e com responsabilidade social. Dessa forma, considerando os preceitos da TS, os gestores devem tomar decisões considerando as perspectivas de todas as partes interessadas (Freeman & McVea, 2001).

A Teoria dos Stakeholders justifica a evidenciação voluntária de informações sociais e ambientais, porque quem legitimará o *business* da empresa serão as partes (os *stakeholders*). Pelo fato da entidade trazer consigo a premissa de que ela não é autossuficiente, a companhia depende dos outros entes que estão inseridos no ambiente externo (Santos & Yamamoto, 2012). Nesta pesquisa,

tem-se o pressuposto de que a prestação de contas pelas entidades sobre a gestão da diversidade torna-se uma necessidade para o atendimento das demandas dos *stakeholders* na atualidade.

2.3. Grupos Não Hegemônicos

Silva (2020) destaca que a pluralidade cultural oriunda de colonização e da formação histórica do Brasil e outras nações latino-americanas está diretamente refletida na sociedade. São vários os grupos sociais que ainda se deparam com acesso limitado a bens econômicos e culturais. Essa mistura de diversidade na formação histórica produz as diferenças e semelhanças entre raças, idades, gêneros, níveis educacionais, afiliações religiosas, origens geográficas, estilo de trabalho, entre outras possibilidades. Nesta pesquisa, optou-se por tratar os grupos sem significativa representatividade nas esferas de poder como grupos não hegemônicos. Essa classificação foi escolhida em detrimento de outros termos possíveis, como grupos minoritários, por se acreditar que o distanciamento do acesso ao poder, que caracteriza a falta de uma hegemonia, define melhor esses grupos, os quais, em alguns casos, chegam a representar a maioria da população (Leal & Rosa, 2020).

A pesquisa de Alves e Galeão-Silva (2004) apresenta três tipos de definição para grupos que sofrem algum tipo de discriminação. No primeiro tipo, esses grupos são definidos por meio de identidades, isto é, pelo conjunto de atributos que permitem o reconhecimento de uma pessoa como membro de um certo grupo ou como um ser singular. O segundo tipo é por meio do grau de acesso ao poder desses grupos na sociedade. Por fim, o terceiro tipo é o histórico, que é uma leitura crítica das relações intergrupais. A seguir serão conceituados cada grupo não hegemônico que foram foco da presente pesquisa.

2.3.1. Diversidade de gênero

Irigaray e Vergara (2009) abordam que a noção de masculinidade foi historicamente associada a fatores como coragem, autonomia, habilidade, aventura e solidariedade grupal. A hegemonia masculina construiu-se por meio de grupo particular de homens – brancos, heterossexuais, com acesso ao capital econômico – com posições privilegiadas de riqueza e poder, e reproduz as relações sociais que mantêm o seu domínio. Ela foi imposta por meio de violência, muitas vezes, simbólica, suave, insensível e invisível às próprias vítimas.

O impacto do cenário descrito ainda é uma realidade refletida na desigualdade de gênero no ambiente corporativo global. A desigualdade entre mulheres e homens nas empresas é um fenômeno tão destoante que a organização mundial do trabalho a tornou uma das suas principais bandeiras (Cavazotte *et al.*, 2010). É importante diferenciar, contudo, os conceitos de sexo e gênero para entender em maior profundidade os problemas ainda existentes no mercado de trabalho. Sexo se baseia na condição física entre a fêmea e o macho, característica biológica binária atribuída aos indivíduos ao nascer. Quando se trata de gênero, contudo, aborda-se uma questão socialmente construída. Assim, o gênero refere-se a papéis sociais atribuídos aos comportamentos, atitudes e atributos entendidos como coerentes por cada sociedade por meio da socialização (Silva *et al.*, 2020). Apesar da diversidade de autoidentificação quanto ao gênero na atualidade (Baron, 2014), a presente pesquisa teve como foco de análise a dicotomia existente entre o gênero masculino e feminino no mercado de trabalho. Outros níveis de análise quanto à identidade de gênero estarão explicitados na subseção 2.3.3.

Cavazotte *et al.*, (2010) destacam três mecanismos por meio dos quais a desigualdade de gênero é percebida no mercado de trabalho. A discriminação salarial é o primeiro levantado, uma vez que os homens tendem a receber maiores salários em relação às mulheres em mesmas posições.

O segundo é a segregação ocupacional, isto é, as mulheres, geralmente, têm posições menos qualificadas e com menores remunerações em relação aos homens. E, como terceiro mecanismo, tem-se a dificuldade de crescimento profissional das mulheres, ou seja, existe uma dificuldade de ascensão aos cargos superiores na hierarquia das companhias.

Nas grandes companhias ao redor do mundo ainda é raro a presença feminina em níveis de tomada de decisão. Na União Europeia, as mulheres são sub representadas tanto em níveis executivos quanto não executivos. As razões desta sub representatividade se dá por vários motivos causados por resultado de estereótipos e papéis de gênero tradicionais (Aveiro, 2016). No âmbito de algumas carreiras, como a contábil, por exemplo, a desigualdade de gênero pode ser ainda mais forte (Cordeiro et al., 2018; Cruz et al., 2018).

No México, de acordo com Zabludovsky (2001), a força de trabalho feminina é estimada em 33% da população economicamente ativa. Por outro lado, as mulheres ocupam apenas 14% cargos de alto escalão. A desigualdade é mais evidente se considerada apenas mulheres que recebem mais de dez salários-mínimos. Entre executivos e diretores, a diferença é de uma mulher para cada treze gestores do gênero masculino.

Por conta desta disparidade, uma das empresas do Guia Exame de Diversidade (Filippe & Bomfim, 2020) tomou como ação treinamentos sobre o tema na companhia. Um deles tem o objetivo de ensinar as mulheres a valorizar suas conquistas profissionais e a negociar com seus pares e líderes. Como resultado da iniciativa em 2018, 8% das participantes desse treinamento foram promovidas e, em 2019, esse percentual subiu para 13%.

E no Brasil e na Argentina?

2.3.2. Pessoa Com Deficiência (PCD)

Santos (2008) conceitua as PCD em relação às restrições sociais impostas às pessoas que possuem variedade nas habilidades corporais. Santos *et al.*, (2015) descrevem que as PCD são vítimas de preconceito e segregação social desde o início da história. Na década de 1970, a pauta dos direitos dessas pessoas passou a compor a agenda política internacional. Em 1975, a Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou a Declaração Universal dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência. Atualmente, países e organizações internacionais, trabalham para ajudar nos desafios da trajetória pessoal e profissional desses indivíduos.

No Brasil, por exemplo, segundo os dados do último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referente ao ano de 2010, , existiam cerca de 46 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência (IBGEeduca, 2021). Esse quantitativo, de acordo com o órgão, representava aproximadamente 24% da população do país, que declarou ter algum grau de dificuldade em pelo menos uma das habilidades investigadas (enxergar, ouvir, caminhar ou subir degraus). No país, desde o final dos anos 1980 vigoram leis que fundamentam o processo de inclusão das PCD, tanto nas escolas quanto nas empresas (Braga & Schumacher, 2013).

No que tange às PCD, o contexto estadunidense é considerado um dos marcos no combate à discriminação. Em 1990, os Estados Unidos da América (EUA) criaram um conjunto de programas, serviços e leis que compõem a política nacional de apoio e geração de oportunidades para as PCD. O *Americans with Disabilities* (ADA) é o marco legal americano mais famoso e tem por finalidade garantir às PCD os direitos ao emprego, à saúde, à educação, à mobilidade e à comunicação. Em relação ao trabalho, tal normativo exige que empresas com 15 ou mais funcionários forneçam ambientes de laborais adequados, assim como vagas de trabalho para as PCD e que as práticas de contratação, remuneração e benefícios sejam igualitárias (Santos et al., 2015). No Brasil, a legislação.... (traçar um paralelo com o Brasil e com a Argentina)

Embora o direito garantido por lei, é importante pensar que a inclusão efetiva das PCD no mercado de trabalho precisa tanto de preparo profissional quanto das condições estruturais, funcionais, organizacionais e sociais no ambiente no qual o indivíduo irá se integrar (Maccali et al., 2015). Assim, no contexto atual, segundo Bahia e Schommer (2010), as empresas também passam

a ser responsáveis pelo combate ao preconceito e à discriminação, por meio de oportunidades de trabalho e renda a pessoas discriminadas. Logo, exige investimento em ações estruturadas de atração, manutenção e incentivo a uma força de trabalho mais diversificada por meio de programas de gestão de diversidade que consideram as especificidades dos indivíduos.

Um exemplo relevante de inclusão de PCD está descrito no estudo de Ávila-Vitor e Carvalho-Freitas (2012), que analisaram uma empresa que tem um programa de empregabilidade de PCD. Esse programa recruta e seleciona as PCD com o objetivo de desenvolver suas competências profissionais, capacitando-as para o mercado de trabalho. Também desenvolve parceria com outras empresas que investem neste programa e que têm como retorno a contratação de PCD formados com a capacitação solicitada. Além do programa acima, a companhia ainda oferece um fórum trimestral de empregabilidade de PCD, que tem por objetivo trocar experiências e contribuir para o crescimento da empregabilidade de desse grupo não hegemônico no país. Ao longo do programa, as pessoas contam com treinamento diário e tutores. Em termos de acessibilidade, a empresa estudada buscou atender à maior gama de variações antropométricas possível da população em sua sede em São Paulo.

2.3.3. Identidade de gênero e orientação sexual

Gênero é um conceito subjetivo, representando uma definição realizado pela sociedade para transformar o recém-nascido, muitas vezes atrelado ao sexo biológico, em categorias específicas. Nessa perspectiva, gênero é uma construção social baseada na influência direta da família e da sociedade no geral para transforma um bebê em feminino ou masculino. Após essa categorização inicial, determinados padrões de comportamento são exigidos desses indivíduos pelas diversas instituições sociais, tais como a igreja, a família e a escola (Kotlinski, 2021).

A desconstrução deste padrão social exigido vem acontecendo por meio políticas públicas voltadas aos direitos de grupos de indivíduos pertencentes à comunidade LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais, Queer, Intersexuais, Assexuais e Outros). Por conta deste movimento, existe a tendência de as pessoas que não se identificam com o gênero atribuído ao nascer assumirem a sua verdadeira identidade na sociedade. Apesar de alguns benefícios já percebidos, ainda há muito preconceito nos diversos âmbitos da sociedade para ser eliminado, inclusive no mundo corporativo (Farinha, 2018).

Bastos *et al.*, (2016) apontam que o grupo homoafetivo é um dos mais complexos de trabalhar em termos de diversidade nas organizações por uma questão histórica não definida. A homoafetividade por muito tempo foi (e alguma medida ainda é) vista como crime, pecado e patologia pelo Estado, religião e ciência. Até hoje, se observam atitudes de violência aos homossexuais e o desejo consciente ou não de punição. Corroborando com esse ponto de vista, o estudo de Saraiva & Irigaray (2009) mostra que quando se trata de práticas de diversidade, as diferenças étnicas, sociais e de gênero são mais aceitas, e há grande resistência quanto a diferentes orientações sexuais e quando se trata de identidade de gênero. Além disto, de acordo com o *paper* de Irigaray *et al.*, (2010), os gays ainda são discriminados no ambiente de trabalho, inclusive em empresas com políticas inclusivas. Estes funcionários convivem com o medo de serem desligados, e com falta de benefícios para parceiros (Bell *et al.*, 2011).

A pauta sobre os direitos das pessoas LGBTQIA+ na AL ainda é muito recente. O estudo de Sánches (2019), por exemplo, aponta que em 2002 a Argentina reconheceu o primeiro direito do público LGBTQIA+ na região, o de adoção. Entretanto, o país se manteve estancado por oito anos com apenas um direito reconhecido. Nesse interim, cinco países latino-americanos começaram o seu reconhecimento de direitos: em 2006, o Brasil aprovou o direito ao trabalho e, em 2009, a mudança de identidade; a Colômbia, em 2007, reconheceu o direito a saúde e a herança do parceiro e em 2008 estendeu os benefícios à seguridade social. Cuba, em 2007, também reconheceu o direito à seguridade social e à saúde à população LGBTQIA+. O Panamá, em 2006,

aprovou o direito de mudança de identidade e, em 2008, o direito à vida. Em 2004, o Urugway reconheceu a liberdade de expressão das pessoas LGBTQIA+, em 2008, a união civil entre os membros da comunidade e em 2009, a mudança de identidade e a adoção para os integrantes LGBTQIA+.

Freitas e Dantas (2016) descrevem algumas ações que as empresas têm seguido para contribuir na redução dos impactos da discriminação ao funcionário homoafetivos. Entre elas, destacam-se ações como a concessão de planos de saúde aos parceiros, punição a atos homofóbicos no ambiente de trabalho e treinamento para a conscientização a não discriminação, objetivando criar um ambiente mais seguro para a comunidade LGBTQIA+ no mundo do trabalho.

2.3.4. Raças e etnias

Silva *et al.*, (2020) apresentam em seu estudo que conceito de raça cientificamente não é aplicado. De acordo com os autores, as características físicas aparentes entre os grupos raciais são mínimas. Entre um negro africano e um branco nórdico, de acordo com os dados da pesquisa, por exemplo, existe apenas 0,005% de diferença entre os 25 mil genes presentes no genoma humano.

Assim, embora na genética não haja praticamente diferença entre raças, os dados da pesquisa do IPEA ainda mostram divergências neste sentido (IPEA, 2020). A arguição aponta que em 2017, a população negra correspondia a 32% das pessoas com ensino superior completo, e considerando a população com 25 anos ou mais, apenas 9,3% dos negros tinham ensino superior completo, enquanto na população branca havia chegado a 22,9%. Dados como esses evidenciam os reflexos do processo de colonização na AL, que estabeleceu um sistema social hierárquico em que indígenas e escravos negros ocupavam os lugares mais baixos da pirâmide social. A organização colonial foi baseada em ideias e crenças sobre a inferioridade dos povos indígenas e negros em relação aos europeus (Bello & Rangel, 2000).

Por outro lado, no estudo de Reith e Rachid (2021), os autores afirmam que os Estados Unidos se destacaram pelo pioneirismo da luta contra a desigualdade. O movimento pelos direitos civis dos anos 1950 e 1960 resultaram no desenvolvimento das primeiras leis contra discriminação racial e de ações afirmativas, maneira pela qual o governo impôs políticas de integração racial às organizações que prestavam serviços para o setor público.

O país continua sendo importante na luta contra a violência racial a partir dos movimentos sociais que emergem em diferentes regiões. Na última década, nomes como George Floyd, Michael Brown, Eric Garner, Tamir Rice, Freddie Gray, entre outros, pessoas negras que sofreram assassinatos pela polícia, geraram manifestações com o mesmo pedido: o fim da brutalidade policial e da violência sistemática contra pessoas negras. É nesse contexto que surge o movimento *Black Lives Matter*, em 2013, cuja missão é erradicar a supremacia branca e construir poder local para intervir na violência infligida às comunidades negras pelo Estado (Andrade, 2021).

Em uma visão mais atual no Brasil, Santos e Scopinho (2011) concluem que a realidade do negro no mercado de trabalho mostra que os negros, mesmo depois de mais de um século da abolição da escravatura, continuam enfrentando dificuldades para acessá-lo. Myers (2003) confirma a contestação acima de que homens brancos com alto grau de instrução estão nos principais cargos executivos e em posições mais baixas na hierarquia empresarial encontra-se um número maior de negros, porém este número não representa a população nacional.

Na Argentina, em seu estudo Frigerio & Lamborghini (2009), descrevem que até a data do estudo o movimento afro-argentino tinha pouco apoio e número reduzido. Seus ativistas alcançaram um certo grau de visibilidade ao tema de raça, entretanto, não conseguiram chamar a atenção do Estado argentino, nem tiveram grandes avanços na construção de uma identidade coletiva entre os afrodescendentes. Atualmente, o Estado argentino se organiza no tocante às questões raciais sob uma perspectiva dos direitos humanos, numa tentativa de amenizar os conflitos existentes, sobretudo com relação à discriminação dos povos indígenas (Keindé & Mello, 2020).

Vieira & Coelho Junior (2017) destacam que, nos anos 2000, a reivindicação do engajamento das empresas privadas aumentou em função de pressão do movimento negro que passou a pedir promoção de ações efetivas em combate à desigualdade dentro das organizações. Uma medida tomada imediatamente foi a criação de programas de *trainees* afrodescendentes, o que levou a alterar os padrões de recrutamento e seleção das empresas.

2.3.5. Etarismo

Mattos (2021) afirma em seu estudo que o envelhecimento populacional está ganhando espaço em discussões por tratar-se de um dos problemas mais importantes do mundo. Esse fenômeno impacta diretamente no mercado de trabalho e emprego, seguridade social, sistemas de educação e saúde e a distribuição de renda. Denominado de etarismo, o preconceito em relação à idade vem ganhando destaque nos últimos anos na academia.

O etarismo surgiu como um termo com forte preconceito e discriminação contra pessoas idosas. Trata-se do terceiro grande “ismo” identificado nas sociedades após o racismo e o sexismo. Porém, diferentemente dessas duas outras manifestações de preconceito e discriminação, o etarismo pode atingir, teoricamente, qualquer pessoa ao longo de sua vida, desde que viva o suficiente para envelhecer (Couto *et al.*, 2009).

Loth & Silveira (2014) trazem em seu estudo diversas definições de etarismo. Uma delas aponta como o processo de estereotipação estrutural e discriminação contra pessoas por elas serem velhas. Outra definição afirma que o termo é qualquer prejuízo ou discriminação contra ou a favor de uma faixa etária. Logo, para evitar que profissionais mais jovens e mais velhos sejam estereotipados, é importante ter uma sensibilidade de olhar para a variedade de estilos de gestão, conforme o grupo etário, capitalizando os pontos fortes de cada um, e compensando os fracos (Sabbag, 2021).

Nos Estados Unidos, o estudo de Pereira (2014) mostra que a maior parte das pesquisas sugere que as pessoas percebem os funcionários mais velhos como menos capazes, menos ativos, menos criativos, mais resistentes às mudanças e menor habilidade para serem treinados. Ao contrário dessas expectativas, contudo, a autora apresenta estudos que apontam que os mais velhos têm tendência a um maior índice de comprometimento e menor absenteísmo.

Em termos de políticas para o etarismo, mesmo tendo evidências de que os profissionais mais velhos são mais excluídos do processo de formação, algumas empresas começaram a desenvolver treinamentos focados no prolongamento da vida ativa destes profissionais maduros para ajudar em suas adaptações e mudanças de função (Mattos, 2021).

2.4. A legislação no Brasil e Argentina em Relação aos Grupos não Hegemônicos

Atualmente, é possível ver que mudanças fomentadas pelas legislações têm surgido em prol dos grupos não hegemônicos, buscando o equilíbrio das desigualdades sociais geradas pela concentração de riquezas e outras inequidades sociais. No Brasil, em relação ao surgimento de leis, segundo Zuin e Colen (2021), essas mudanças começaram a partir da Constituição Brasileira de 1988 e vêm se materializando desde então a partir da estruturação de políticas públicas.

Sobre o mercado de trabalho, que é o foco desta pesquisa, os mesmos autores, comunicam que em 1943 já havia ações afirmativas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo uma delas voltada à correção as distorções ocasionadas pela desigualdade de direitos entre homens e mulheres, incluídas na Lei 9.799, de 1999. No entanto, foi só a partir da Constituição Federal de 1988 que as ações afirmativas são previstas de maneira mais ampla.

A conquista de alguns direitos pelas mulheres, foi feita a partir de grandes manifestações sociais e lutas feministas, que vêm contribuindo para modificar a visão da sociedade. Alguns direitos adquiridos pelas mulheres no Brasil foram elencados por Oliveira e Oliveira (2019), tais como: licença-maternidade, que assegura a ausência do trabalho a partir de seu 8º mês de gestação, sem prejuízo de seu emprego e salários, que devem ser pagos integralmente durante os 120 dias do afastamento. Outra conquista é a possibilidade de as mulheres tirarem duas semanas de repouso, em caso de aborto natural (art. 395, § 4º da CLT). A mulher gestante tem direito à estabilidade no emprego desde a confirmação de sua gravidez até cinco meses após o nascimento da criança. E, no período de amamentação, a funcionária tem direito a dois intervalos de descanso durante a jornada de trabalho para amamentar o bebê, sendo cada um com trinta minutos de duração.

Segundo Aspiazu (2014), a Argentina vem avançando tanto em quantidade como variedade de normativas, garantias constitucionais, regulamentações e pactos internacionais para garantir e promover a igualdade de gênero. Embora o país tenha uma história marcante na luta dos direitos iguais em relação a gênero, a autora supracitada destaca que ainda é preciso avançar em políticas que promovam essa igualdade.

Tratando de questões de raça e etnia, Adorno Júnior e Quitério (2021) destacam que o negro sempre resistiu à escravidão, sendo a Lei Imperial nº 3.353, de 13 de maio de 1888, conhecida como Lei Áurea, o marco no processo abolicionista brasileiro. Esta lei não decorreu apenas da questão social, mas também devido à pressão Europeia sobre o Brasil no que tange a geração de postos de trabalho e um novo mercado consumidor. Nesse novo cenário, as novas oportunidades de trabalho ficaram com os estrangeiros, deixando a população afrodescendente à margem da sociedade.

Por conta do histórico descrito, buscando combater essa realidade desigual no mercado de trabalho, de acordo com Batista e Mastrodi (2020), especificamente no setor público, a Lei 12.990/2014 garante a obrigatoriedade de cotas raciais para concursos públicos para seleção de servidores no montante de 20% das vagas. Já nos espaços privados de trabalho, diferentemente do que acontece com trabalhadores com deficiência, não existe uma política estruturada no Brasil que estabeleça percentual mínimo de contratação de pessoas pretas, pardas e indígenas, nem incentivos fiscais que influenciem o empregador a prezar pela diversidade.

Na Argentina, o Estado se organiza no tocante às questões raciais sob uma perspectiva dos direitos humanos, numa tentativa de amenizar os conflitos existentes. Historicamente, o racismo foi um problema negado no imaginário social e político do país. A preocupação em identificar o racismo e o seu combate começam a ser expressas especialmente nos governos Néstor e Cristina Kirchner (entre os anos 2004 e 2015), por meio de políticas públicas destinadas a articular os grupos não hegemônicos. Por outro lado, políticas de cotas para raças é mais difícil de serem implementadas no país, uma vez que a população afrodescendente é menos expressiva e a militância negra é recente (Keindé & Mello, 2020).

Já em relação às PCD no Brasil, corroborando com a afirmação já mencionada, a legislação que rege as ações afirmativas para a categoria já está mais consolidada. Segundo Campos (2020), a Lei nº 8.213/1991 foi criada para a obrigação das empresas com a inclusão e a reserva de vagas para PCD. Ela estabelece o seguinte percentual de reservas de vagas: i) 2% para até 200 colaboradores; ii) 3% de 201 a 500 colaboradores; iii) 4% para empresas com 501 a 1.000 colaboradores; e, finalmente, 5% para entidades com 1.001 colaboradores ou mais.

Dados importantes são levantados no estudo de Santos (2017) em relação a PCD na AL. De acordo com a pesquisa, existem cerca de 600 milhões de habitantes na região e estima-se que 70 milhões são pessoas com algum tipo de deficiência. A estratégia mais disseminada para promover a inclusão de PCD no trabalho na região é a aprovação de leis que garantam a obrigatoriedade de reserva de vagas, seja no setor público ou privado. A Argentina encontra-se no pequeno grupo de onze países que reservam vagas para as pessoas com deficiência em ambos os setores. As leis mais antigas de cotas de PCD na AL, inclusive, são as da Argentina, de 1981, seguida pelo Brasil, com lei aprovada em 1991 (Santos, 2017).

Já para as comunidades LGBTQIA+, não há nenhuma legislação brasileira que regulamenta o trabalho, emprego e renda, seja em relação à orientação sexual ou à identidade de gênero. Já na Argentina, as políticas de trabalho, emprego e renda para o grupo são encontradas na “*Ley n° 26.743 de Identidad de Género*”, que reconhece a existência das pessoas transexuais (Irineu & Oliveira, 2020). Reforçando o comprometimento para com o tema nas políticas públicas deste país, como já exposto no capítulo de diversidade na AL. Em junho de 2021, o Congresso Argentino aprovou a lei 27.636, que obriga o Estado a reservar pelo menos 1% das vagas na administração pública para travestis, transexuais e transgêneros e, ao mesmo tempo, criou incentivos fiscais para empresas privadas seguirem pelo mesmo caminho.

Finalmente, abordando o etarismo, onde encontram-se os salários mais altos e a expectativa de baixa produtividade, é percebida a falta de preferência das empresas por trabalhadores com mais de 50 anos. Um ponto bem levantado em relação ao debate legislativo no Brasil deste preconceito, é o que os temas predominantes são em torno de alterações demográficas, da estrutura de financiamento e do equilíbrio atuarial, faltando a discussão da empregabilidade dos mais velhos na mesma intensidade (Fluminhan, 2019). Ainda sobre o tema, o estudo de Arese (2020) apresenta um panorama de que a Argentina tem a previsão de alcançar, em 2025, o patamar de 25% de sua população com 60 anos ou mais. A falta de políticas direcionada ao tema tem gerado a necessidade de urgência para com os trabalhadores mais velhos. As mudanças demográficas já percebidas em países da AL demandam ações que abordem o tema de forma abrangente, indo ao encontro com diversas determinações internacionais, como a Recomendação 162 da OIT.

2.5. O relatório de sustentabilidade no modelo GRI

Silveira e Petrini (2017) conceituam desenvolvimento sustentável como a preocupação em suprir as necessidades da geração presente sem afetar as gerações futuras no atendimento de suas necessidades. Aveiro (2016) destaca em seu estudo que a sustentabilidade está relacionada a conceitos como “longo prazo”, “durável”, “consistente” e “sistemático”. Adicionalmente, quando se fala de sustentabilidade é preciso considerar três pilares: o econômico, o ambiental e o social.

Ainda segundo Aveiro (2016), a dimensão econômica refere-se a aspectos gerais com a finalidade de obter êxito financeiro para manter-se a longo prazo no mercado. O lado ambiental engloba os impactos causados por recursos naturais. Por fim, o pilar social envolve tanto pontos internos, relacionados com a estrutura da entidade, quanto fatores externos, voltados para o relacionamento da organização com a sociedade na qual ela se insere. Entre os pontos internos estão a governança corporativa, o incentivo a funcionários, a saúde de colaboradores, a segurança e o desenvolvimento humano. Já nos fatores externos estão incluídas atividades não controversas, combate à corrupção e compromisso com o comportamento ético, por exemplo.

Nesse cenário, a sustentabilidade está intimamente ligada com a responsabilidade social empresarial. Esse defende o papel das organizações como agentes que possuem obrigações sociais, uma vez usam dos recursos escassos existentes no meio em que estão inseridas e, portanto, tornam-se responsáveis por seu uso de forma sustentável (Silveira & Petrini, 2017).

A divulgação de relatórios de sustentabilidade que expõe os impactos socioambientais decorrentes das atividades corporativas já está bem adaptada por países na América do Norte, Europa e Japão. Em resposta às demandas sociais com relação à sustentabilidade, as empresas têm inúmeros instrumentos de medição das políticas e iniciativas adotadas. No mercado há diversos instrumentos de certificação já validados. A preferência da adoção de qualquer instrumento é de livre escolha de cada entidade (Tonin & Madruga, 2012).

Segundo Rodríguez Guerra e Ríos-Osorio (2016), há várias metodologias de avaliação das dimensões da sustentabilidade, sendo o modelo da GRI a mais reconhecida internacionalmente. O objetivo da metodologia GRI é suportar as informações divulgadas pelas empresas sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Dessa forma, o instrumento busca apoiar as empresas,

governos e outras organizações no entendimento e comunicação com seus grupos de interesse em relação ao impacto que elas (organizações) têm em questões de sustentabilidade como mudanças climáticas, direitos humanos, corrupção, entre outros. Apesar do compromisso das entidades com a divulgação do relatório de sustentabilidade no modelo GRI, sendo uma forma de prestação de contas, é importante destacar que se trata de um instrumento também gerencial, a partir do qual as organizações conseguem traçar metas e elaborar ações para alcançá-las.

O GRI foi fundado em Boston, em 1997, a partir das organizações sem fins lucrativos dos Estados Unidos, especificamente nas organizações da *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e do Instituto Tellus. O objetivo era criar o primeiro mecanismo que garantisse que as empresas seguiriam aos princípios de conduta ambiental de forma responsável, e que então foi ampliado para incluir também as questões sociais, econômicas e de governança (GRI, 2021b).

Publicada em 2000, a primeira versão sobre as diretrizes da GRI (G1) proveu a estrutura global para relatórios de sustentabilidade. Em 2001, a GRI virou uma instituição independente e sem fins lucrativos. No ano seguinte, a GRI mudou-se para Amsterdã, e teve a primeira atualização das diretrizes (G2). Conforme a demanda por relatórios GRI e a aceitação por parte das organizações cresceram, as diretrizes foram ampliadas e aprimoradas resultando em G3 (2006) e G4 (2013) (GRI, 2021b).

Devido à grande aderência dos relatórios de sustentabilidade pelo mundo, a GRI abriu escritórios regionais. Tendo pontos baseados no Brasil (2007), China (2009), Índia (2010), EUA (2011), África do Sul (2013), Colômbia (2014) e Cingapura (2019). As conferências globais da GRI foram realizadas em Amsterdã nos anos de 2006, 2008, 2010 e 2016. Ainda em 2016, a instituição fez a transição de diretrizes para a definição dos padrões globais para relatórios de sustentabilidade – *GRI Standards*. Os *Standards* continuam sendo atualizados (GRI, 2021b).

Segundo o estudo de Mascena et al. (2020), a estrutura básica do relatório de sustentabilidade da GRI é composto por três pilares: (1) Perfil: informações sobre o contexto geral para entender o desempenho organizacional, contendo estratégia, perfil e governança; (2) informações sobre a gestão: tendo como objetivo explicar o desempenho de uma organização em uma área específica; (3) indicadores de desempenho: expõem informações comparáveis sobre o desempenho econômico, ambiental e social das organizações. Destaca-se, portanto, que é exatamente dentro do pilar de indicadores de desempenho social que as políticas adotadas pelas empresas relacionadas à temática deste estudo são divulgadas.

Nesta pesquisa, utilizou-se o GRI devido a sua credibilidade global no que tange sustentabilidade, e, principalmente, pelo fato de a sua dimensão social tratar sobre as ações específicas realizadas para a promoção da diversidade nas organizações. Entre as divulgações relacionadas com a temática, destacam-se as seções GRI 405 – *Diversity and Equal Opportunity*, GRI 406 – *Non Discrimination*; GRI 412 – *Human Rights Assessment*. É importante destacar, ainda, que outras exigências de divulgação tangenciam a temática abordada pela presente pesquisa e, assim, também podem ser utilizadas com o objetivo de levar aos *stakeholders* informações relacionadas às políticas de gestão da diversidade. Destaca-se, ainda, que de acordo com o GRI 405, a entidade deverá evidenciar informações dos colaboradores por gênero, idade e demais grupos não hegemônicos (denominado como minoritários ou em vulnerabilidade pelo normativo) que sejam relevantes para a organização.

A Tabela 1 apresenta alguns estudos anteriores que também utilizaram o GRI ou relatório de sustentabilidade para sustentar pesquisas sobre diversidade.

Tabela 1

Estudo anteriores sobre diversidade que utilizaram o GRI ou relatório de sustentabilidade

Autor	Objetivo Geral	Resultados
Silva (2019)	Apresentar e analisar a composição da força de trabalho da empresa selecionada para a pesquisa, ou seja, propõe-se a verificar a diversidade da mão de obra em termos de sexo, idade, raça, relacionando essas categorias com os cargos ocupados e as respectivas remunerações.	Na empresa selecionada, a diversidade vem em um pequeno número exposto ao seu quadro de funcionários, considerando o total de funcionários e o total de homens brancos. A organização vive a teoria teto de vidro, que, mesmo homens, mulheres, negros, pardos e indígenas tendo o mesmo conhecimento, competência e qualificação a empresa tem a preferência por homens da raça branca.
Aveiro (2016)	Identificar como a diversidade tem se expressado em um contexto que preza pela sustentabilidade e diminuição de desigualdade.	Os resultados mostram que as empresas analisadas possuíam, em seus quadros funcionais de forma geral, homens e mulheres, variadas raças e diversas gerações. Há predominância de homens, de brancos e da geração X; existem diferenças salariais entre homens e mulheres.
Schwach et al. (2014)	Investigar a existência dos indicadores de desenvolvimento sustentável em instituições financeiras e a respectiva aderência destes ao modelo proposto pelo GRI.	A análise dos dados da pesquisa revela que as instituições financeiras divulgam para a sociedade em geral seu desempenho por meio de relatórios contendo indicadores de sustentabilidade que expressam a sua gestão.
Khan et al. (2019)	Avaliar a qualidade da divulgação corporativa sobre questões de deficiência por empresas do Reino Unido.	Os resultados sugerem que faltam divulgações corporativas sobre o emprego de PCDs.
Ghauri et al. (2021)	Demonstrar que a diversidade vai além do gênero e inclui diferenças de idade, etnia, sexualidade, crenças religiosas e deficiência física.	As empresas listadas na Bolsa da Nova Zelândia, relacionam predominantemente apenas a diversidade para abordar a diversidade de gênero. Elementos de diversidade, no entanto, não recebem muita atenção.

Nota. Elaboração própria com base nos textos citados.

Como visto na Tabela 1, tanto o estudo de Silva (2019) e Aveiro (2016) demonstram como resultado que mesmo com a expectativa de mudança nas empresas relacionada à diversidade, as companhias estudadas pelos autores mantêm o padrão social estrutural em suas forças de trabalho. Os resultados de Schwach et al. (2014) destacam que as instituições financeiras estão divulgando para a sociedade os indicadores de sustentabilidade, e, finalmente os *papers* de Khan et al. (2019) e Ghauri et al. (2021) sugerem que ainda há falta de divulgação das informações de diversidade nos relatórios das empresas.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação da pesquisa

O presente estudo tem como objetivo geral identificar o atual estágio da gestão de diversidade em organizações no Brasil e Argentina. Para isso, foram utilizados os relatórios de sustentabilidade publicados no padrão GRI *Standards* de empresas que compõe a população-alvo da investigação. Sendo assim, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva com abordagem quali-quantitativa e conduzida a partir de análise documental (Beuren, 2006; Martins & Theóphilo, 2009; Sampieri et al., 2013).

O caráter descritivo da pesquisa reside no fato de que foram identificados os estágios de da gestão de diversidade nas organizações brasileiras e argentinas, a partir de metodologia desenvolvida pela pesquisa. De acordo com Beuren (2006), as pesquisas descritivas são aquelas que coletam e avaliam dados sob um determinado fenômeno, tratando-o sob diversos aspectos e dimensões.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a presente investigação lançou mão de estratégias tanto qualitativas quanto quantitativa com o intuito de identificar o nível de maturidade da gestão de diversidade de empresas brasileiras e argentinas. Para isso, foi estruturado um modelo de identificação do estágio da gestão da diversidade, partindo de indicadores preestabelecidos e da revisão da literatura realizada pelo presente estudo. O indicador criado está apresentado na Tabela 3 e seu procedimento de criação encontra-se descrito na subseção 3.3. A partir do modelo proposto, foram realizadas estatísticas descritivas e categorização textual dos indicadores existentes com o objetivo de compreender em profundidade as políticas adotadas para a gestão da diversidade nas entidades brasileiras e argentinas.

Por fim, o caráter documental do estudo está relacionado com a coleta e análise dos relatórios de sustentabilidade no modelo GRI, os quais foram a base para a criação do índice da gestão da diversidade das organizações no Brasil e Argentina. Segundo Martins e Theóphilo (2009), as pesquisas documentais são aquelas que utilizam fontes primárias de dados, ou seja, materiais compilados pelo(s) próprio(s) autor(es) do trabalho.

3.2. População-alvo e amostra da pesquisa

Os dados a serem estudados foram retirados dos relatórios de sustentabilidade das empresas do Brasil e Argentina que os divulgaram no padrão GRI para o ano de 2019 – *Standard* verificado. É importante destacar que foram consideradas apenas as organizações que disponibilizaram o material no banco de dados da própria GRI² e que passaram pelo processo de validação da entidade, conforme destacado anteriormente. A Tabela 2 apresenta a listagem final das entidades analisadas por país de origem.

Tabela 2
Empresas por país de origem

País	Nº de Empresas
Argentina	26
Brasil	63
Total	89

² Para maiores informações, acesse: <https://database.globalreporting.org/search/>

Nesse contexto, por meio de consulta ao site da GRI foi possível encontrar um conjunto de 89 empresas que se enquadram no critério estabelecido, conforme apresentada na Tabela 2. A listagem completa dessas organizações encontra-se disponibilizada no Apêndice A deste estudo.

3.3. Criação do índice de gestão da diversidade (IGD)

Para a criação das categorias de análise dos relatórios selecionados neste estudo, que formaram o Índice de Gestão da Diversidade (IGD), foram utilizadas as normas da GRI para elaboração de relatórios de sustentabilidade, indicadores de mercado e a revisão bibliográfica sobre o tema da pesquisa. A Tabela 3 contempla as categorias de análise finais utilizadas para a criação do IGD.

Tabela 3
Fundamentação teórica do IGD

Categorias	Políticas Organizacionais	Referência
1. Diversidade de gênero	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Possui equidade nas políticas de recompensas. 1.2. Tem, pelo menos, 33% de mulheres nos cargos de liderança. 1.3. Possui programa de mentoria para mulheres com potencial de liderança. 1.4. Realiza treinamento para inclusão e promoção de mulheres. 1.5. Possui programas de inclusão e retenção de mulheres na entidade. 1.6. Possui políticas para a conciliação da maternidade como berçário, licença-maternidade/paternidade flexível. 1.7. Garante a neutralidade das políticas organizacionais em termos de gênero. 1.8. Possui espaço destinado à amamentação. 	Borin et al. (2015); Cavazotte et al. (2010); Filipe e Bomfim (2020); Freitas (2020); GRI (2021a); Myers (2003); Zabludovsky (2001).
2. Pessoas com Deficiência	<ol style="list-style-type: none"> 2.1. Promove a acessibilidade do ambiente de trabalho para PCD. 2.2. Realiza palestras/fóruns com o objetivo de desmistificar conceitos e sensibilizar os indivíduos. 2.3. Possui e cumpre o programa de cotas existente. 2.4. Investe na preparação de PCD, capacitando-as para o mercado de trabalho. 	Filipe e Bomfim (2020); Freitas (2020); Santos et al. (2015); Saraiva e Irigaray (2009); Ávila-Vitor e Carvalho-Freitas (2012).
3. Identidade de gênero e orientação sexual	<ol style="list-style-type: none"> 3.1. Permite a inclusão de parceiros homoafetivos no plano de saúde e previdência. 3.2. Incentiva a presença de grupos de apoio a funcionários LGBTQIA+ na entidade. 3.3. Apresenta políticas de apoio/suporte a funcionários travestis e transsexuais. 3.4. Possui programas específicos para a atração de funcionários travestis e transsexuais. 	Almeida e Vasconcellos (2018); Diniz et al. (2013); Filipe e Bomfim (2020); Freitas (2020); Philip e Soumyaja (2019); Rohm et al. (2021).
4. Raças e etnias	<ol style="list-style-type: none"> 4.1. Apresenta políticas de cotas pautadas em raças e etnias. 4.2. Possui metas pautadas em raça e etnias para profissionais em cargos de liderança. 4.3. Apoia organizações que buscam a inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho. 4.4. Divulga informação sobre a força de trabalho em cargos de liderança por raça e etnia. 	Filipe e Bomfim (2020); Freitas (2020); Myers (2003); Vieira e Coelho Junior (2017).

5. Etarismo	5.1. Possui metas de contratação para pessoas com mais de 50 anos. 5.2. Cria iniciativas que ajudam em uma boa relação entre as gerações por meio de práticas como <i>mentoring</i> . 5.3. Realiza treinamentos visando o prolongamento da vida ativa de profissionais mais velhos.	Freitas (2020); GRI (2021a); Mattos (2021); García (2018).
6. Aplicação Geral	6.1. Realiza um acompanhamento ativo sobre o desenvolvimento de colaboradores pertencentes a grupos não hegemônicos. 6.2. Mantém um ambiente de trabalho que promova dignidade, cortesia e respeito pelo indivíduo. 6.3. Apoia pequenos negócios locais de propriedade ou operação de grupos não hegemônicos. 6.4. Contribui indiretamente para a implementação de programas de ação afirmativa, diversidade e inclusão na comunidade em que atua. 6.5. Incentiva os funcionários, parceiros e membros franqueados a doarem seu tempo para apoiar as causas de diversidade da comunidade local. 6.6. Inclui diversidade nas competências organizacionais. 6.7. Apoio a inserção de pessoas de outros países no mercado de trabalho.	Borin et al. (2015); Freitas (2020); GRI (2021a); Oliveira (2006); Saraiva e Irigaray (2009).

Como é possível notar pela análise dos dados apresentados na Tabela 3, o IGD foi criado a partir da análise de 30 políticas de gestão da diversidade, divididas entre os cinco grupos de análise da pesquisa e uma categoria de aplicação geral, a qual contém ações que podem ser aplicadas a diversos grupos não hegemônicos.

3.4. Coleta e análise de dados

Para coletar os dados, foi acessada a base de dados disponibilizada pela GRI em 28 de maio de 2021, e gerado um arquivo em Excel denominado “*StandardsReportsList*”, que continha a listagem de todas as empresas no mundo que haviam publicado seus relatórios anuais no modelo GRI *Standard* com verificação realizada pela própria entidade. Utilizou-se dois filtros no arquivo, um de país: Brasil e Argentina, e outro de ano de publicação: 2019, contemplando 89 empresas que publicaram seus relatórios seguindo o modelo GRI, as quais estão listadas no Apêndice A. Após a identificação das entidades que compõe a amostra do estudo, procedeu-se com a codificação das entidades. As organizações originárias do Brasil receberam um código numérico precedido da letra “B” e as entidades argentinas foram precedidas da letra “A” nesse processo de codificação.

Após a lista formada com as 89 empresas, fez-se uma matriz onde nas linhas continham as empresas e ao lado o setor de atuação de cada uma delas, e nas colunas todas as políticas da Tabela 3. Após a matriz montada, buscou-se os relatórios de sustentabilidade das 89 empresas nos endereços destacados. Para as empresas que não tinham endereço, buscou-se diretamente no próprio site da empresa. A fim de controle dos relatórios, todos foram baixados e salvos em duas pastas; uma com os relatórios de sustentabilidade em PDF das empresas do Brasil, e outra das empresas da Argentina.

Após isso, foi aberto relatório a relatório e feita uma busca por palavras-chaves ou números para verificar se havia cada uma das políticas de diversidade que compõe o IGD. As palavras buscadas em português foram: equidade, mulher, diversidade, inclusão, maternidade, acessibilidade, PCD, cotas, LGBT, homo, orientação sexual, raça, etnia, negro, geração, etarismo, respeito, voluntariado, 405-1 e 405-2. As palavras-chave buscadas em espanhol foram *equidad, mujer, diversidad, inclusión, maternidad, accesibilidad, discapacitados, cuotas*, LGBT, homo, *orientación sexual, raza, etnia, negro, generación, discriminación por edad, respeto, voluntariado*, 405-1 e 405-2. Em inglês, as palavras-chave foram *equity, woman/women, diversity, inclusion, motherhood, accessibility, disability, quotas*, LGBT, homo, *sexual orientation, race, ethnicity, generation, ageism, respect, volunteering*, 405-1 e 405-2.

Cada vez que uma palavra-chave era encontrada era verificado se havia uma política correspondente da Tabela 3 em prática evidenciada no relatório de sustentabilidade. Se sim, marcava-se na matriz da planilha do Excel em qual a página do relatório a política foi encontrada. Já no caso negativo, quando a política não foi evidenciada, deixou-se o item da matriz em branco.

O processo de abrir relatório a relatório e fazer a busca por palavra-chave foi oneroso, em termos de tempo, dedicação e atenção. Além disto, os relatórios eram extensos e não havia padronização, ou seja, cada empresa os fazia de acordo com sua necessidade ou escolha. Outro fator que dificultou a coleta de dados, foi a qualidade das informações, onde diversas vezes havia a palavra-chave, mas não tinha a menção da política implementada. Em outros, nenhuma palavra-chave era encontrada. Todo o processo de coleta de dados foi realizado pela pesquisa responsável e, posteriormente, analisado pelo pesquisador orientador.

Para a condução da análise de dados quantitativa da pesquisa, foi necessário proceder com a transformação numérica da codificação das políticas. Para isso, para cada item avaliado, foi atribuído o valor 1 (hum), caso a política descrita na Tabela 3 tenha sido evidenciada, e 0 (zero), caso contrário. Posteriormente, procedeu-se com a soma da pontuação obtida por cada uma das empresas da amostra para os itens do IGD e, finalmente, dividiu-se o valor obtido pelo número de políticas que tiveram, pelo menos uma empresa com evidenciação. Para facilitar a interpretação dos dados, multiplicou-se o valor final encontrado por 100, de forma que o IGD final pudesse variar de zero (caso nenhuma política de gestão da diversidade fosse encontrada no relatório) a 100 (caso todas as políticas do IGD fossem encontradas). Essa etapa da pesquisa se mostrou necessária para que fosse possível ter um panorama geral sobre o estágio da gestão de diversidade em empresas brasileiras e argentinas, atendendo, portanto, o objetivo geral desta investigação.

Já para a realização da análise qualitativa de dados, procedeu-se com a apresentação e crítica das informações disponibilizadas pelas empresas para as políticas do IGD, quando da sua evidenciação nos relatórios de sustentabilidade das 89 entidades que compõe a amostra do estudo. Esse procedimento foi conduzido para as diferentes categorias abordadas na pesquisa, assim como para cada um dos países trabalhados pelo estudo. Essa etapa da pesquisa se mostrou relevante, principalmente, para a exemplificação de como as entidades estão reportando as políticas de diversidade, servindo de exemplo para outras organizações que ainda não realizam o processo, assim como para permitir a identificação de lacunas e pontos de melhoria nos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras e argentinas. Dessa forma, a partir das análises qualitativas também foi possível compreender (e em maior profundidade), o atual estágio da gestão de diversidade em empresas brasileiras e argentinas, que é o objetivo geral proposto pelo estudo.

4. RESULTADOS

Este capítulo discute os resultados encontrados pelo estudo à luz do referencial teórico construído. O processo de análise dos dados discutido no capítulo anterior permite apresentar os achados sob diferentes perspectivas. O foco foi mantido na identificação do estágio das políticas de gestão de diversidade para a amostra selecionada, a partir de diferentes visões, possibilitando uma reflexão mais abrangente sobre o tema.

4.1. Análise geral

O processo de codificação dos relatórios das entidades da amostra indicou que cinco das trinta políticas analisadas no IGD não foram identificadas para nenhuma organização. Na categoria de identidade de gênero e orientação sexual a política “4. Possui programas específicos para a atração de funcionários travestis e transexuais” não foi encontrada. Na categoria de raça e etnia a política “2. Possui metas pautadas em raça e etnias para profissionais cargos de liderança” também não foi evidenciada por nenhuma entidade da amostra”. Já no tocante ao etarismo, a política “2. Cria iniciativas que ajudam em uma boa relação entre as gerações por meio de práticas como mentoring” não obteve nenhuma ocorrência. Por fim, na categoria geral, as políticas “1. Realiza um acompanhamento ativo sobre o desenvolvimento de colaboradores pertencentes a grupos não hegemônicos” e “3. Apoia pequenos negócios locais de propriedade ou operação de grupos não hegemônicos” não foram abordadas em nenhum dos relatórios analisados.

Antes de apresentar a análise do IGD, contudo, é necessário esclarecer a escala que resultou após a metodologia descrita acima e a exclusão das políticas que não foram evidenciadas por nenhuma das entidades. Para isso, conforme descrito na metodologia, somou-se a pontuação de cada empresa e dividiu-se pelo total de pontos possíveis de se obter, que no caso da amostra em questão foi de 25 pontos (já que cinco assertivas não foram encontradas para nenhuma entidade da amostra). Posteriormente, multiplicou-se o obtido por 100. Dessa forma, o valor máximo do IGD que uma observação da amostra pode chegar é de 100 pontos, isto é, se uma entidade tiver todas as políticas do IGD evidenciadas o seu *score* será o valor máximo. Tendo em vista o *range* de pontuação, foi possível segregar o estágio da gestão de diversidade das empresas em 4 níveis. Considerou-se o IGD de 0 a 25 como um estágio baixo para a gestão da diversidade, de 26 a 50 como um estágio médio, de 51 a 75 como estágio alto e entre 76 a 100 como um excelente estágio para a gestão da diversidade.

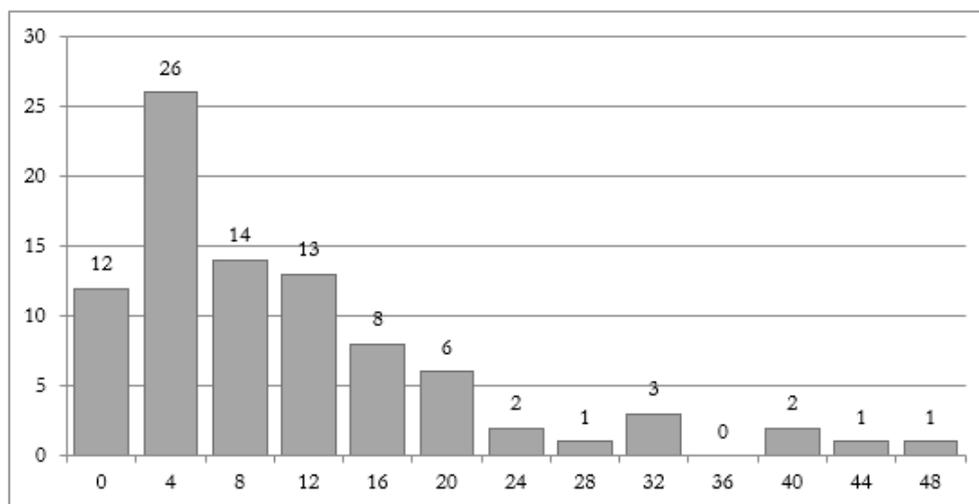


Figura 2. Gráfico de quantidade de empresas e frequência do IGD

A Figura 2 apresenta a distribuição de empresas considerando a pontuação obtida no IGD. Como é possível notar, para as observações da amostra estudada, o IGD variou entre 0 e 48, ou seja, das 89 entidades nenhuma alcançou a metade da pontuação possível (50 pontos) para a caracterização dos diferentes estágios de gestão da diversidade. Além disso, 81 observações encontram-se no nível baixo de maturidade da gestão de diversidade, o que representa 91% dos casos analisados. Apenas nove (9%) organizações encontram-se no estágio considerado médio para a gestão de diversidade. Além disso, doze observações (13%) tiveram o índice igual 0 (zero), ou seja, nenhuma política foi referenciada em seus respectivos relatórios de sustentabilidade para os grupos não hegemônicos estudados. Desse montante, onze são entidades brasileiras. Não obstante, das sete empresas que estão com a sua gestão de diversidade em nível médio, cinco são brasileiras e duas argentinas.

Das quatro empresas que obtiveram os maiores IGD, *score* acima de 40, todas são brasileiras com destaque para a B14 que atingiu os 48. A média do indicador das 89 empresas ficou em 10,83 pontos, sendo que o IGD mais frequente foi o de 4 pontos, aparecendo 26 vezes, como mostra a Figura 2. As empresas argentinas apresentam uma média sutilmente maior que as das empresas brasileiras, 12 pontos versus 10,35 pontos. Isoladamente, esses números mostram que as empresas argentinas, em média, apresentam mais políticas de gestão da diversidade do que as brasileiras. O teste não paramétrico Mann-Whitney, contudo, não permitiu rejeitar a hipótese nula de que as duas amostras provêm de populações com a mesma distribuição.

4.2. Análise por setor

Avaliando os setores, o de Comunicação aparece no topo das médias de IGD com 44 pontos, conforme apresentado na Tabela 4. Isso significa que é o setor mais desenvolvido em termos de gestão de diversidade. Porém, ainda de acordo com as informações apresentadas na Tabela 4, é possível notar que o setor em questão foi formado no estudo com apenas uma empresa, a B52. O setor de Consultoria aparece em segundo lugar, com a média de IGD de 28, sendo que as empresas B29 e A23 foram as grandes responsáveis por esta média.

Tabela 4

Tabela de IGD médio por setor

Setor	Nº de Empresas	IGD Médio	IGD Mínimo	IGD Máximo	Desvio Padrão
Comunicação	01	44,00	44,00	44,00	-
Consultoria	03	28,00	12,00	40,00	14,42
Alimentos	01	24,00	24,00	24,00	-
Diversos	01	20,00	20,00	20,00	-
Elétrico	11	17,09	0,00	48,00	12,91
Automotivo	01	16,00	16,00	16,00	-
Varejo	03	16,00	4,00	28,00	12,00
Financeiro	13	14,77	0,00	40,00	12,04
Infra	02	14,00	8,00	20,00	8,49
Institucional	02	14,00	12,00	16,00	2,83
TI	03	12,00	0,00	20,00	10,58
Cimento	01	12,00	12,00	12,00	-
Celulose	02	10,00	4,00	16,00	8,49
Serviço	08	7,00	0,00	12,00	4,14
Agro	08	6,50	0,00	12,00	4,24
Público	05	5,60	4,00	8,00	2,19
Saúde	13	4,00	0,00	12,00	3,65
Óleo e Gás	02	4,00	4,00	4,00	0,00
Logística	01	4,00	4,00	4,00	-
Indústria	05	3,20	0,00	8,00	3,35
Educação	03	2,67	0,00	4,00	2,31
Total	89	10,83			

Ainda tratando em relação ao setor, pode-se avaliar que se forem desconsiderados aqueles setores com apenas uma observação na amostra, ou seja, se forem excluídos os setores Automotivo, Comunicação, Cimento, Logística, Alimento e Diversos, o de Consultoria seria o mais desenvolvido em relação às políticas de gestão da diversidade evidenciadas em seus respectivos relatórios de sustentabilidade, seguido pelo setor Elétrico, Varejo e Financeiro, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5

Tabela de IGD médio por setor com mais de uma empresa na amostra

Setor	Nº de Empresas	IGD Médio	IGD Mínimo	IGD Máximo	Desvio Padrão
Consultoria	03	28,00	12,00	40,00	14,42
Elétrico	11	17,09	0,00	48,00	12,91
Varejo	03	16,00	4,00	28,00	12,00
Financeiro	13	14,77	0,00	40,00	12,04
Institucional	02	14,00	12,00	16,00	2,83
Infra	02	14,00	8,00	20,00	8,49
TI	03	12,00	0,00	20,00	10,58
Celulose	02	10,00	4,00	16,00	8,49
Serviço	08	7,00	0,00	12,00	4,14
Agro	08	6,50	0,00	12,00	4,24
Público	05	5,60	4,00	8,00	2,19
Saúde	13	4,00	0,00	12,00	3,65
Óleo e gás	02	4,00	4,00	4,00	-
Indústria	05	3,20	0,00	8,00	3,35
Educação	03	2,67	0,00	4,00	2,31
Total	83	10,17			

Na parte inferior da Tabela 5, o setor de Educação aparece como o de menor IGD, seguido pelo de Indústria, Óleo e gás e Saúde. Outro comparativo que a metodologia permite fazer é mostrar quais os setores possuem os maiores e menores estágios de gestão de diversidade em cada país através da média dos IGDs das empresas por setor. A Tabela 6 contém o IGD médio por setor na Argentina. Como é possível notar, os setores Alimentos e Consultoria apresentaram os maiores IGD. Em contrapartida, Varejo, Saúde e Logística aparecem em uma posição oposta na tabela todos com média 4.

Tabela 6

IGD médio por setor na Argentina

Setor	Pontuação IGD
Alimentos	24
Consultoria	22
Diverso	20
TI	18
Financeiro	15
Serviço	9
Agro	8
Elétrico	8
Público	5
Logística	4
Saúde	4
Varejo	4

A Tabela 7 contém os setores que possuem os maiores e menores estágios de desenvolvimento das políticas de gestão de diversidade no Brasil também da mesma forma, através das médias dos IGDs. O setor de Comunicação aparece em primeiro, de consultoria em segundo,

os dois setores com média igual ou superior a 40. É perceptível um *gap* de 18 pontos entre o segundo e terceiro lugar, este último sendo o varejo. Um ponto interessante é o setor elétrico, que mesmo com a decorrência direta da exigência pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) em relação à divulgação dos balanços sociais para as entidades do setor desde 2002, aparece em quarto lugar (Ferreira, 2020).

Tabela 7
IGD médio por setor no Brasil

Setor	Pontuação IGD
Comunicação	44
Consultoria	40
Varejo	22
Elétrico	18
Automotivo	16
Financeiro	15
Infra	14
Institucional	14
Cimento	12
Celulose	10
Público	8
Agro	6
Serviço	6
Óleo e gás	4
Saúde	4
Indústria	3
Educação	3
TI	-

Já o setor de TI no Brasil não teve pontos no IGD, ao contrário do ocorrido para o cenário argentino, no qual obteve a quarta posição em termos de políticas voltadas para a gestão de diversidade. Fazendo um comparativo entre os países, vale o destaque em relação ao setor de consultoria que aparece em segundo lugar para ambos, e que o setor financeiro possui a mesma média.

4.3. Análise por política

Analisando especificamente as políticas encontradas nas empresas, as mais evidenciadas foram: “Tem, pelo menos, 33% de mulheres nos cargos de liderança”, tendo aparecido em 31 das 89 observações da amostra. Na sequência, “Possui políticas para a conciliação da maternidade como berçário, licença-maternidade/paternidade flexível” e “Possui equidade nas políticas de recompensas”, ambas evidenciadas em 29 entidades. É necessário destacar que as três políticas de maior evidência pertencem à categoria de gênero do IGD. Essa evidência está alinhada aos achados de Oliveira e Oliveira (2019) que mostraram haver uma significativa melhoria para os direitos das mulheres no mercado de trabalho nos últimos anos, o que foi obtido por meio de grandes manifestações sociais e lutas feministas.

Conforme destacado anteriormente, cinco políticas não foram evidenciadas em nenhum relatório, são elas: “Possui programas específicos para a atração de funcionários travestis e transexuais”, “Possui metas pautadas em raça e etnias para profissionais cargos de liderança”, “Cria iniciativas que ajudam em uma boa relação entre as gerações por meio de práticas como *mentoring*”, “Realiza um acompanhamento ativo sobre o desenvolvimento de colaboradores pertencentes a grupos não hegemônicos” e “Apoia pequenos negócios locais de propriedade ou operação de

grupos não hegemônicos”. Essas evidências são representativas das dificuldades ainda enfrentadas por determinados grupos não hegemônicos, com destaque para a parcela trans e travesti da população, que ainda estão à margem do mercado de trabalho (Almeida & Vasconcellos, 2018) e ainda carecem de políticas de gestão da diversidade.

De todas as empresas da amostra, 89% têm o IGD entre 0 e 20 pontos como mostra a Tabela 8. Estas empresas pontuam principalmente nas políticas de “Possui equidade nas políticas de recompensas”, “Tem, pelo menos, 33% de mulheres nos cargos de liderança”, “Possui políticas para a conciliação da maternidade como berçário, licença-maternidade/paternidade flexível” e “Divulga informação sobre a força de trabalho em cargos de liderança por raça e etnia”.

Tabela 8
Distribuição das políticas por número de empresas

IGD	Nº de Empresas	%	% Acumulado
-	12	13%	13%
4	26	29%	43%
8	14	16%	58%
12	13	15%	73%
16	8	9%	82%
20	6	7%	89%
24	2	2%	91%
28	1	1%	92%
32	3	3%	96%
36	0	0%	96%
40	2	2%	98%
44	1	1%	99%
48	1	1%	100%

O restante das empresas, isto é 11%, que tem de IGD entre 24 a 48 pontos, além das mesmas políticas dos 89%, pontuam também em “Promove a acessibilidade do ambiente de trabalho para PCD”, “Realiza palestras/fóruns com o objetivo de desmistificar conceitos e sensibilizar os indivíduos” e “Investe na preparação de PCD, capacitando-as para o mercado de trabalho”.

4.3.1. Evidenciação das políticas encontradas

Para reforçar a evidenciação das políticas encontradas nos relatórios de sustentabilidade, foram levantados alguns exemplos para cada uma delas que forma o IGD, os quais encontram-se apresentados a seguir.

A política “Possui equidade nas políticas de recompensas” foi evidenciada em 29 empresas, sendo ela a segunda mais demonstrada nos relatórios estudados, juntamente com a política “Possui políticas para a conciliação da maternidade como berçário, licença-maternidade/paternidade flexível”. Abaixo seguem três exemplos de achados em texto ou dado:

Estamos trabalhando para alcançar a equidade salarial total. Atualmente a diferença salarial varia entre 0,71% e 3,26%, sem diferenças salariais por localidade. [A23]³

³ Tradução livre de: *Estamos trabajando para lograr la plena equidad de salarios. Actualmente la brecha salarial oscila entre un 0.71% y un 3.26%, no existiendo diferencias salariales por localización.*

Relação entre salário base e remuneração das mulheres em relação aos homens. O mesmo salário base é aplicado por categoria profissional a homens e mulheres. [A15]⁴

A empresa está alinhada a movimentos globais que buscam por maior equidade de gênero na sociedade. No final de 2018, 15,6% do total de integrantes era formado por mulheres. A predominância masculina no quadro funcional é reflexo direto de seu setor de atuação – a indústria de óleo e gás –, caracterizada pela condição de trabalho embarcado em alto-mar, com turnos de 14 dias. [B44]

É interessante notar que os trechos selecionados evidenciam a preocupação com a equidade de gênero, mas ao mesmo tempo mostram que essa meta ainda não foi atingida. Além disso, é possível notar justificativas, como o setor de atuação, para as discrepâncias de gênero identificadas, como se o tipo de atividade desempenhada não fosse compatível com determinados atributos ou papéis esperados para as mulheres, indo ao encontro de pesquisas anteriores (Aveiro, 2016).

Em complemento ao descrito anteriormente, a política mais encontrada na amostra foi “Tem, pelo menos, 33% de mulheres nos cargos de liderança”, aparecendo em 31 empresas, abaixo há alguns exemplos encontrados.

Apoiamos o compromisso de garantir 30% de mulheres em cargos de gestão no plano de sucessão para 2025. Como objetivo interno e para apoiar o desenvolvimento de mulheres em cargos de gestão, estabelecemos uma participação mínima de 35% de mulheres em programas como Inspire no Banco, que oferece oportunidades concretas para capacitar mulheres com alto potencial. Nosso compromisso é que os gerentes seniores se tornem mentores das mulheres, invistam no desenvolvimento de seus talentos e contratem equipes diversificadas. Acreditamos que quando as mulheres são empoderadas, os homens também. [A4]⁵

A empresa B42 demonstra na página 59 de seu relatório anual de 2019 um quadro contendo os indicadores de diversidade entre os colaboradores por gênero. Na linha de cargos de superintendentes e gerentes havia 214 homens e 85 mulheres, isto é, 39,7% dos cargos de gestão eram compostos por mulheres.

Já a companhia B16, na página 39 do seu relatório de sustentabilidade, também traz um quadro que mostra o percentual de cargos de gestão por gênero, onde em 2019 a gestão era composta por 45,45% mulheres.

Para a política “Possui programa de mentoria para mulheres com potencial de liderança” os textos encontrados foram seguintes:

Em 2018, mais de 25 mulheres, entre analistas, supervisoras e coordenadoras elegíveis para promoção, iniciaram a participação na segunda turma do programa Mulherer, que orienta sobre as possibilidades de carreira e oferece suporte na tomada de decisão em relação à profissão. [B46]

Para aumentar a participação de mulheres em nossa gestão, estamos incentivando a criação de um Comitê Mulher em cada cooperativa, a fim de capacitar e engajar esse público para que assuma papéis de liderança em suas comunidades e nas instituições. Trata-se de um programa vinculado à gestão da cooperativa, reportando ao Conselho de Administração, atuando em colaboração com a Diretoria Executiva e alinhado às suas definições estratégicas. [B48]

Em 2019 fizemos novas adaptações no MAIS para medir a contribuição das organizações e seus programas acompanhados pelo Banco, em relação ao empoderamento das mulheres e igualdade de

⁴ Tradução livre de: *405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres. Se aplica el mismo salario base por categoría profesional a hombres y mujeres.*

⁵ Tradução livre de: *Acompañamos el compromiso de asegurar un 30% de mujeres en cargos directivos en el plan de sucesión para 2025. Como objetivo interno y para acompañar el desarrollo de las mujeres en los espacios directivos, nos propusimos una participación mínima del 35% de mujeres en programas como Inspira en el Banco, que brinda oportunidades concretas para empoderar a las mujeres con alto potencial. Nuestro compromiso es que los altos directivos se conviertan en mentores para las mujeres, inviertan en el desarrollo de su talento y contraten equipos diversos. Creemos que cuando las mujeres están empoderadas, los hombres también lo están.*

oportunidades. Assim, foram avaliados 39 programas, dos quais 51% avaliaram “Muito Bom” e 49% “Bom”. [A14]⁶

Ainda na categoria de gênero, os exemplos de evidências da política “Realiza treinamento para inclusão e promoção de mulheres” foram:

Desenhamos e acompanhamos iniciativas para estimular o desenvolvimento pessoal e profissional das mulheres em toda a nossa cadeia de valor. [A17]⁷

Aderimos à iniciativa Lean In fundada por Sheryl Sandberg, que visa promover o apoio e o empoderamento das mulheres no local de trabalho. Sua metodologia cria um espaço para compartilhar ideias, experiências, adquirir habilidades e trabalhar juntos em diferentes temas. Participamos do lançamento do Lean In em Buenos Aires, onde Patricia foi uma das palestrantes, e também adotamos a Metodologia do Círculo que eles promovem. [A11]⁸

Women. Fast Forward. Plataforma que reúne nosso conhecimento e nossas ações para ampliar o debate, propor ações e fortalecer o papel da mulher. *Women Network.* Grupo liderado por gerentes, sócias e diretoras que promove network e diálogos sobre desafios, preocupações e oportunidades. [B29]

A política “Possui programas de inclusão e retenção de mulheres na entidade” foi encontrada em apenas duas empresas, sendo uma brasileira e outra argentina, de acordo com os seguintes textos:

No pilar de Gênero, temos a meta aumentar a participação de mulheres na organização, compondo 30% do quadro diretivo (Diretores e Vice-Presidentes) até o ano 2020. Para isso, todos os processos de promoção para cargos diretivos devem contar com uma mulher candidata entre os três finalistas, além de aplicarmos currículo cego, que exclui a informação sobre o gênero. [B52]

Como pilares do projeto, propomos três linhas de ação nas quais trabalhamos continuamente: fluxo de renda, para aumentar o número de mulheres que ingressam, principalmente nos níveis profissionais, garantindo que em cada busca haja pelo menos uma candidata; comunicação e conscientização, realizando ações e campanhas que promovam a igualdade de gênero entre nossos colaboradores; e conciliação da vida pessoal-família-trabalho, onde trabalhamos para melhorar a proteção da maternidade por meio de programas e benefícios específicos. [A13]⁹

Como já mencionado anteriormente, a política “Possui políticas para a conciliação da maternidade como berçário, licença-maternidade/paternidade flexível” foi evidenciada em 29 entidades e seguem alguns exemplos das companhias que implementam tal iniciativa:

Licença-maternidade: além do tempo estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), nossas funcionárias podem optar por aderir a mais 60 dias, totalizando 180 dias de licença-

⁶ Tradução livre de: *En 2019 realizamos nuevas adaptaciones a la MAIS con el propósito de medir la contribución que realizan las organizaciones y sus programas acompañados por el Banco, en relación al empoderamiento de la mujer y la igualdad de oportunidades. Así, se evaluaron 39 programas, de los cuales el 51% calificaron como “Muy Bueno” y el 49% “Bueno”.*

⁷ Tradução livre de: *Diseñamos y acompañamos iniciativas para estimular el desarrollo personal y profesional de las mujeres en toda nuestra cadena de valor.*

⁸ Tradução livre de: *We joined the Lean In initiative that Sheryl Sandberg founded which seeks to promote support and empowerment among women in the workplace. Its methodology creates a place to share ideas, experiences, acquire skills and work together on different topics. We participated in the launching of Lean In in Buenos Aires, where Patricia was one of the speakers, and also adopted the Circle Methodology they promote.*

⁹ Tradução livre de: *Como pilares del proyecto, planteamos tres líneas de acción en las que trabajamos continuamente: flujo de ingresos, para incrementar la cantidad de mujeres que se incorporan, especialmente en los niveles profesionales, asegurando que en cada búsqueda exista al menos una candidata mujer; comunicación y sensibilización, llevando a cabo acciones y campañas que promueven entre nuestros colaboradores la equidad de género; y conciliación de vida personal-familiar-laboral, en donde trabajamos para mejorar la protección de la maternidad a partir de programas y beneficios específicos.*

maternidade remunerada. O direito se estende, também, para os casos de adoção, inclusive por casais homoafetivos. Licença-paternidade: além do tempo estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), nossos funcionários podem optar por aderir a mais 15 dias, totalizando 20 dias de licença-paternidade remunerada. O direito se estende, também, para os casos de adoção, inclusive por casais homoafetivos. [B3]

Quanto à licença paternidade, são oferecidos pela Empresa cinco dias corridos quando do nascimento de filho(a), além da prorrogação por mais 15 dias corridos, totalizando 20 dias corridos de licença, estendendo o afastamento no caso de adoção ou guarda judicial, mesmo que provisória. A extensão da licença maternidade por mais sessenta dias também é garantida à empregada que adotar ou obtiver guarda judicial, proporcional à idade da criança. [B26]

Facilitamos a possibilidade de as mulheres continuarem amamentando após a licença maternidade. Para isso, temos duas salas de lactação em nossas instalações. [A16]¹⁰

A política “Garante a neutralidade das políticas organizacionais em termos de gênero” não foi identificada em nenhuma empresa brasileira. Seguem dois exemplos de textos de empresas argentinas:

No marco do compromisso com a proteção dos direitos humanos e trabalhistas, que inclui a promoção da inclusão e da diversidade, em 2012 lançamos formalmente o Projeto Equidade de Gênero, que inclui melhorias no fluxo de renda das mulheres, campanhas de comunicação e conscientização, e ações que contribuam para a conciliação da vida pessoal, familiar e laboral, com foco na salvaguarda da maternidade. Aprofundando essa responsabilidade, em 2017 aderimos aos Princípios de Empoderamento das Mulheres das Nações Unidas (WEP). [A13]¹¹

Nós nos concentramos em atrair, desenvolver e reter as melhores pessoas, oferecendo empregos de qualidade e oportunidades iguais de emprego para homens e mulheres. [A23]¹²

Como é possível notar, para todas as políticas voltadas para a categoria gênero do IGD foi possível identificar empresas que realizam ações em prol da diversidade em questão. A literatura sobre o assunto evidencia que, dentre as questões de diversidade, as ações voltadas para a equidade de gênero já estão mais consolidadas pelas organizações, o que não tende a ser o mesmo para outros grupos não hegemônicos (Freitas, 2020; Rohm et al., 2021).

Na categoria PCD as políticas evidenciadas para “Promove a acessibilidade do ambiente de trabalho para PCD” foram:

Os editais de concurso público preveem 10% das vagas ofertadas de cada cargo/especialidade para admissão de pessoas com deficiência, e a B11 tem buscado adequar suas instalações para possibilitar o acesso irrestrito a pessoas com deficiência. [B11]

Este programa foi criado em 2018 para aumentar a sensibilização, integração e adaptação das pessoas com deficiência com foco no local de trabalho, equipes locais e áreas comuns, tem ajudado a melhorar a capacidade da Empresa de atrair e reter talento. A B37 conta atualmente com diversos

¹⁰ Tradução livre de: *Facilitamos la posibilidad de que las mujeres continúen con la lactancia luego de su licencia por maternidad. Para ello, contamos con dos salas de lactancia en nuestras instalaciones.* [A16]

¹¹ Tradução livre de: *En el marco del compromiso con la protección de los derechos humanos y laborales, que incluyen la promoción de la inclusión y la diversidad, en 2012 lanzamos formalmente el Proyecto de Equidad de Género, que abarca mejoras en el flujo de ingresos de las mujeres, campañas de comunicación y sensibilización, y acciones que contribuyen con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, con foco en el resguardo de la maternidad. Profundizando esta responsabilidad, en 2017 adherimos a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP) de las Naciones Unidas.* [A13]

¹² Tradução livre de: *Nos enfocamos en atraer, desarrollar y retener a las mejores personas, ofreciendo empleos de calidad e igualdad de oportunidades laborales tanto para hombres como para mujeres.* [A23]

portadores de deficiência em seu quadro de funcionários em diversas áreas e negócios em todo o Brasil. [B37]¹³

A política dentro da categoria PCD mais implementada baseada na amostra do estudo foi “Realiza palestras/fóruns com o objetivo de desmistificar conceitos e sensibilizar os indivíduos”. Abaixo estão alguns textos encontrados no relatório de sustentabilidade das entidades da amostra:

Ao respeitar a inclusão de pessoas com deficiências diferentes, trabalhamos com COPIDIS (*Comisión para la Plena Participación e Inclusion de personas con Discapacidad*), o objetivo primordial é a promoção dos direitos de pessoas com deficiência no âmbito da Cidade de Buenos Aires. Como primeiro passo, verificamos a importância não apenas de capacitar os nossos colaboradores em temas de inclusão, mas também de gerar um diálogo aberto sobre estes temas. Este ano continuamos desenvolvendo este trabalho mais especificamente pela área de Recursos Humanos e Sustentabilidade, abrindo e difundindo nossos trabalhos procurados neste tipo de organização, para gerar oportunidades de trabalho de pessoas em situação de vulnerabilidade. [A10]¹⁴

Em junho de 2020, organizamos, por meio do Comitê de Diversidade, a 3ª Semana da Diversidade da B39 Brasil. Debates na programação temas como vieses inconscientes, combate ao racismo, inclusão de pessoas com deficiência, anti-homofobia e equidade de gênero. Endereçar o tema amplamente é um caminho relevante para tratar a agenda com responsabilidade, a partir do modelo de estratégia aonde queremos chegar. [B39]

A empresa oferece formação em libras para os gestores e outros colaboradores que tenham interesse em conhecer a linguagem de sinais. Todo treinamento ou reunião que tenha a participação de pelo menos um colaborador com deficiência auditiva conta com a presença de um intérprete de libras. [B46]

A política “Possui e cumpre o programa de cotas existente” foi demonstrada em quatorze empresas, todas brasileiras devido à legislação apresentada no país. Esse achado está em linha com o estudo de Campos (2020), mas contradiz as expectativas advindas com o estudo de Santos (2017), o qual destaca que a Argentina também reserva posições para profissionais com deficiência no setor público e privado, o que não foi observado para o caso das entidades da amostra. Abaixo alguns exemplos de texto encontrados que ilustram a política em questão:

São cumpridas todas as cotas de pessoas com deficiência e a companhia vai além, com o Programa Aprendiz com *Down*, da B8, que visa capacitar e contratar jovens entre 24 e 26 anos com Síndrome de *Down*. [B8]

Em relação à equidade de acesso a oportunidades, estamos em conformidade com a legislação que estabelece a contratação de minorias, reservando 20% das vagas oferecidas em concursos públicos para candidatos negros e pessoas portadoras de deficiência. [B23]

Para os profissionais PCDs, a base é a lei de Cotas para a contratação conforme % de profissionais de cada empresa. [B29]

¹³ Tradução livre de: *This program was created in 2018 to increase awareness, integration and adaptation for the disabled focusing on the workplace, local teams and common areas, it has helped improve the Company's ability to attract and retain talent. B37 currently has a number of disabled people on its staff in various areas and businesses across Brazil.* [B37]

¹⁴ Tradução livre de: *En lo que respecta a la inclusión de personas con diferentes discapacidades, trabajamos con COPIDIS (Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad), cuyo objetivo primordial es la promoción de los derechos de personas con discapacidad en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. Como primer paso, vimos la importancia no solo de capacitar a nuestros colaboradores en temas de inclusión, sino también de generar un diálogo abierto sobre estos temas. Este año continuamos desarrollando este trabajo más específicamente desde el área de Recursos Humanos y Sustentabilidad, abriendo y difundiendo nuestras búsquedas laborales en este tipo de organizaciones, para generar oportunidades laborales de gente en situación de vulnerabilidad.*

A última política de PCD, “Investe na preparação de PCD, capacitando-as para o mercado de trabalho”, foi evidenciada em quinze relatórios. Alguns exemplos de trechos que ilustram a política são:

Existem programas para a contratação e a inclusão de públicos específicos, como o Programa B3 Capacitação à Pessoa com Deficiência, em parceria com a Fundação BRA, e o Programa de Qualificação Profissional B3 (Unipalmarenses) que, em parceria com a Universidade Zumbi dos Palmares, promove a inclusão de estudantes negros. [B3]

Esse programa abrange ações inclusivas como um plano de desenvolvimento para os participantes do Semear, sensibilização de lideranças, produção de cartilha, vídeos, palestras, workshops e capacitações, além de contratação de intérpretes de Libras para reuniões e treinamentos. Atualmente, há maior retenção dos PCDs na empresa, resultado das ações investidas. [B20]

Da Área de Recursos Humanos e da Área de Serviços Judiciais, desenvolve-se o Programa de Gabinetes Inclusivos para Pessoas com Deficiência. Trata-se de uma série de ações que buscam não apenas o efetivo emprego das pessoas com deficiência, mas também o desenvolvimento integral de suas competências nas áreas em que atuam. [A2]¹⁵

Debruçando na análise das políticas de identidade de gênero e orientação sexual, para o contexto da amostra, é possível notar que ainda há muito espaço para desenvolver a gestão da diversidade. A pesquisa de Rohm et al. (2021), que analisou as políticas realizadas por entidades que participam do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ já havia identificado a fragilidade nas ações em prol da comunidade LGBTQIA+ nas organizações. A política “Permite a inclusão de parceiros homoafetivos no plano de saúde e previdência”, por exemplo, contou com apenas três ocorrências.

Desde 2003, os empregados homoafetivos podem incluir seus companheiros como dependentes na Associação de Assistência à Saúde dos Empregados da Copasa (Copasa Saúde), tendo a Companhia se antecipado à implantação da Súmula Normativa nº 12/2010 da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). [B11]

A B29 atende os requisitos legais do nosso país com a inclusão do parceiro no plano de assistência médica quando é declarado pelo profissional a união estável e/ou casamento com uma pessoa do mesmo gênero. [B29]

Por fim, no pilar LGBT+, promovemos a extensão da assistência médica para dependentes de casais homoafetivos e passamos a utilizar o nome social dos colaboradores transgêneros em crachás e endereços de e-mail. [B52]

A política que rege “Incentiva a presença de grupos de apoio a funcionários LGBTQIA+ na entidade” apareceu nessa categoria nos relatórios de sustentabilidade através dos seguintes exemplos:

Participação de representantes do Comitê de Diversidade em eventos que discutem temáticas LGBT+. [B14]

Ao longo do ano, aderimos também a uma série de iniciativas relacionadas com a diversidade e inclusão, como o Fórum de Empresas e Direitos LGBT+, o Pacto pela Inclusão da Rede Empresarial de Inclusão Social, a Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero e os Padrões de Conduta para Empresas para o enfrentamento da discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo, do movimento *Free & Equal*, da ONU, além do

¹⁵ Tradução livre de: *Desde el Área de Recursos Humanos y el Área de Servicios Judiciales se lleva adelante el Programa de Oficinas Inclusivas para Personas con Discapacidad. Este consiste en una serie de acciones que buscan no solo la inserción laboral efectiva de las personas con discapacidad sino también el desarrollo integral de sus competencias en las áreas donde se desempeña.* [A2]

Movimento ElesPorElas (*HeForShe*) de Solidariedade pela Igualdade de Gênero da ONU Mulheres. [B52]

Já em setembro de 2017, criamos o comitê de trabalho LGBTQ+, cujo objetivo é promover a igualdade e o respeito à inclusão, combatendo atitudes preconceituosas em relação à orientação sexual e/ou à identidade de gênero no ambiente de trabalho. [B29]

Em relação às evidências da política “Apresenta políticas de apoio/suporte a funcionários travestis e transexuais” apenas uma empresa da amostra a evidenciou no seu relatório anual, como segue:

Por fim, no pilar LGBTQ+, promovemos a extensão da assistência médica para dependentes de casais homoafetivos e passamos a utilizar o nome social dos colaboradores transgêneros em crachás e endereços de e-mail. [B52]

A análise da categoria raças e etnias, por sua vez, possui evidências de três políticas de um total de quatro levantadas no estudo, sendo todas em empresas brasileiras, isto é, não foram encontradas iniciativas em relação a esta categoria em empresas argentinas. O item “Apresenta políticas de cotas pautadas em raças e etnias” do IGD apareceu da seguinte forma em alguns relatórios:

Em relação à equidade de acesso a oportunidades, estamos em conformidade com a legislação que estabelece a contratação de minorias, reservando 20% das vagas oferecidas em concursos públicos para candidatos negros e pessoas portadoras de deficiência. [B22]

Elaboração de Parecer com Orientações para Aprimoramento do Sistema de Cotas Étnico-Raciais para os próximos Editais de Concursos Públicos da Companhia. [B14]

No pilar Raça, contratamos uma consultoria para estudar a melhor forma de promover a contratação de colaboradores negros. A partir desse diagnóstico, traçaremos uma meta e trabalharemos o tema nos próximos anos. [B52]

A ação que rege “Apoia organizações que buscam a inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho” apareceu com o seguinte texto:

...e o Programa de Qualificação Profissional [B3] (Unipalmarenses) que, em parceria com a Universidade Zumbi dos Palmares, promove a inclusão de estudantes negros. [B3]

Implementada em 20 empresas, a política “Divulga informação sobre a força de trabalho em cargos de liderança por raça e etnia” aparece em formato de tabela nos relatórios. A companhia B4 traz seu quadro de número de funcionários de gestão por cor e etnia e PCD na página 83, contando com 7,25% em relação ao total de gestores. A B10 apresenta na página 102 que possui 38,68% da liderança composta por negros, pardos, amarelos e indígenas. A B40 faz a abertura de seu quadro por raça: amarela, branca, indígena, parda, preta e não informada. As raças que não a branca totalizam 20% da gestão da empresa. Novamente, em linha com a literatura (Aveiro, 2016), mesmo em meio à evidenciação é importante destacar a presença de disparidades étnico-raciais para as entidades da amostra, o que evidencia os desafios para a gestão da diversidade.

Já a categoria de etarismo, por sua vez, mostra-se a menos implementada da amostra, sendo uma preocupação em apenas 2 empresas. É importante destacar que, de acordo com as determinações do normativo GRI 405, as organizações precisam refletir sobre a formação da sua força de trabalho também pelo fator idade (GRI, 2021a), tornando a temática sobre o etarismo uma categoria relevante para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade.

Nesse cenário, a empresa B14 possui duas políticas evidenciadas em seu texto na página 71 que se enquadram no item “Possui metas de contratação para pessoas com mais de 50 anos” e “Realiza treinamentos visando o prolongamento da vida ativa de profissionais mais velhos” do IGD, respectivamente:

Ampliação de 10% do número de empregados com idade acima de 50 anos no Programa Corporativo de Voluntariado. [B14]

Realização de oito cursos de capacitação no uso de smartphones para idosos (200 pessoas capacitadas). [B14]

A empresa A23 demonstra como estratégia para garantir a política “Possui metas de contratação para pessoas com mais de 50 anos”, de acordo com o texto da página 27 do seu relatório de sustentabilidade, a seguinte ação:

Promover a inclusão no trabalho de grupos vulneráveis: pessoas com deficiência, imigrantes, indígenas, pessoas com mais de 45 anos, refugiados, mulheres com filhos, jovens em situação de risco social. [A23]¹⁶

Na categoria aplicação geral há 5 políticas evidenciadas nos relatórios estudados. A política “Mantém um ambiente de trabalho que promova dignidade, cortesia e respeito pelo indivíduo” aparece no relatório da empresa B15 descrita da seguinte forma:

Somos uma empresa construída com base em culturas diversas que, unidas, formam hoje um dos maiores grupos empresariais do país. Acreditamos na diversidade de pensamento e do capital humano que nos leva a novos patamares a cada dia. Por isso, trabalhamos para ampliar nosso caminho rumo à igualdade de oportunidades, criando um ambiente propício para o desenvolvimento das pessoas, inclusivo, aberto a novas ideias e formas de pensar. Como exemplo de práticas adotadas, elaboramos na holding – como um projeto piloto - guias e protocolos de entrevistas de admissão que cobrem, além das necessidades técnicas, possíveis vieses de consciência que podem afetar a avaliação e, assim, possibilitar previamente a aderência à cultura do grupo. [B15]

A política “Contribui indiretamente para a implementação de programas de ação afirmativa, diversidade e inclusão na comunidade em que atua” foi difundida em apenas 4 empresas. Como exemplo de afirmações expostas no relatório de sustentabilidade tem-se:

Nos próximos anos, aprofundaremos as atividades educacionais sobre segurança de computadores na América Latina, com foco no México e no Brasil. Além disso, a geração de projetos, ações e práticas, internas e externas, comprometidas com a diversidade e a inclusão. [A10]¹⁷

No caso do item “Incentiva os funcionários, parceiros e membros franqueados a doarem seu tempo para apoiar as causas de diversidade da comunidade local”, a descrição encontrada no relatório de sustentabilidade da A20 foi a seguinte:

A A20 possui grupos de voluntários que atuam nas seguintes áreas: Mulheres; LGBTQIA+; Pessoas com alguma deficiência e etnias, para acelerar a inclusão necessária. [A20]¹⁸

Finalizando com exemplos das últimas duas políticas da categoria aplicação geral “Inclui diversidade nas competências organizacionais” e “Apoio a inserção de pessoas de outros países no mercado de trabalho brasileiro” estão, respectivamente, os textos:

¹⁶ Tradução livre de: *Promover la inclusión laboral de grupos vulnerables: personas con discapacidad, inmigrantes, pueblos originarios, mayores de 45 años, refugiados, mujeres con hijos, jóvenes en situación de riesgo social.* [A23]

¹⁷ Tradução livre de: *Durante los próximos años, profundizaremos las actividades educativas en seguridad informática en Latinoamérica, haciendo mayor foco en México y en Brasil. También, la generación de proyectos, acciones y prácticas, tanto internas como externas, que apuesten a la diversidad y a la inclusión.* [A10]

¹⁸ Tradução livre de: *A20 has volunteer groups that work in the following areas: Women; LGBTQ+; People with some disability and Ethnic groups, to accelerate the necessary inclusion.* [A20]

Fundamentais para fortalecer nosso impacto, ações de treinamento e conscientização também são fomentadas. Nesse sentido, em 2019 convidamos os nossos líderes a entender e a corrigir “Vieses Inconscientes”, a fim de apontar para influências que podem emergir em processos de recrutamento e avaliação, condutas e fomentar o respeito e uma convivência mais igualitária entre todos e todas. [B39]

Em 2018, desenvolvemos diversas iniciativas de apoio à inclusão socioeconômica dos refugiados: Promovemos um seminário em comemoração ao Dia Mundial do Refugiado, apoiamos a realização da Copa dos Refugiados em parceria com a ONG do Coração da Prefeitura. [B24]

4.4. Análise Crítica por Categoria

Os principais achados para as categorias estudadas indicam que a média de políticas evidenciadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas da amostra no tocante à categoria gênero foi de 15 pontos. Para a categoria de PCD a média obtida nos indicadores foi de 14,25 pontos. Para a categoria de identidade de gênero e orientação sexual, por sua vez, foi de 2 pontos. Em relação à categoria de raça e etnias, a média obtida foi de 7 pontos. Já para a categoria de etarismo a média obtida foi de apenas 1 ponto. Por fim, para a categoria de aplicação geral, obteve-se uma média de 3,57 pontos. Essas evidências mostram que a categoria gênero é a mais evidenciada em termos de políticas implementadas nas empresas do estudo, seguido da de PCD.

Analisando categoria a categoria, nota-se que o suporte legal corrobora com o desenvolvimento das políticas de inclusão nas empresas. Isso pode ser notado que as duas categorias mais maduras (Gênero e PCD) são as que têm mais legislações e direitos adquiridos de forma clara e fiscalizada, como mostram os estudos de Oliveira e Oliveira (2019), Aspiazu (2014), Campos (2020) e Santos (2017) tanto no Brasil quanto na Argentina.

Para a categoria de raça e etnia, que pela média de políticas evidenciadas é a terceira mais desenvolvida, com uma média de apenas 7 pontos, foi possível notar que todas as empresas que tiveram políticas nessa categoria são brasileiras. Isso corrobora com o estudo de Keindé e Mello (2020) que explica que na Argentina o racismo foi um problema negado socialmente, além de que políticas de cotas para raças serem mais difíceis de implementar no país por ter a população afrodescendente menos expressiva, em relação ao conjunto total da população, e a militância negra recente. Não obstante, é importante destacar que a maior expressividade obtida para a entidades brasileiras não decorre de um aparato legal desenvolvido. Segundo Batista e Mastrodi (2020), não há lei ou programa no Brasil que estabeleça percentual mínimo de contratação de pessoas pretas, pardas e indígenas, nem incentivos fiscais para fomentar tal inclusão no âmbito privado. Apesar disso, conforme foi evidenciado, para entidade públicas, existem políticas que cotas que favorecem a inclusão da população afrodescendente.

A categoria de orientação sexual, por sua vez, mostrou-se frágil e pouco evidenciada em ambos os países. Esses achados estão em linha com o estudo de Irineu e Oliveira (2020), que destaca a inexistência de uma legislação brasileira que regulamenta o trabalho, emprego e renda tanto em relação à orientação sexual quanto ao gênero no Brasil. Também vai ao encontro da pesquisa de Rohm et al. (2021) que destacou uma contradição em relação às políticas dessa categoria, inclusive para empresas alinhadas com o discurso pró LGBTQIA+. No contexto argentino, por sua vez, embora exista a Lei nº 26.743, de maio de 2012, que assegura direitos à comunidade LGBTQIA+, apenas uma empresa evidenciou uma política nesta categoria, mesmo com os incentivos fiscais existentes para empresas privadas.

Já o etarismo é a categoria que mais precisa se desenvolver em relação a implementação de políticas de diversidade, tendo como base os resultados encontrados a partir da amostra do estudo. Esse resultado, está em linha com os achados de Fluminhan (2019) e Arese (2020), que apontam a falta de discussão de políticas públicas para a empregabilidade dos colaboradores mais velhos de forma mais efetiva em ambos os países.

4.5. Análise Crítica Por País

Em relação a uma perspectiva dos países, pode-se dizer que baseada na amostra das 89 empresas estudadas, tanto o Brasil quanto a Argentina, possuem as mesmas duas primeiras categorias mais maduras. Ou seja, para os dois contextos, são mais evidenciadas as políticas de gênero e voltadas para PCD, respectivamente. Como já mencionado na análise por categoria, segundo os estudos de Oliveira e Oliveira (2019), Aspiazu (2014), Campos (2020) e Santos (2017) estes dois grupos possuem bases legais vigentes, fiscalização e vem de lutas por movimentos inclusivos mais antigas. Apesar disso, é importante frisar novamente que mesmo para as categorias mais evidenciadas, foi possível perceber uma baixa evidência das políticas de diversidade, o que indica que ainda existe um amplo caminho para o desenvolvimento das políticas de diversidade para as entidades que compõem a amostra do estudo.

Por outro lado, por mais evidenciada que a categoria de gênero tenha sido apresentada no estudo, ainda é necessário percorrer um longo caminho de amadurecimento, pois os estudos de Silva (2019) e Aveiro (2016), mostram em seus achados uma realidade longe do esperado sobre equidade de gênero.

A terceira categoria mais evidenciada no Brasil foi a de raças e etnias, tendo aparecido 28 vezes entre as 4 políticas descritas. Já para a Argentina não houve evidência nesta categoria, indicando que este grupo não hegemônico ainda precisa de mais atenção das empresas do país que compõem a amostra do estudo. Muito provavelmente, de acordo com o estudo de Keindé e Mello (2020), esse resultado decorre do fato de o racismo ter sido um problema negado socialmente por muito tempo no país.

A categoria aplicação geral aparece em como terceira mais implementada na Argentina, sendo a política “Incentiva os funcionários, parceiros e membros franqueados a doarem seu tempo para apoiar as causas de diversidade da comunidade local” a mais evidenciada. E no Brasil como a quarta categoria com políticas mais frequentes nos relatórios de sustentabilidade, tendo duas políticas com o mesmo peso: “Mantém um ambiente de trabalho que promova dignidade, cortesia e respeito pelo indivíduo” e “Inclui diversidade nas competências organizacionais”.

Na Argentina tanto a categoria de etarismo e orientação sexual aparecem em quarto lugar, longe de uma evidência frequente. Algo até justificável para o etarismo, que segundo o estudo de Arese (2020) aponta a falta de políticas direcionada ao tema. No entanto, essa evidência contraditória para o grupo LGBTQIA+, pois a Lei nº 27.636/2012 obriga o Estado a reservar pelo menos 1% das vagas na administração pública para travestis, transexuais e transgêneros, além de gerar incentivos fiscais para empresas privadas que seguirem o mesmo rumo.

A categoria do grupo de identidade de gênero e orientação sexual surge em quinto lugar no Brasil, tendo uma jornada a trilhar em termos de políticas públicas, uma vez que não há nenhuma legislação brasileira que regulamenta o trabalho, emprego e renda tanto em relação à orientação sexual quanto à identidade de gênero (Irineu & Oliveira, 2020).

Finalmente, torna-se necessário frisar a categoria menos evidenciada de cada país. Para a Argentina foi a de raça e etnia, já explicada anteriormente, o que pode ser uma evidência direta da negação do racismo no país conforme destacada a literatura. No Brasil, por sua vez, o etarismo representou a categoria com políticas de gestão da diversidade menos evidenciadas, o que pode refletir um envelhecimento populacional ainda recente no país. Além disso, conforme destaca Fluminhan (2019) esse grupo não hegemônico ainda carece de políticas públicas de forma mais sólida, tendo em vista os impactos futuros esperados com o processo de envelhecimento da força de trabalho brasileira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de delinear as conclusões desta pesquisa, é importante destacar que o objetivo foi responder a seguinte questão: Qual o atual estágio da gestão de diversidade em organizações no Brasil e na Argentina? De uma forma direta, pode-se responder que o estágio da gestão da diversidade nessas localidades ainda é insatisfatório, tendo como base as entidades que compuseram a amostra do estudo. Dos 89 casos analisados, 91% mostraram um estágio baixo para a gestão da diversidade e 9% das observações foram classificadas em um estágio médio. Esses resultados mostram que ainda existe muito espaço para o desenvolvimento de políticas organizacionais voltadas à promoção da diversidade.

Por meio do desenvolvimento de índice próprio, denominado IGD, o qual representou um dos objetivos específicos do estudo, foi possível calcular o estágio da gestão da diversidade nas empresas analisadas. Desse processo, destacam-se alguns achados importantes. O primeiro deles refere-se ao fato de que 12 empresas (13% da amostra) obtiveram um IGD igual 0, ou seja, nenhuma política referenciada no índice foi encontrada em seus relatórios de sustentabilidade. Desse montante, 11 são entidades brasileiras. Não obstante, avaliando o grupo de sete empresas que se enquadram no estágio médio de gestão da diversidade (ou seja, aquelas com melhor desempenho na amostra), 5 são brasileiras e 2 argentinas. Das empresas que obtiveram os maiores IGD, *score* acima de 40, todas são brasileiras.

O cálculo da média do IGD resultou em uma pontuação de 10,83. Mesmo as empresas brasileiras compondo a maioria do grupo que se enquadra no estágio médio de gestão de diversidade, verificou-se que as empresas argentinas apresentam uma média sutilmente maior que as das empresas brasileiras, 12 versus 10,35, respectivamente. Contudo, o teste não paramétrico utilizado no estudo sinaliza que essa diferença apurada não é estatisticamente significativa.

Por meio da matriz que gerou a metodologia que criou o IGD foram identificadas as principais diferenças em termos de políticas de diversidade entre os dois países estudados, o que era mais um objetivo específico da pesquisa. A conclusão sobre tais diferenças com base na amostra da pesquisa, é que tanto o Brasil quanto a Argentina têm implementado mais políticas em relação aos grupos de gênero e PCD, respectivamente, de forma mais evidenciada, uma vez que estes dois grupos possuem legislação vigente e fiscalização nos dois países.

No Brasil, as políticas de raças e etnias, aparecem evidenciadas em 28 vezes nos relatórios de sustentabilidade da amostra, mesmo não havendo lei ou programa que garanta um percentual mínimo de contratação de pessoas pretas, pardas e indígenas, e nem incentivos fiscais para as empresas do setor privado (Batista & Mastrodi, 2020). Nessa categoria surge a diferença entre os dois países. Na Argentina, não houve evidênciação de política sobre raça e etnia considerando a amostra do estudo, o que está em linha com a investigação de Keindé e Mello (2020) que aponta que o racismo foi um problema negado socialmente por muito tempo no país.

A categoria do grupo de identidade de gênero e orientação sexual apresenta uma baixa frequência de evidênciação tanto no Brasil quanto na Argentina. Existe uma jornada a trilhar em termos de políticas públicas voltadas a essas categorias, uma vez que não há nenhuma legislação brasileira que regulamenta o trabalho, emprego e renda tanto em relação à orientação sexual quanto à identidade de gênero (Irineu & Oliveira, 2020). Em relação à Argentina, o resultado é contraditório, uma vez que a Lei nº 27.636/2012 obriga o Estado a reservar pelo menos 1% das vagas na administração pública para travestis, transexuais e transgêneros, além de gerar incentivos fiscais para empresas privadas que seguirem o mesmo rumo.

Finalmente, em relação ao etarismo, ambos os países estão ainda mais aquém de evidênciação em seus relatórios de sustentabilidade. Este fenômeno é até justificável, pois segundo o estudo de Arese (2020) há falta de políticas direcionada ao tema na Argentina, e, no Brasil, a discussão não está entrando em pautas de políticas públicas de forma mais sólida (Fluminhan, 2019).

A conclusão em relação aos setores, é que o de comunicação aparece no topo das médias de IGD, o que significa que é o setor mais desenvolvido em termos de gestão de diversidade da amostra, mas essa conclusão pode estar com viés uma vez que há apenas uma empresa deste ramo na amostra. Para uma análise mais acurada, foi feita uma simulação desconsiderando os setores que têm apenas uma observação na pesquisa. A partir desse processo foi possível concluir que o setor de consultoria seria o mais desenvolvido em relação a gestão da diversidade, seguido pelo setor elétrico, varejo e financeiro.

Finalmente, como o último objetivo específico que era identificar quais os setores com os maiores e menores níveis de maturidade de gestão de diversidade em cada país, foi possível identificar, a partir da metodologia do IGD, que os setores alimentos e consultoria foram os mais desenvolvidos em termos de políticas de diversidade, na Argentina. Já os setores de varejo, saúde e logística se mostraram em uma posição oposta ao indicador, representando aqueles com menor pontuação no IGD.

No Brasil, o setor de comunicação e consultoria, aparecem como os que mais evidenciaram políticas de diversidade, obtendo média igual ou superior a 40 de seus IGDs. Já o setor de TI não somou pontos no IGD, ao contrário deste mesmo setor na Argentina, que se encontra posicionado em quarto lugar em termos de desenvolvimento das políticas de gestão da diversidade.

Deve-se ressaltar que as limitações existentes na pesquisa são de duas ordens. A primeira no aspecto operacional, onde o tamanho da amostra não é representativo, dessa forma não é possível realizar a generalização para empresas fora da base do estudo. E, no aspecto estrutural, pelo fato da captação de dados ter sido feita toda de forma manual, assim havendo a possibilidade de erro ou falta de informação.

Como sugestões para pesquisas futuras, seria importante frisar a necessidade de testar o IGD para outras amostras. O IGD também pode ser usado pelas empresas como um instrumento de autoavaliação da gestão da diversidade, representando um guia para a melhoria das políticas organizacionais aos grupos não hegemônicos. Além de verificar a correlação econômico-financeira diante ao IGD de cada empresa.

REFERÊNCIAS

- Adorno Júnior, H. L., & Quitério, F. G. (2021). As políticas afirmativas de cotas raciais nos concursos públicos e nas empresas privadas. *Universitas*(29), 115-132. <https://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/download/483/326>
- Almeida, C. B., & Vasconcellos, V. A. (2018). Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo? *Revista Direito GV*, 14(2), 303-333. <https://doi.org/10.1590/2317-6172201814>
- Alves, J. E. D. (2015). Os 70 anos da ONU e a agenda global para o segundo quinquênio (2015-2030) do século XXI. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 32(3), 587-598. <https://doi.org/10.1590/S0102-30982015000000035>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- Andrade, N. P. (2021). Black Lives Matter: O lugar da fotografia na construção das narrativas negras. *Ponto Urbe [Online]*, 28. <http://journals.openedition.org/pontourbe/10628>
- Arese, C. (2020). El “edadismo” laboral y previsional. *Revista de Derecho de las Minorías*(3). [https://doi.org/10.22529/rdm.2020\(3\)05](https://doi.org/10.22529/rdm.2020(3)05)
- Aspiazu, E. L. (2014). Equidad de género, mercado de trabajo y sindicalismo en la Argentina. *Realidad Económica*, 284, 10-36. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/34731/CONICET_Digital_Nro.5e101334-cf55-4fbd-9087-601e13f4dfa4_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Aveiro, P. L. D. (2016). *Diversidade e desigualdades em empresas brasileiras: um estudo por meio do relatório de sustentabilidade GRI*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Ávila-Vitor, M. R. C., & Carvalho-Freitas, M. N. (2012). Valores organizacionais e concepções de deficiência: a percepção de pessoas incluídas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(4), 792-807. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000400003>
- Bahia, M. S., & Schommer, P. C. (2010). Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. *Organizações & Sociedade*, 17(54), 439-461. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000300003>
- Baldissera, R., & Generoso, I. M. (2015). Comunicação Organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI. *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Barboza, B. N. S. (2021). *Lei de cotas: percepção da pessoa com deficiência em relação à inclusão no mercado de trabalho* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/21737/1/BNSB28122021.pdf>
- Baron, D. (2014). *Facebook multiplies genders but offers users the same three tired pronouns*. The Web of Language. Disponível em: <https://blogs.illinois.edu/view/25/110232>

- Barros, A. (2018). Empresas e direitos humanos: premissas, tensões e possibilidades. *Organizações & Sociedade*, 25(84), 87-99. <https://doi.org/10.1590/1984-9240845>
- Bastos, E. M., Pinheiro, M. S., & de Lima, T. C. B. (2016). Orientação sexual e inclusão: um estudo de caso em organização varejista de Fortaleza. *Revista de Psicologia*, 7(1). <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/6472>
- Batista, W. M., & Mastrodi, J. (2020). Materialização da ação afirmativa para negros em concursos públicos (Lei N. 12.990/2014). *Revista Direito e Práxis*, 11(4), 2480-2501. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2019/43825>
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.20401>
- Bello, A., & Rangel, M. (Orgs.). (2000). Etnicidad, "raza" y equidad en América Latina y el Caribe. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. <http://hdl.handle.net/11362/31450>
- Beuren, I. M. (2006). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Boaventura, J. M. G. (2012). *Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders* (Tese de Livre Docencia). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-17122013-090933/publico//Boaventura.pdf>
- Borin, F., Fieno, P., & Sampaio, B. (2015). Diversidade: inclusão ou estratégia. *Harvard Business Review*, 87-90.
- Braga, M. M. S., & Schumacher, A. A. (2013). Direito e inclusão da pessoa com deficiência: uma análise orientada pela teoria do reconhecimento social de Axel Honneth. *Revista Sociedade e Estado*, 28(2), 375-392. <http://hdl.handle.net/11449/110117>
- Calixto, L. (2013). A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. *Revista de Administração*, 48(4), 828-842. <https://doi.org/10.5700/rausp1124>
- Camillo, E. S., & Silva, B. D. O. (2021). Gestão da diversidade na biblioteca escolar: implicações no ODS 10 da Agenda 2030. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, 26(3), 1-17. <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1819>
- Campos, C. L. H. L. (2020). *A Inclusão das pessoas com deficiência no mundo do trabalho: reflexões a partir da legislação vigente* (Trabalho de Conclusão de Curso). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Canoinhas, SC, Brasil. <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1944>
- Campos, L. M. S., Sehnem, S., Oliveira, M. A. S., Rossetto, A. M., Coelho, A. L. A. L., & Dalfovo, M. S. (2013). Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Gestão & Produção*, 20(4), 913-926. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000013>

- Cavazotte, F. S. C. N., de Oliveira, L. B., & de Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, 45(1), 70-83. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30510-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30510-6)
- Cordeiro, F. A., Pereira, F. R., Durso, S. O., & Cunha, J. V. A. (2018). Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(36), 31-48. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p31>
- Couto, M. C. P. P., Koller, S. H., Novo, R., & Soares, P. S. (2009). Avaliação de discriminação contra idosos em contexto brasileiro - ageísmo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 509-518. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000400006>
- Cragg, W. (2000). Human Rights and Business Ethics: Fashioning a New Social Contract. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 205-214. www.jstor.org/stable/25074376
- Cruz, N. G., Lima, G. H., Durso, S. O., & Cunha, J. V. A. (2018). Desigualdade de Gênero em Empresas de Auditoria Externa. *Contabilidade Gestão e Governança*, 21(1), 142-159. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2018v21n1a8
- Diniz, A., Carrieri, A., Gandra, G., & Bicalho, R. (2013). Políticas de diversidade nas organizações: As relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Revista Economia & Gestão*, 13(31), 93-114. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n31p93>
- Egan, M. L., & Bendick Jr, M. (2003). Workforce diversity initiatives of U.S. multinational corporations in Europe. *Thunderbird International Business Review*, 45(6), 701-727. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tie.10098>
- Farinha, C. A. (2018). Um olhar sobre a inclusão da diversidade sexual nas organizações. *Perspectivas em Políticas Públicas*, 10(2), 211-240. <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/2876>
- Ferreira, E. R. (2016). *Gestão da diversidade em organizações contemporâneas* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, RO, Brasil. <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/1070>
- Ferreira, F. C. (2020). *Análise da construção do discurso da sustentabilidade em uma empresa do setor de energia elétrica* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17703>
- Filippe, M., & Bomfim, M. (2020). Por que a diversidade faz a diferença. *Revista Exame*. <https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>
- Fluminhan, V. P. (2019). *Reformas previdenciárias e os desafios para a empregabilidade da força de trabalho envelhecida* (Tese de Doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/4110>
- Freeman, R., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

- Freeman, R. E., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*(1), 7-15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev>
- Freitas, M. E., & Dantas, M. (2016). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Freitas, N. B. (2020). *O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. <http://hdl.handle.net/10183/213682>
- Frigerio, A., & Lamborghini, E. (2009). Criando um movimento negro em um país "branco": ativismo político e cultural afro na Argentina. *Afro-Ásia*(39), 153-181. <https://doi.org/10.9771/aa.v0i39.21179>
- García, S. P. (2018). *La diversidad por edad. ¿Una oportunidad para las organizaciones?* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidad Zaragoza, Saragoça, Aragão, Espanha. <https://zaguan.unizar.es/record/69513/files/TAZ-TFG-2018-230.pdf>
- Ghuri, E., Mansi, M., & Pandey, R. (2021). Diversity in totality: A study of diversity disclosures by New Zealand stock exchange listed companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1419-1459. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1539862>
- GRI. (2021a). *Global Reporting Initiative*. Disponível em: <http://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 21/05/2021.
- GRI. (2021b). *Our mission and history*. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>. Acesso em: 02/09/21.
- IBGEeduca. (2021). *Conheça o Brasil – Pessoas com Deficiência*. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/20551-pessoas-com-deficiencia.html> Acesso em: 25/09/21.
- IPEA. (2020). *População negra conquista espaço no ensino superior*. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35896
- Irigaray, H. A. R., Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. P. (2010). Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 890-906. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000500008>
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2009). Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o Pacote “Gênero”. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Irineu, B. A., & Oliveira, B. A. (2020). Um balanço das políticas públicas de trabalho, emprego e renda para a população LGBT no Brasil e na Argentina (2004-2014). *Revista Direitos Humanos e Democracia*, 8(16), 40-55. <https://doi.org/10.21527/2317-5389.2020.16.40-55>
- Keindé, W., & Mello, V. R. R. (2020). Relações étnico-raciais na Argentina: história, desigualdades e resistência. *Revista de Ciências Sociais*, 50(3), 349-371. <https://doi.org/10.36517/rcs.50.3.d11>
- Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A., & Dimopoulos, A. (2019). Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate*

- Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 170-185.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1669>
- Kossek, E. E., & Pichler, S. (2008). EEO and the Management of Diversity. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 251-272). Oxford University Press.
- Kotlinski, K. (2021). *Diversidade Sexual - Uma breve introdução*. Disponível em:
labds.eci.ufmg.br:8080/jspui/handle/123456789/105
- Lázaro, L. L. B., & Gremaud, A. P. (2016). A responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na América Latina: Brasil e México. *Revista de Administração da UFSC*, 9(1), 138-155. <https://doi.org/10.5902/1983465912279>
- Leal, D., & Rosa, A. (2020). Transgeneridades em Performance: desobediências de gênero e anticolonialidades das artes cênicas. *Revista Brasileira de Estudos da Presença*, 10(3), 1-29. <https://doi.org/10.1590/2237-266097755>
- Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: Um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65>
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D. E. D., & Boehs, S. D. T. M. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>
- Malheiros, M. B., Anklam, A., Barcellos, J., Cardoso, M. N., & da Silva, T. S. (2020). Diversidade e inclusão social: estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. *Revista UNIFESO - Humanas e Sociais*, 6(6), 38-52.
<http://www.revista.unifeso.edu.br/index.php/revistaunifesohumanasesociais/article/viewFile/2092/919>
- Martínez-Ferrero, J., Lozano, M. B., & Vivas, M. (2021). The impact of board cultural diversity on a firm's commitment toward the sustainability issues of emerging countries: The mediating effect of a CSR committee. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 675-685. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.2080>
- Martinez, V. d. L. P. R. (2008). *Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mascena, K. M. C., Barakat, S. R., Isabella, G., & Fischmann, A. A. (2020). A influência da estrutura do conselho de administração e da concentração acionária na divulgação de relatórios GRI. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(3), 608-627. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4075>

- Mattos, R. L. (2021). *Mudanças nas organizações: etarismo e contratação de profissionais 50+* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
<https://hdl.handle.net/10438/30750>
- Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, 25(3), 483-515. <https://doi.org/10.1590/S0101-546X2003000300005>
- Oliveira, F. M. (2006). Estratégias de responsabilidade social corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 5(1), 1-14.
<https://doi.org/10.21529/RECADM.20060501004>
- Oliveira, L. A., & Oliveira, E. L. (2019). A mulher no mercado de trabalho: algumas reflexões. *Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta*, 8(1), 17-27.
<http://refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/287>
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 670-683.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400007>
- Pereira, M. F. M. W. M. (2014). *Um estudo sobre o etarismo nas organizações* (Dissertação de Mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/623>
- Pessoa, F. E. N. (2019). *Impactos da diversidade de gênero na alta gestão e da responsabilidade social na agressividade fiscal de empresas brasileiras* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil. <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/40833>
- Philip, J., & Soumyaja, D. (2019). Workplace diversity and inclusion: policies and best practices for organisations employing transgender people in India. *Int. J. Public Policy*, 15(3/4), 299-314. <https://doi.org/10.1504/IJPP.2019.103011>
- Piovesan, F. (2005). Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. *Cadernos de Pesquisa*, 35(124), 43-55. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742005000100004>
- Presotti, L. (2011). *Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para a inclusão* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
<http://repositorio.unb.br/handle/10482/10186>
- Raineri, A. (2018). Diversity management in three Latin American countries: an institutional theory perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(2), 426-447.
<https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2016-0220>
- Reith, S. L., & Rachid, A. (2021). Gestão da diversidade –um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. *Divers@ Revista Eletrônica Interdisciplinar*, 14(1), 25-43.
<https://doi.org/10.5380/diver.v14i1.73706>
- Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27-38.
<https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>
- Rodríguez Guerra, L. C., & Ríos-Osorio, L. A. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 73-89.
<https://doi.org/10.15665/rde.v14i2.659>

- Rohm, R. H. D., Valuano, G. S., & Martins, J. O. A. L. (2021). Compromisso com a diversidade ou gestão da imagem? Uma análise das empresas filiadas ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 8(2), 339-382. <https://doi.org/10.21583/2447-4851.rbeo.2021.v8n2.457>
- Sabbag, E. C. P. A. (2021). *Envelhecimento nas organizações: práticas de diversidade etária como estratégia e inovação* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30362>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5 ed.). Porto Alegre: Penso.
- Sánchez, E. L. (2019). *Las reformas orientadas a los derechos LGBT en América Latina: una ciudadanía universal pendiente*. Instituto de Investigaciones Jurídicas - UNAM. <https://reformaspoliticas.org/wp-content/uploads/2019/06/Ericka-Lopez-Las-reformas-orientadas-a-los-derechos-LGBT-en-Am%C3%A9rica-Latina-una-ciudadan%C3%ADa-universal-pendiente.pdf>
- Santos, E. F., & Scopinho, R. A. (2011). Fora do jogo? jovens negros no mercado de trabalho. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 63, 26-37. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arbp/v63nspe/04.pdf>
- Santos, J. V. M., Santana, A. C., & Arruda, G. D. Á. (2018). Diversidade nas Organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? *Psicologia.pt*. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>
- Santos, J. V. P., Santos, T. L. B., Souza, A. A. A., & Veroneze, R. B. (2015). Políticas de Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise sobre o caso de Lavras (MG). *Revista FOCO*, 8(2), 4-15. <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.%20foco.v8i2.219>
- Santos, S. A. (Org.). (2005). *Ações afirmativas e combate ao racismo nas Américas*. Brasília: Ministério da Educação. http://pronacampo.mec.gov.br/images/pdf/bib_volume5_acoes_afirmativas_e_combate_ao_racismo_nas_americas.pdf
- Santos, T. N., & Yamamoto, M. M. (2012). Governança corporativa: disclosure ambiental e nível de aderência das empresas do setor de papel e celulose ao GRI. *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 12. <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos122012/201.pdf>
- Santos, W. (2017). Pessoas com deficiência e inclusão no trabalho na América Latina: desafios à universalização dos direitos. *Cad. Bras. Ter. Ocup*, 25(4), 839-854. <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAR0935>
- Santos, W. R. (2008). Pessoas com deficiência: nossa maior minoria. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 18(3), 501-519. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312008000300008>
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>

- Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(2), 87-99. <https://doi.org/10.1111/jacf.12236>
- Schwach, R. G., César, R. D. S., Machado Júnior, C., & Palmisano, A. (2014). A aderência dos relatórios de sustentabilidade das instituições financeiras ao modelo GRI. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*(14), 183-201. <https://doi.org/10.22287/ag.v1i14.228>
- Silva, A. D., & García, R. A. M. (2011). *Teoria dos stakeholders e responsabilidade social: algumas considerações para as organizações contemporâneas* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Dom Bosco/ Portal da Educação, Campo Grande, MS, Brasil.
- Silva, A. F. M. (2011). *Incorporação da sustentabilidade nos processos e práticas de comunicação corporativa* (Dissertação de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal. <http://hdl.handle.net/10362/8066>
- Silva, D. C. (2018). *A responsabilidade social e a gestão da diversidade no contexto organizacional a partir da análise do filme estrelas além do tempo* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil. <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/38725>
- Silva, D. C. (2019). *Gestão da diversidade: um estudo de caso em uma organização agroindustrial* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, SP, Brasil. <http://hdl.handle.net/11449/190663>
- Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & Queiroz, M. J. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 10(1), 43-62. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>
- Silva, M. V. B. (2020). *Indicadores de diversidade para gestão organizacional* (Projeto de Dissertação de Mestrado). Universidade Feevale, Porto Alegre, RS, Brasil. <http://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/705.pdf>
- Silveira, L. M., & Petrini, M. (2017). Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Corporativa: uma análise bibliométrica da produção científica internacional. *Gestão & Produção*, 25(1), 56-67. <https://doi.org/10.1590/0104-530x3173-16>
- Tonin, G. A., & Madruga, S. R. (2012). Global Reporting Initiative –GRI para monitorar a sustentabilidade da empresa: uma avaliação. In J. Marcovith (Ed.), *Certificação e sustentabilidade ambiental: uma análise crítica*. São Paulo: Departamento de Administração da FEA-USP.
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2004). Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 443-463). Porto Alegre: Artmed.
- Vieira, L. K. L., & Coelho Junior, P. J. (2017). Gestão da diversidade e questão racial no mundo corporativo: narrativas de jovens profissionais negros/as produzidas no contexto de programas de inclusão racial de bancos privados que operam em São Paulo. *Simpósio de Iniciação Científica, Didática e de Ações Sociais da FEI*, São Bernardo, SP, Brasil, 7. https://fei.edu.br/sites/sicfei/2017/adm/SICFEI_2017_paper_231.pdf
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (Orgs.). (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: manual de gestión*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-Am%C3%A9rica-Latina-Manual-de-Gesti%C3%B3n.pdf>

- Volpi, C. F. (2014). *Comunicação organizacional e sustentabilidade: um estudo sobre o modelo de relatório de sustentabilidade GRI* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. <http://hdl.handle.net/10183/103389>
- Zabludovsky, G. (2001). Women managers and diversity programs in Mexico. *Journal of Management Development*, 20(4), 354-370. <https://doi.org/10.1108/02621710110388992>
- Zuin, A. L. A., & Colen, F. R. C. (2021). Para enter a política de ação afirmativa, vamos falar da lei de cotas: inclusão e desenvolvimento humano. In A. L. A. Zuin, L. J. A. Peña, & L. Z. Matarésio (Eds.), *Colección de Estudios Multidisciplinarios en América Latina y el Caribe* (pp. 31-58). Curitiba: Appris.

APÊNDICE

Apêndice A – Lista das Empresas que compuseram a amostra da pesquisa

Cód	Empresa	Setor
B1	A.C.Camargo Cancer Center	Saúde
B2	Amaggi	Agro
B3	Banco Bradesco	Financeiro
B4	Banco Do Brasil	Financeiro
B5	Biosev	Agro
B6	Brf S.A.	Agro
B7	CDHU - Companhia De Desenvolvimento Habitacional E Urbano Do Estado De São Paulo	Público
B8	Celpe	Elétrico
B9	Celulose Irani	Celulose
B10	Chesf*2019	Elétrico
B11	Cia De Saneamento De Minas Gerais - COPASA	Infra
B12	Cielo	Financeiro
B13	Construtora Barbosa Mello Sa	Infra
B14	Copel	Elétrico
B15	Cosan	Agro
B16	Cosmotec	Indústria
B17	Ctg Brasil	Elétrico
B18	Daichi Sankyo Brasil	Saúde
B19	Dotse Software Engineering	TI
B20	Ek Marketing	Agro
B21	Eldorado Brasil Celulose	Celulose
B22	Eletrobrás (Centrais Elétricas Brasileiras) - Brazil	Elétrico
B23	Eletrobras Eletronorte	Elétrico
B24	Eletrobras Furnas	Elétrico
B25	Eletrosul	Elétrico
B26	Empresa Brasileira De Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO	Serviço
B27	Enauta	Óleo e gás
B28	Engie Brasil Energia (Tractebel Energia)	Elétrico
B29	Ernst & Young Brazil	Consultoria
B30	Fitesa	Indústria
B31	Fundação André E Lucia Maggi	Institucional
B32	Fundação Banco Do Brasil	Institucional
B33	Inpev (Instituto Nacional De Processamento De Embalagens Vazias)	Indústria
B34	Instituto Da Oportunidade Social	Serviço
B35	Instituto Superior De Administracao E Economia (ISAE)	Educação
B36	Itaúsa	Financeiro
B37	Jbs S.A.	Agro
B38	Kroton Educacional	Educação
B39	Leroy Merlin Brasil	Varejo
B40	Lojas Renner S.A.	Varejo
B41	Multiplan	Serviço
B42	Neoenergia	Elétrico
B43	Nexa Resources	Indústria
B44	Ocyan	Óleo e gás
B45	Rede D'or São Luiz	Saúde
B46	Renault Brazil	Automotivo
B47	Sancor Seguros Brasil	Financeiro
B48	Sicredi	Financeiro
B49	Sirio Libanes Hospital	Saúde
B50	Sistema Federação Das Indústrias Do Estado Do Paraná - FIEP	Serviço
B51	SPDM - Associação Paulista Para O Desenvolvimento Da Medicina	Serviço
B52	Telefonica Brasil	Comunicação
B53	UFSC	Educação

B54	Unimed Alto Vale	Saúde
B55	Unimed Araraquara	Saúde
B56	Unimed Circuito das Águas	Saúde
B57	Unimed Cuiabá	Saúde
B58	Unimed Paraná	Saúde
B59	Unimed São João del Rei	Saúde
B60	Unimed Sorocaba	Saúde
B61	Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo (Unimed VTRP)	Saúde
B62	Vale	Indústria
B63	Votorantim Cimentos	Cimento
A1	Adecoagro	Agro
A2	Area de Administracion - Poder Judicial de la Provincia de Cordoba	Público
A3	Banco de la Nación Argentina	Financeiro
A4	Banco Santander Río Argentina	Financeiro
A5	Bancor - Banco de la Provincia de Córdoba	Financeiro
A6	Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Serviço
A7	Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santa Fe Cámara II	Serviço
A8	Cruz del Sur	Logística
A9	Defensoría del Pueblo de la Provincia de Córdoba	Público
A10	ESET Latinoamérica	TI
A11	Globant	TI
A12	Gobierno de la Provincia de Córdoba 2017*	Público
A13	Grupo Arcor	Alimentos
A14	Grupo Financiero Galicia	Financeiro
A15	Grupo Macro	Financeiro
A16	Grupo Mastellone	Agro
A17	Grupo San Cristóbal	Financeiro
A18	Grupo Sancor Seguros	Financeiro
A19	Hipódromo de Palermo	Serviço
A20	Mercado Libre (2020)	Varejo
A21	Newsan	Diverso
A22	Pampa Energía	Eléctrico
A23	Randstad Argentina	Consultoria
A24	Scienza Argentina	Saúde
A25	Secretaría de Desarrollo Social y Secretaría de Economía y Finanzas - Municipalidad de La Calera - 2018	Público
A26	TraSus Argentina	Consultoria

Fonte: GRI *Standard*