

## **EVIDENCIAÇÃO DAS AÇÕES DE DIVERSIDADE PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS E ARGENTINAS NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE**

Mestre/MSc. Fabiana Ribeiro Roth<sup>1</sup>, Doutor/Ph.D. Samuel de Oliveira Durso<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brazil. <sup>2</sup>UFMG, Belo Horizonte, MG, Brazil

**Mestre/MSc. Fabiana Ribeiro Roth**

**Programa de Pós-Graduação/Course**

### **Resumo/Abstract**

Esta pesquisa buscou identificar, nos relatórios de sustentabilidade, as ações de diversidade promovidas por entidades brasileiras e argentinas em prol de seus colaboradores. As demandas relacionadas à promoção da diversidade nas organizações têm sido cada vez mais fortes na sociedade, com o entendimento de que a heterogeneidade dos indivíduos precisa ser considerada pelas empresas. Sendo assim, compreender as ações realizadas pelas organizações para a promoção da diversidade no ambiente de trabalho torna-se um importante instrumento de monitoramento. Para atingir o objetivo proposto pela investigação, foi conduzida uma pesquisa documental a partir da análise de 89 relatórios de sustentabilidade produzidos no modelo GRI, versão Standard, dos quais 26 são de empresas com sede na Argentina e 63 no Brasil. A partir do processo de codificação e categorização, foi possível constatar que as informações sobre a diversidade nas organizações, de uma forma geral, ainda são incipientes. Não obstante, para grupos não hegemônicos com políticas públicas mais estruturadas, como é o caso das mulheres e das pessoas com deficiências, a divulgação das ações de diversidade se faz mais presente nos relatórios de sustentabilidade. Para outras categorias, como raça e etnia, LGBTQIA+ e idade, as informações ainda são escassas e apresentam diferenças entre os países analisados. Este estudo contribui com a literatura, uma vez que levanta evidência sobre o estágio das ações de diversidade, e para a prática profissional, na medida em que destaca as lacunas ainda não preenchidas sobre o fenômeno analisado.

### **Modalidade/Type**

Artigo Científico / Scientific Paper

### **Área Temática/Research Area**

Diversidade e Inclusão no Contexto Organizacional e Contábil (DICOC) / Diversity and Inclusion in the Organizational and Accounting Context



## EVIDENCIAÇÃO DAS AÇÕES DE DIVERSIDADE PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS E ARGENTINAS NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

### RESUMO

Esta pesquisa buscou identificar, nos relatórios de sustentabilidade, as ações de diversidade promovidas por entidades brasileiras e argentinas em prol de seus colaboradores. As demandas relacionadas à promoção da diversidade nas organizações têm sido cada vez mais fortes na sociedade, com o entendimento de que a heterogeneidade dos indivíduos precisa ser considerada pelas empresas. Sendo assim, compreender as ações realizadas pelas organizações para a promoção da diversidade no ambiente de trabalho torna-se um importante instrumento de monitoramento. Para atingir o objetivo proposto pela investigação, foi conduzida uma pesquisa documental a partir da análise de 89 relatórios de sustentabilidade produzidos no modelo GRI, versão *Standard*, dos quais 26 são de empresas com sede na Argentina e 63 no Brasil. A partir do processo de codificação e categorização, foi possível constatar que as informações sobre a diversidade nas organizações, de uma forma geral, ainda são incipientes. Não obstante, para grupos não hegemônicos com política públicas mais estruturadas, como é o caso das mulheres e das pessoas com deficiências, a divulgação das ações de diversidade se faz mais presente nos relatórios de sustentabilidade. Para outras categorias, como raça e etnia, LGBTQIA+ e idade, as informações ainda são escassas e apresentam diferenças entre os países analisados. Este estudo contribui com a literatura, uma vez que levanta evidência sobre o estágio das ações de diversidade, e para a prática profissional, na medida em que destaca as lacunas ainda não preenchidas sobre o fenômeno analisado.

**Palavras-chave:** Diversidade; GRI; Sustentabilidade; Grupos não Hegemônicos.

### 1 INTRODUÇÃO

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, os trabalhadores eram tratados de forma homogênea, onde os pensamentos, ações e o jeito de ser deveriam ser uniformes. Esse perfil está refletido nos princípios de produção do conhecido Taylorismo e Fordismo (Pereira & Hanashiro, 2010).

A partir da década de 1980, na visão de que a inclusão de grupos não hegemônicos (veja definição de Leal & Rosa, 2020). 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 os colaboradores 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).

Apenas na década de 90 que políticas mais específicas sobre o tema passaram a ser uma realidade na América Latina (AL), mais especificamente no Brasil e Argentina, onde este estudo está imerso. 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), ela pode ser entendida como a maneira com que 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. Neste estudo, os grupos a serem estudados são: gênero, pessoas com deficiência, orientação sexual, raça/etnia e geração.

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 aos *stakeholders*. Segundo Silva (2011), as empresas devem ser coerentes com os princípios do desenvolvimento sustentável e incluí-los tanto em suas estratégias quanto na comunicação que realiza ao mercado.

Assim, tendo em vista a contextualização realizada, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma entidades brasileiras e argentinas evidenciam suas ações de diversidade nos relatórios de sustentabilidade? O objetivo da investigação, portanto, é identificar, nos relatórios de sustentabilidade, as ações de diversidade promovidas por entidades brasileiras e argentinas em prol de seus colaboradores. A partir dessa investigação, torna-se possível, portanto, compreender de forma mais ampla a gestão da diversidade realizada em empresas de duas grandes nações latino-americanas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Diversidade e a Teoria dos *Stakeholders*

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

Ao longo do tempo, a abordagem acadêmica sobre a TS ocorreu em quatro linhas: i) planejamento corporativo; ii) governança corporativa; iii) responsabilidade social corporativa; e iv) teoria organizacional (Freeman & McVea, 2001; Freeman & Dmytriiev, 2017). Pessoa (2019) afirma que a TS fornece um prisma de como as empresas devem gerenciar seus relacionamentos com as partes interessadas para garantir um sucesso corporativo sustentável.

Silva e García (2011), focando no campo de responsabilidade social, destacam que a comunidade local 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 TS justifica a evidenciação voluntária de informações sociais e ambientais, porque quem legitimará o *business* da empresa serão todos os agentes envolvidos com a entidade (os *stakeholders*). Pelo fato de a 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.

#### 4.2 A Diversidade nos Relatório de Sustentabilidade

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 *Global Reporting Initiative* (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.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto no estudo foi conduzida uma pesquisa documental a partir dos relatórios de sustentabilidade no padrão GRI de empresas brasileiras e argentinas. 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.

Assim, neste estudo foram utilizados os relatórios de sustentabilidade divulgados para 2019 na versão *Standard* e que passaram pela verificação realizada pela própria GRI. Foram consideradas apenas as organizações que disponibilizaram o material no banco de dados da GRI. Essa coleta foi realizada no dia 28 de maio de 2021. Ao todo, foram analisados relatórios de 89 entidades, das quais 26 eram argentinas e 63 brasileiras.

Adicionalmente, para a criação das categorias de análise dos relatórios selecionados neste estudo, 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 1 contempla as categorias de análise finais utilizadas, assim como as ações de diversidade utilizadas no processo de codificação dos relatórios de sustentabilidade.

**Tabela 1: Categorias e ações de análise**

<b>Categorias</b>	<b>Ações</b>	<b>Referência</b>
1. Diversidade de gênero	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); Filippe e Bomfim (2020); Freitas (2020); GRI (2021a); Myers (2003); Zabludovsky (2001).
2. Pessoas com Deficiência	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.	Filippe 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	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 transexuais. 3.4. Possui programas específicos para a atração de funcionários travestis e transsexuais.	Almeida e Vasconcellos (2018); Diniz et al. (2013); Filippe e Bomfim (2020); Freitas (2020); Philip e Soumyaja (2019); Rohm et al. (2021).
4. Raças e etnias	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.	Filippe 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).

<p>6. Aplicação Geral</p>	<p>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.</p>	<p>Borin et al. (2015); Freitas (2020); GRI (2021a); Oliveira (2006); Saraiva e Irigaray (2009).</p>
---------------------------	--	--

Todos os relatórios selecionados foram lidos a partir da procura de palavras-chave e codificados seguindo as ações estabelecidas na Tabela 1. Nesse processo, as palavras buscadas em português em cada um dos relatórios 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.

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 pesquisadora responsável e, posteriormente, analisado por um segundo investigador. Da mesma forma, os trechos extraídos de relatórios em língua inglesa ou espanhola foram traduzidos pela pesquisadora principal e validado por um segundo investigador. Neste artigo, em função das limitações de espaço, não foram apresentados os trechos traduzidos na língua original.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados do mapeamento realizado para a divulgação das ações voltadas para a diversidade nas organizações. Conforme apresentado no capítulo da metodologia, foram analisadas XX empresas do Brasil e XX da Argentina. Para a evidenciação os trechos codificados, utilizou-se a letra “A”, quando se tratar de uma entidade argentina e “B” para entidades brasileiras.

O item “Possui equidade nas políticas de recompensas” foi evidenciado em 29 empresas, sendo este o segundo mais demonstrado nos relatórios estudados, juntamente com “Possui políticas para a conciliação da maternidade como berçário, licença-



maternidade/paternidade flexível”. A seguir são apresentados exemplos que evidenciam essas ações:

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]

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]

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 ação mais encontrada na amostra foi “Tem, pelo menos, 33% de mulheres nos cargos de liderança”, aparecendo no relatório de 31 entidades. Entre os trechos encontrados está o da A4, destacado a seguir:

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]

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.

Dentre as ações encontradas para o item “Possui programa de mentoria para mulheres com potencial de liderança” estão:

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

Ainda na categoria de gênero, os exemplos de evidências para o item “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]

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]

*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]

O item “Possui programas de inclusão e retenção de mulheres na entidade” foi encontrado em apenas duas empresas, sendo uma brasileira e outra argentina, de acordo com os seguintes trechos:

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]

Como já mencionado anteriormente, o item “Possui políticas para a conciliação da maternidade como berçário, licença-maternidade/paternidade flexível” foi evidenciado em 29 entidades. Alguns trechos que representam o código foram:

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-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]

O item “Garante a neutralidade das políticas organizacionais em termos de gênero” não foi identificado em nenhuma empresa brasileira. Seguem dois exemplos de trechos encontrados nos relatórios 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]

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]

Como é possível notar, para todas as ações voltadas para a categoria gênero, foi possível identificar empresas brasileiras e/ou argentinas que cumpriam, de alguma forma, com o item estabelecido. 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 ações 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 portadores de deficiência em seu quadro de funcionários em diversas áreas e negócios em todo o Brasil. [B37]

Dentre as categorias relacionadas à PCD, a ação mais implementada pelas entidades a amostra deste estudo foi “Realiza palestras/fóruns com o objetivo de desmistificar conceitos e sensibilizar os indivíduos”. Abaixo estão alguns trechos encontrados nos relatórios de sustentabilidade analisados:

Ao respeitar a inclusão de pessoas com deficiências diferentes, trabalhamos com COPIDIS (*Comisión para la Plena Participación e Inclueran dcomas Personas com 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]

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 ação “Possui e cumpre o programa de cotas existente” foi demonstrada por 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 trechos encontrados que ilustram a ação 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]

A última ação 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 este item são:

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]

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 ações que promovam a 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 ação “Permite a inclusão de parceiros homoafetivos no plano de saúde e previdência”, por exemplo, contou com apenas três ocorrências, como o trecho da B11 apresentado a seguir:

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

A ação que rege “Incentiva a presença de grupos de apoio a funcionários LGBTQIA+ na entidade” foi expressa em trechos como:

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

Já em setembro de 2017, criamos o comitê de trabalho LGBTQIA+, 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]

A ação “Apresenta políticas de apoio/suporte a funcionários travestis e transexuais” foi evidenciada apenas por uma empresa brasileira, como segue:

Por fim, no pilar LGBTQIA+, 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 dos quatro itens analisados. Todos os casos encontrados estão relacionados a 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 apareceu em trechos como:

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]

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:

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]

Implementada em 20 empresas, a ação “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, por exemplo, traz seu quadro de número de funcionários de gestão por cor e etnia e PCD, na página 83, sendo que 7,25% gestores da entidade são não brancos. 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 duas entidades. 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”, as quais estão apresentadas, respectivamente, nos trechos:

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 ação “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]

A categoria de aplicação geral há conta com cinco itens analisados. A ação “Mantém um ambiente de trabalho que promova dignidade, cortesia e respeito pelo indivíduo” aparece no relatório da empresa B15, conforme trecho apresentado a seguir:

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 ação “Contribui indiretamente para a implementação de programas de ação afirmativa, diversidade e inclusão na comunidade em que atua” foi difundida em apenas quatro entidades. 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]



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]

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 trechos:

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]

#### 4.1 Análise Crítica por Categoria

A partir da análise de cada categoria, nota-se que o suporte legal corrobora com o desenvolvimento das políticas de inclusão nas empresas. Isso pode ser notado pelo fato de as duas categorias mais maduras (Gênero e PCD) são as que têm mais legislações e direitos adquiridos de forma clara e fiscalizada nos países analisados, como mostram os estudos de Oliveira e Oliveira (2019), Aspiazu (2014), Campos (2020) e Santos (2017).

Para a categoria de raça e etnia, foi possível notar que todas as empresas que tiveram ações evidenciadas para essa 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 ser recente.

Não obstante, é importante destacar que a maior expressividade obtida das ações de diversidade para a categoria raça e etnia das 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 entidades 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 ação nesta categoria, mesmo com os incentivos fiscais existentes para empresas privadas.

Por fim, os achados da pesquisa mostram que o etarismo é a categoria que mais precisa se desenvolver em relação a implementação de ações em prol da 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.

#### 4.2 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 compõe 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 compõe 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

A presente pesquisa teve como objetivo identificar, nos relatórios de sustentabilidade, as ações de diversidade promovidas por entidades brasileiras e argentinas em prol de seus colaboradores. Para isso, foi conduzida uma pesquisa documental utilizando 89 relatórios de sustentabilidade no padrão da GRI, sendo 26 de entidades localizadas na Argentina e 63 com sede no Brasil. A partir dos procedimentos adotados, pode-se chegar a algumas considerações.

A primeira delas refere-se ao fato de as categorias com maior evidência de ações serem aquelas voltadas às mulheres e PCD. Conforme defendido, para essas categorias de análise existem políticas e leis mais estruturadas, tanto no Brasil quanto na Argentina, o que pode promover uma maior divulgação em relação às ações praticadas pelas entidades. Não obstante, apesar de serem as categorias com maior frequência de evidência, foi possível constatar que ainda existem muitas disparidades entre homens e mulheres e pouca inserção de PCD nas empresas da amostra.

Ainda foi possível identificar que, no Brasil, as políticas de raças e etnias apareceram evidenciadas em diversos relatórios analisados, 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 principal diferença encontrada para os dois países analisados. Na Argentina, não houve evidência 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 de identidade de gênero e orientação sexual apresentou uma baixa frequência de evidência tanto no Brasil quanto na Argentina. Existe uma jornada a trilhar em termos de políticas públicas voltadas a esses grupos, 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 às questões geracionais, ambos os países estão em estágios iniciais em relação à evidência do combate ao etarismo nas organizações. Este

fenômeno é até justificável, pois segundo o estudo de Arese (2020) há uma 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).

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.

Para pesquisas futuras, torna-se relevante compreender, do ponto de vista interno às entidades, como as ações voltadas à promoção da diversidade são desenvolvidas e/ou priorizadas, identificando forças em prol e contrárias ao fenômeno. Novos estudos cross-culturais também se mostram importantes para uma maior compreensão sobre os aspectos relacionados à diversidade no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

- 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>
- 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](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>
- 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>
- Borin, F., Fieno, P., & Sampaio, B. (2015). Diversidade: inclusão ou estratégia. *Harvard Business Review*, 87-90.
- 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>
- 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)
- 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>
- 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>
- 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., & Dmytriiev, 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.dmytriiev>
- 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>
- García, S. P. (2018). *La diversidad por edad. ¿Una oportunidad para las organizaciones?* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidad Zaragoza, Saragoça, Aragón, Espanha. <https://zagan.unizar.es/record/69513/files/TAZ-TFG-2018-230.pdf>
- 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.
- 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>
- 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.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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 imagen? 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>
- 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](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>
- 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. (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>
- 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.
- 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](https://fei.edu.br/sites/sicfei/2017/adm/SICFEI_2017_paper_231.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>