



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

JOSÉ OTÁVIO ALCANTARA LUCAS MARTINS

**A PROMOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE
DIREITOS HUMANOS E DIVERSIDADE EM
EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA
"SELO DE DIREITOS HUMANOS E
DIVERSIDADE"**

Rio de Janeiro – RJ

2021

JOSÉ OTÁVIO ALCANTARA LUCAS MARTINS

**A PROMOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE
DIREITOS HUMANOS E DIVERSIDADE EM
EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA
"SELO DE DIREITOS HUMANOS E
DIVERSIDADE"**

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

Orientador (a): Prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro – RJ

2021

RESUMO

Objetivou-se analisar o Selo de Direitos Humanos e Diversidade à luz das boas práticas internacionais e da literatura para identificar oportunidades e desafios. Foi realizada uma pesquisa documental e utilizou-se a análise de conteúdo de Vergara (2007) para o exame dos documentos do Selo SP à luz de duas grades de análise: teórica e prática. À luz da literatura, a grade teórica apontou um notável alinhamento do Selo ao debate acadêmico, mas indicou desafios relacionados ao monitoramento, acompanhamento e voluntariedade do papel empresas no respeito aos direitos humanos e diversidade. À luz das diretrizes da Organização das Nações Unidas, na grade de análise prática, destacou-se uma possibilidade de impacto do Selo SP em diversas etapas do processo de implementação de boas práticas, mas foram identificadas limitações relacionadas à remediação, relação com *stakeholders* e acompanhamento. Entendeu-se que o Selo SP pode contribuir para a promoção de boas práticas em empresas, mas para uma efetiva e ativa atuação seria necessário estruturar novos processos relacionados à auditoria e monitoramento.

Palavras-chave: Direitos Humanos, Diversidade, Selo de Direitos Humanos e Diversidade, ONU

ABSTRACT

The research aimed to analyze the “Selo de Direitos Humanos e Diversidade” in the light of international good practices and scientific literature to identify opportunities and challenges. Content analysis (VERGARA, 2007) was used to conduct a documentary research that analyzed the “Selo SP” documents according to two analysis grids: theoretical and practical. The theoretical grid pointed out a remarkable alignment of the “Selo SP” to the academic debate, but indicated some challenges related to monitoring and willingness of the companies' role in relation to human rights and diversity. In the light of the guidelines of the United Nations, through the practical analysis grid, a possibility of impact of the “Selo SP” was highlighted in several stages of the process of implementing good practices, but it was pointed out some limitations related to remediation, relationship with *stakeholders* and monitoring. The “Selo SP” contributes to the promotion of good practices in companies, but for an effective and active impact to be achieved it would be necessary to structure new processes related to auditing and monitoring.

Keywords: Human Rights, diversity, “Selo de Direitos Humanos e Diversidade”, United Nations

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Rio de Janeiro, instituição fruto da luta de gerações anteriores à minha e sustentada pela contribuição do povo brasileiro. Espero retribuir à sociedade o tanto que ela investiu em mim, enquanto aluno.

Agradeço a todo o corpo docente da universidade que me acompanhou e orientou ao longo desta graduação. Também a todos os funcionários desta instituição: equipe da biblioteca, secretaria, limpeza e bandejão.

Ao meu orientador da presente monografia e o melhor professor que encontrei nesta trajetória universitária, Dr. Ricardo Henry Dias Rohm. Que sorte a nossa que seu propósito de vida se cruzou com a Universidade e com o curso de Administração. Que sorte a minha ter cruzado seu caminho no segundo período. Obrigado por ser Mestre, professor, orientador e amigo. É uma honra caminhar ao seu lado.

Ao PEP-Rohm, comunidade e grupo de pesquisa fundada pelo Dr. Rohm e que me abrigou, de diversas formas, ao longo desta graduação e me mostrou um caminho de gratidão, luta, transformação e desenvolvimento humano coletivo.

Agradeço aos meus pais, Ronaldo e Sonária, exemplos de integridade, trabalho, ética e amor incondicional. Obrigado por tudo.

Ao meu melhor amigo e grande parceiro, Heduardo. Agradeço à UFRJ por ter te colocado em meu caminho. Obrigado pela cumplicidade, amor, apoio e carinho de sempre. Com você, sou uma pessoa melhor.

A todas as pessoas maravilhosas que conheci no PEP-Rohm. Em especial a Gabriel Valuano, Claudia Gonçalves e Felipe Tinoco, pessoas especiais com quem aprendi não só a fazer pesquisa, como descobri o real significado de amizade e lealdade.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES SOBRE DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL NA VIRADA DO SÉCULO	12
QUADRO 2: FATORES RESPONSÁVEIS PELO ENFRAQUECIMENTO DA EFICÁCIA DA CERTIFICAÇÃO EMPRESA CIDADÃ	17
QUADRO 3: DOCUMENTO DA ONU ANALISADOS PARA ELABORAÇÃO DA GRADE DE ANÁLISE	20
QUADRO 4: DOCUMENTOS DO SELO SP ANALISADOS NA PRESENTE PESQUISA	21
QUADRO 5: GRADE DE ANÁLISE TEÓRICA	22
QUADRO 6: TIPOS DE INICIATIVAS ACEITOS PELO SELO SP.....	26
QUADRO 7: CATEGORIAS DAS INICIATIVAS DO SELO SP	28
QUADRO 8: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO - ESTRUTURA DA INICIATIVA	29
QUADRO 9: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – RELEVÂNCIA E RESULTADOS.....	29
QUADRO 10: PERGUNTAS REFERENTES AOS PILARES DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO.....	31
QUADRO 11: SÍNTESE DA ANÁLISE À LUZ DA GRADE DE ANÁLISE TEÓRICA.....	45
QUADRO 12: SÍNTESE DA ANÁLISE À LUZ DA GRADE DE ANÁLISE PRÁTICA.....	48

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: GRADE DE ANÁLISE PRÁTICA	24
FIGURA 2: MATRIZ FOFA DO BALANÇO DA EDIÇÃO DE 2018.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: QUANTITATIVO DE INICIATIVAS RECONHECIDAS NO SELO SP AO LONGO DAS 3 EDIÇÕES.....	32
TABELA 2: INICIATIVAS DE EMPRESAS PRIVADAS RECONHECIDAS EM 2018, POR CATEGORIA.....	34
TABELA 3: INICIATIVAS DE EMPRESAS PRIVADAS RECONHECIDAS EM 2019, POR CATEGORIA.....	35
TABELA 4: INICIATIVAS DE EMPRESAS PRIVADAS RECONHECIDAS EM 2020, POR CATEGORIA.....	37

TABLE OF CONTENTS

1	INTRODUÇÃO.....	3
1.1	OBJETIVOS.....	5
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	5
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
2	DIREITOS HUMANOS E EMPRESAS.....	7
2.1	DIREITOS HUMANOS E EMPRESAS NO CONTEXTO GLOBAL.....	7
2.2	DIREITOS HUMANOS E EMPRESAS NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	10
2	DIVERSIDADE E EMPRESAS.....	12
3	CERTIFICAÇÃO E O COMPROMETIMENTO SOCIAL DAS EMPRESAS COM A SOCIEDADE.....	15
4	PERCURSO METODOLÓGICO.....	19
4.1	MÉTODO, CLASSIFICAÇÃO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	19
4.2	ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	20
4.3	PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	20
4.4	GRADES DE ANÁLISE.....	22
5	O SELO DE DIREITOS HUMANOS E DIVERSIDADE (“SELO SP”).....	26
5.1	APRESENTAÇÃO E CATEGORIAS.....	26
5.2	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO.....	28
5.3	PROCESSO DE INSCRIÇÃO.....	31
5.4	HISTÓRICO DOS ANOS DE 2018, 2019 E 2020.....	32
2.1.1	SELO SP, EDIÇÃO DE 2018.....	32
2.1.2	SELO SP, EDIÇÃO DE 2019.....	34
2.1.3	SELO SP, EDIÇÃO DE 2020.....	36
6	ANÁLISE À LUZ DA GRADE TEÓRICA.....	39
6.1	CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO.....	39
6.2	MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO.....	40

6.3	CARÁTER VOLUNTÁRIO.....	41
6.4	RELEVÂNCIA.....	42
6.5	ABORDAGEM ADEQUADA DE DIVERSIDADE.....	44
7	ANÁLISE À LUZ DA GRADE PRÁTICA.....	46
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
	REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, datada de 1948, destaca em seu preâmbulo que o “reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e dos seus direitos iguais e inalienáveis constitui o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo” (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1995). Todavia, este preceito só ganhou relevância e despertou preocupação no âmbito organizacional, na forma de um chamado à responsabilidade, mais de meio século depois de sua concepção.

A atuação da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre a responsabilização de empresas frente aos direitos humanos iniciou-se com o foco em empresas transnacionais (FEENEY, 2009; MATHIS; MATHIS, 2012; BARROS, 2018), aquelas que podem ser públicas ou privadas e atuam fora de seus países sedes. Feeney (2009) e Barros (2018) apontam que foi em 1999 que a pauta da responsabilidade para com os direitos humanos ganhou uma forma mais clara para as empresas. Ainda que houvesse um receio de cooptação da ONU pelos interesses empresariais, os autores destacam a atuação de John Ruggie, então Representante Especial para Empresas e Direitos Humanos da ONU, como caminho para uma regulação e a construção de consensos possíveis com as empresas, mas que enfrentam desafios para o sucesso na prática, visto a não clareza sobre como a responsabilização se aplicaria (FEENEY, 2009) e o delineamento de compromissos e princípios pouco incisivos (BARROS, 2018).

A elaboração dos Princípios Orientadores em Negócios e Direitos Humanos da ONU (POs), datado de 2011, é um marco no campo da atuação voluntária das organizações e de suas responsabilidades com os direitos humanos (BARROS, 2018), além de ser o documento que conduz esta pauta na realidade brasileira (BRASIL, 2019). Os POs se baseiam em três pilares, sendo o primeiro relativo aos deveres do Estado e o terceiro referente aos mecanismos de reparação de violações. O segundo pilar, por sua vez, versa sobre as responsabilidades das empresas, independentemente do porte, setor, contexto operacional e estrutura, com o respeito aos direitos humanos.

Estudos recentes na literatura científica brasileira que versaram sobre direitos humanos e organizações tiveram o enfoque em questões diversas, tais como a responsabilização das empresas ante violações ocorridas no período da Ditadura Militar (1964-1985) (WEICHERT,

2008; COSTA; SILVA, 2018), violações causadas por empresas transnacionais no país (GUEDES *et al.*, 2013), crimes socioambientais (CARDIA, 2018; ROLAND *et al.*, 2018), proteção e inclusão de minorias (HOGEMANN, 2014; GALIL; LELIS; ANGELUCCI, 2019) e as relações do tema com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (MATHIS; MATHIS, 2012). Não foram encontrados, frente aos levantamentos realizados na base SciELO e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pesquisas que se propusessem a estudar o processo de promoção e certificação de boas práticas em direitos humanos em organizações no Brasil.

A presente pesquisa, por sua vez, se faz relevante para a academia, ao contribuir para a temática de direitos humanos e organizações, e ao se alinhar à agenda de pesquisa indicada por Gomes *et al.* (2017), com a apresentação de um enfoque ainda pouco explorado dentro desta temática: as certificações. Para as organizações promotoras e certificadoras, sejam estas públicas ou privadas, a pesquisa buscou contribuir para a melhoria de sua atuação. O presente estudo possibilitou uma maior compreensão sobre a temática dos direitos humanos aplicada à realidade das organizações, bem como sobre o processo de certificação de boas práticas, contribuindo para um ganho de vantagens competitivas por meio da visibilidade destas (BUFONI; MUNIZ; FERREIRA, 2009) e para a consolidação de um caminho rumo à humanização, possível e necessária, das empresas (VERGARA; BRANCO, 2001).

Quanto às contribuições para a sociedade, a produção científica nesta temática pode contribuir para uma atuação organizacional mais proativa no que diz respeito à defesa de vítimas de violação de direitos humanos e à sua proteção. Pretendeu-se contribuir, por fim e principalmente para uma melhoria na qualidade de vida, trabalho e dignidade humana para todas as pessoas, com impacto singular para minorias, como pessoas pretas e pardas, mulheres, pessoas LGBTQIA+, pessoas com deficiência, imigrantes, pessoas em situação de rua, egressos do sistema prisional e privadas de suas liberdades fundamentais.

Ao analisar o papel das empresas frente aos direitos humanos, Santoro (2015) e Barros (2018) apresentam os deveres negativos e positivos das organizações. Os negativos dizem respeito à não violação dos direitos humanos, enquanto os positivos garantem a busca ativa pela de proteção das vítimas e o impedimento a qualquer tipo de violação. Assumiu-se, no presente estudo, os deveres positivos (SANTORO, 2015; BARROS, 2018) como relevantes e necessários e buscou-se contribuir para a literatura científica com um olhar sobre a responsabilidade e efetivo exercício dos direitos humanos por parte das organizações frente à

sociedade, como demanda destacada por Gomes *et al.* (2017) para uma agenda de pesquisa em administração.

No cenário nacional, uma das principais iniciativas de promoção e certificação de boas práticas em direitos humanos e diversidade nas organizações é promovida pela Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania do município de São Paulo, maior cidade da América Latina. O Selo de Direitos Humanos e Diversidade se destaca desde 2018 no reconhecimento de iniciativas que promovam os direitos humanos e a inclusão no âmbito organizacional, em diversas categorias temáticas.

Tento em vista o supracitado, e considerando a importância da interdependência entre organizações e sociedade, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **Qual é o nível de adequação do Selo de Direitos Humanos e Diversidade face às diretrizes da ONU, na garantia da efetiva promoção e certificação de boas práticas empresariais?**

1.1 OBJETIVOS

Para a melhor compreensão dessa pesquisa e o que pretendeu atingir, se fez necessária a especificação de um objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a iniciativa de promoção e certificação de boas práticas de direitos humanos e diversidade gerida pela prefeitura de São Paulo

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- Caracterizar as concepções de direitos humanos aplicados à realidade das organizações em contexto global e nacional;
- Caracterizar as concepções de diversidade aplicados à realidade das organizações;
- Descrever o Selo de Direitos Humanos e Diversidade, iniciativa de certificação e promoção de boas práticas de direitos humanos e diversidade implementadas pela prefeitura de São Paulo;
- Listar os parâmetros de promoção e certificação de boas práticas de direitos humanos em organizações;
- Indicar os principais desafios e o nível de adequação do Selo de Direitos Humanos e Diversidade.

2 DIREITOS HUMANOS E EMPRESAS

Para o desenvolvimento da presente pesquisa foram necessárias a compreensão das concepções de direitos humanos e a responsabilização associada às empresas na realidade global e na realidade brasileira.

Para tal, realizou-se busca na base SciELO e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com as palavras-chave “direitos humanos”, “empresas” e “certificação” no campo assunto. A busca retornou poucos resultados associados ao campo da Administração.

Muitos resultados encontrados e analisados no processo de buscas eram do campo do Direito, logo, optou-se por não se apoiar sobre estes materiais para o desenvolvimento da presente pesquisa, considerando que Direito e Administração são áreas do conhecimento distintas, com abordagens e perspectivas próprias sobre a temática: legal e organizacional, respectivamente.

Também foram consultados relatórios oficiais e *websites* da ONU para possibilitar uma maior compreensão dos caminhos percorridos até o presente momento na relação entre empresas e direitos humanos. Incluiu-se, também, livros do campo da Administração e demais obras sobre direitos humanos.

2.1 DIREITOS HUMANOS E EMPRESAS NO CONTEXTO GLOBAL

Os direitos humanos são direitos igualitários, inalienáveis e universais que contemplam todas as pessoas (DONNELLY, 2013), sendo inerente à condição humana e as particularidades individuais e grupais (COMPARATO, 2015). Segundo Donnelly (2013), estes não são valores abstratos, mas sim direitos concretos que devem ser preservados e reivindicados pela sociedade. Os conceitos e concepções do que hoje entendemos como direitos humanos, são fruto de um processo histórico de construção e reinvidicações. Comparato (2015) apresenta este percurso que é atravessado pelo processo constitucional de nações como Inglaterra, França, Estados Unidos, México e Alemanha, atravessam a Segunda

Guerra Mundial (1939-1945) e ganham caráter internacional e universal em 1948, por meio da ação da Organização das Nações Unidas (ONU).

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1995), proclamada em dezembro de 1948, inspirou-se na Revolução Francesa para reconhecer os valores supremos da igualdade, liberdade e fraternidade entre os homens, cristalizando-os como direitos efetivos (COMPARATO, 2015), cumprindo um importante papel no cenário global de delineamento do que são os direitos humanos e a importância de respeitá-los, protegê-los e agir sobre as violações.

Com o passar dos anos, frente à globalização, fez-se necessário uma expansão no olhar sobre direitos humanos para considerar que os estados nacionais não eram e não poderiam ser unicamente responsáveis pela garantia desses direitos. As empresas gradativamente se configuraram como importantes atores no cenário da governança mundial (BARROS, 2018) e chamaram a atenção para ocorrências de violação dos direitos humanos, como a ditadura chilena e o regime do *apartheid* (FEENEY, 2009). Feeney (2009) aponta que a partir da década de 70 a temática da responsabilização destas empresas para com os direitos humanos começou a ser tratada pela ONU, todavia foi um processo marcado por interferências e resistências por parte de países do norte global, sedes de muitas das empresas violadoras, e reivindicações clara de países do sul global, palco de violações.

Feeney (2009), Deva e Bilchitz (2013) e Barros (2018) apontam o Pacto Global (PG), documento lançado em 2000 pelo então Secretário-geral da ONU, Kofi Annan, como um marco e um momento de maior clareza na relação entre empresas e direitos humanos e o início da aproximação entre a ONU e o setor privado. O lançamento da iniciativa contou com a participação de 43 empresas transnacionais e tinha como objetivo promover a humanização da globalização por meio da adoção de práticas baseados em 10 princípios de direitos humanos, boas relações de trabalho, proteção ao meio ambiente e combate à corrupção (FEENEY, 2009), de modo que as empresas de todo o mundo pudessem estar prontas para atuar em qualquer ambiente de negócio (BARROS, 2018). Em menos de 6 anos, mais de três mil empresas de todo o mundo haviam se tornado signatárias do PG.

Em seguida, os Princípios Orientadores em Negócios e Direitos Humanos (BRASIL, 2019) (“Princípios”), datado de 2011 e o *United Nations Guiding Principles Reporting Framework* (UNITED NATIONS, 2015) (“Framework”) foram destacados por Barros (2018) como outras iniciativas importante da ONU dentro deste âmbito.

Ainda que autores apontem que as três iniciativas supracitadas são importantes para a temática de empresas e direitos humanos, estes apontam as limitações destas em garantir o pleno cumprimento e respeito dos direitos humanos, além da responsabilização das empresas em caso de violações. Deva e Bilchitz (2013), López (2013) e Barros (2018) destacam que a ausência de critérios e monitoramento efetivos prejudica a adoção de boas práticas, que ganham um caráter voluntário e, segundo Barros (2018), os critérios frouxos estabelecidos pela ONU além de não reconhecerem a responsabilidade das empresas, não fazem jus à importância dos direitos humanos.

Tendo em vista as limitações dos instrumentos propostos pela ONU, Deva e Bilchitz (2013) apresentaram um olhar crítico e construtivo para analisar os Princípios e conseqüentemente toda a relação entre direitos humanos e empresas. Os autores destacam que o processo de responsabilização e amparo às vítimas não é apresentado de forma clara. Ainda anterior à responsabilização, existe a difícil divisão entre quais seriam as obrigações do Estado e das empresas, destacada também por Feeney (2009), e, tal como Santoro (2015), os autores apontam não ser claro o que se espera das empresas: apenas o respeito ou a ação efetiva de promoção e defesa dos direitos humanos (DEVA & BILCHITZ, 2013).

Ante o exposto, torna-se evidente que há, na percepção de diversos autores, uma fragilidade no delineamento de diretrizes da ONU sobre a temática, representadas pelo Pacto Global, Princípios e Framework. Feeney (2009) e Barros (2018) apontam que a interferência empresarial e de alguns países em defesa de seus próprios interesses comprometeram uma atuação mais rígida por parte da ONU dentro dessa temática. As iniciativas apresentadas pela ONU não são desprovidas de importância, contribuindo para guiar as discussões e ações de empresas comprometidas, mas esbarram na não clareza sobre o papel das empresas (FEENEY, 2009; MATHIS; MATHIS, 2012; DEVA & BILCHITZ, 2013; SANTORO, 2015) e em mecanismos pouco incisivos, que abrem margem para o caráter voluntário destas ações (FEENEY, 2009; DEVA & BILCHITZ, 2013; LÓPEZ, 2013; BARROS, 2018).

A busca por um processo de responsabilização de empresas para com os direitos humanos, sendo as diretrizes da ONU, diz respeito não somente à atuação desta frente à sociedade que a cerca, mas também aos indivíduos que integram a cadeia produtiva dessas organizações. Com o objetivo de localizar essa discussão dentro da realidade na qual a presente pesquisa foi desenvolvida, fez-se necessário analisar o processo e adoção dessas diretrizes dentro da realidade brasileira, bem como o procedimento para a responsabilização

de empresas no cenário nacional. Tais aspectos foram abordados na próxima sessão do referencial teórico.

2.2 DIREITOS HUMANOS E EMPRESAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Períodos sombrios da história da sociedade moderna, tais como o regime nazista na Alemanha (1933-1945) e o regime do Apartheid na África do Sul (1948-1994), foram marcados pelo apoio e patrocínio direto de empresas. O regime nazista contou com o apoio da indústria farmacêutica e de tecnologia (COSTA; SILVA, 2018), enquanto o Apartheid foi amplamente apoiado por diversos bancos (FEENEY, 2009). No Brasil não foi diferente. A ditadura civil-militar brasileira (1964-1985) contou com o apoio e financiamento, direto e indireto, de empresas nacionais e internacionais (COSTA; SILVA, 2018) e foi o período de maiores violações dos direitos humanos e afastamento do país de todas as diretrizes internacionais (GONZÁLEZ, 2010), detalhados na Comissão Nacional da Verdade e analisadas por Weichert (2008) e Costa e Silva (2018).

Outras violações, estas já no século XXI, também marcam o Brasil, como a atuação de siderúrgica que viola os direitos à saúde, moradia e trabalho, destacadas por Guedes *et al.* (2013) e o rompimento de barragens que acarretaram na violação do direito à moradia, direito a um trabalho digno, direito à integridade cultural, direito à vida, direito ao território, estudado por Cardia (2018) Roland *et al.* (2018).

No contexto político brasileiro, do ponto de vista formal, o Brasil muito cedo reconheceu a proteção aos direitos humanos, no entanto, a aplicação deste reconhecimento nem sempre foi efetiva ou de forma a contemplar toda a população, seja nos períodos autoritários, seja nos formalmente democráticos (GONZÁLEZ, 2010). A década de 90, especialmente durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), foi marcada por avanços da pauta no âmbito político, com a realização de conferência, adesão a acordos internacionais, a criação de comissões de direitos humanos no parlamento brasileiro e o lançamento do 1º e 2º Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH). Os anos seguintes, do governo Lula, foram marcados pelo lançamento do 3º PNDH e a criação de setores tais como a Secretaria Especial de Direitos Humanos, o Gabinete do Ministro de Estado

Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome e a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, todas com *status* de ministérios (GONZÁLEZ, 2010). Na década de 2010, houve a criação do Ministério da Mulher, Igualdade Racial e Direitos Humanos, fruto da reforma ministerial do segundo governo de Dilma Rousseff.

Também no início dos anos 2000, após o lançamento pela ONU do Pacto Global, foi criada em 2003 a Rede Brasil, que em 2021 conta com a participação de mais de 900 empresas atuantes no Brasil e desenvolvem projetos dentro de seis plataformas de ação: Água e Saneamento, Alimentos e Agricultura, Energia e Clima, Direitos Humanos e Trabalho, Anticorrupção, Engajamento e Comunicação e ODS (esta última para engajar as empresas em relação à Agenda 2030) (PACTO GLOBAL, 2021). O grupo temático focado em Direitos Humanos e Trabalho se embasa nos Princípios apresentados pela ONU e desenvolvem ações pautadas na equidade e diversidade.

Ao analisarem o desenvolvimento do Pacto Global no Brasil, Costa *et al.* (2016) verificaram que, dentre as empresas signatárias, 49% falham em prestar contas à ONU. Dentre as que enviaram seus relatórios, Costa *et al.* (2016) destacam a superficialidade de tais documentos, que apontam para um compromisso pouco efetivo com as diversas pautas do Pacto Global, dentre elas os direitos humanos, e uma busca por benefícios imagéticos associados à filiação. É necessária uma maior rigidez no processo de filiação e envio de relatórios ou uma atuação da ONU no sentido de averiguar a veracidade e real impacto das ações relatadas (COSTA *et al.*, 2016).

Observa-se, portanto, que mesmo com os avanços no âmbito político brasileiro, as iniciativas da ONU e as representações do Pacto Global no Brasil, todas orientadas ao respeito e proteção dos direitos humanos, casos de violação que ocorriam antes destas ações, tais como os descritos por Weichert (2008) e Costa e Silva (2018) se mantêm presentes na realidade do país, visto os casos analisados por Cardia (2018) e Roland *et al.* (2018). Além disso, a fragilidade exposta por Costa *et al.* (2016) referente às empresas que se dizem comprometidas com o Pacto Global da ONU acendem um alerta, uma vez que os mecanismos nacionais e supranacionais não são efetivos em sua totalidade e, nem dentre as empresas ditas comprometidas com a pauta, observam-se resultados satisfatórios.

2 DIVERSIDADE E EMPRESAS

A crescente preocupação com a busca por maior diversidade na gestão provém de uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade (FLEURY, 2000; ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; OZEREN, 2014; DI MARCO, 2017; PLUMMER, 2018a), levando em consideração as comprovadas vantagens competitivas ligadas à criatividade e à inovação que essa nova prática na gestão de pessoas, porquanto inclusiva e plural, confere às organizações (SALES, 2017; PLUMMER, 2018) de modo que inclusão passa a ser considerada um pilar estratégico dentro desta nova forma de gestão (DI MARCO, 2017)

Faz-se importante analisar as diversas abordagens e discussões que foram desenvolvidas na virada do século XX para o século XXI sobre o conceito e a dinâmica organizacional na literatura, com o intuito de se estabelecer uma melhor compreensão da diversidade e de como esta se aplica nas organizações.

Quadro 1 – Contribuições relevantes sobre diversidade organizacional da virada do século

AUTOR(A)	PRINCIPAL(AIS) CONTRIBUIÇÃO(ÕES)
Moon (1997)	Dimensão primária e secundária da diversidade
Fleury (2000)	Conceito de minoria e maioria
Mor Barak (2000)	Diversidade visível e invisível e conceito de inclusão-exclusão

Fonte: elaboração do presente autor

Moon (1997) contribui para o pensamento da diversidade com uma divisão deste conceito em duas dimensões: primária e secundária, em que a primeira refere-se a traços imutáveis do indivíduo, que moldam sua visão de mundo, como idade, etnia, gênero, orientação sexual e capacidade física; já a dimensão secundária refere-se a traços formados em função e a partir do contexto social, como: formação educacional, experiências pessoais e profissionais, crenças religiosas, valores, naturalidade geográfica e assim por diante.

Para Fleury (2000), a diversidade é constituída de um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, no qual coexistem grupos de maioria e de

minoria. Para a autora, “os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (p. 20), enquanto minoria é um grupo de pessoas em que falta poder político e de tomada de decisão dentro de uma organização, ou meio social, compartilhando características que os diferenciam daqueles que detém o poder.

Para Mor Barak (2000) a diversidade é uma relação entre características visíveis e invisíveis, e a forma como a organização lidará com estas características depende diretamente de sua cultura organizacional e a cultura da sociedade em que a organização se insere. Embora, segundo a autora, seja mais fácil desenvolver algum tipo de preconceito e estigma contra o indivíduo cuja categoria de diversidade seja a visível, as categorias invisíveis, não devem ser omitidas de discussões sobre diversidade. É preciso considerar que os indivíduos que possuem tais características divergentes do padrão estabelecido do meio organizacional, ao serem identificados, também podem ser alvos de discriminação e, como resultado disso, serem impedidos de exercer seu potencial por completo.

Em seu estudo, Mor Barak (2000) concebe o conceito de inclusão-exclusão, sendo este um termo utilizado para se referir à forma como se dá a percepção do empregado referente à sua posição na organização em relação ao *mainstream* estabelecido neste ambiente, além de se referir ao senso do indivíduo de pertencimento às diferentes formas de participação no sistema, desde processos mais formais como acesso à informação e canais de tomada de decisão e processos informais, em que informações e decisões informais ocorrem.

Com o decorrer das décadas de 2000 e 2010, a pauta da diversidade ganhou cada vez mais força no contexto organizacional. Segundo Plummer (2018), o exercício da diversidade e da inclusão visa erradicar a opressão, mediante a criação de um sistema em que a participação das pessoas seja igualmente possível. Dessa forma, a ação de incluir vai muito além da “permissão para fazer parte de algo” do senso comum e diz respeito a proporcionar as condições para que o indivíduo possa exercer seu pleno potencial enquanto parte de um todo. O pouco entendimento ou o descaso com esta questão acarreta em práticas ineficientes, que prejudicam o desenvolvimento do grupo e, conseqüentemente, da organização.

A aplicação, desenvolvimento e gerenciamento de políticas que valorizem a diversidade e garantam a inclusão nas organizações geram impactos positivos (FLEURY, 2000; CHO; KIM; MOR BARAK, 2017), como inovação e vantagem competitiva (SALES, 2017; PLUMMER, 2018). Cho, Kim e Mor Barak (2017) afirmam que estes potenciais

impactos positivos advindos de uma força de trabalho altamente diversa dependem da efetividade da organização em gerir esta diversidade.

Plummer (2018) destaca a importância de pensar a diversidade enquanto elemento chave da excelência organizacional e a necessidade de geri-la de forma eficiente tanto no âmbito individual como no âmbito grupal. No âmbito individual, a diversidade se encontra no olhar que a pessoa tem sobre um evento ou uma organização, que é algo mutável e que a molda ao longo da vida, possibilitando que esta se conheça e se expresse de forma plena. No âmbito grupal, visível e perceptível às organizações, o aprendizado a partir da diferença é o principal ponto, por intermédio do dialogo respeitoso e do processo de estabelecer confiança para construir uma relação (PLUMMER, 2018).

Evidencia-se, portanto, que a valorização da diversidade vai de encontro à valorização das diferentes características humanas, considerando-as fontes de riqueza, essenciais para o convívio social e para o desenvolvimento sustentável da empresa. Todavia, a diversidade é muitas vezes ignorada por empresas ou, até mesmo, esbarra com uma série de obstáculos para seu pleno exercício, como: (I) o ceticismo dos próprios membros organizacionais em relação aos programas e à sua efetividade; (II) a atitude preconceituosa em relação aos colegas e chefes beneficiários desses programas; (III) as dificuldades em modificar as rotinas de recursos humanos para se adaptar à questão da diversidade e incluí-la (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004).

3 CERTIFICAÇÃO E O COMPROMETIMENTO SOCIAL DAS EMPRESAS COM A SOCIEDADE

Garriga e Melé (2004) apresentam quatro formas diferentes de relação entre empresas e sociedade. A primeira é chamada de Instrumental, visto que considera-se apenas o aspecto econômico das interações entre negócios e sociedade. Assim, qualquer suposta atividade social é aceita se, e somente se, for consistente com a criação de riqueza. A segunda chama-se Política, que enfatiza o poder social da corporação, em sua relação com a sociedade e sua responsabilidade no cenário político associado a esse poder, levando as empresas a aceitarem deveres e direitos sociais ou participar de certo grau de cooperação social.

A terceira forma de relação entre empresas e sociedade chamada de Integrativa, apontando que empresas devem abraçar demandas sociais, visto que as corporações dependem da sociedade para sua continuidade e crescimento e até mesmo para a sua própria existência. A quarta forma chama-se Ética, na qual as empresas devem aceitar responsabilidades sociais como uma obrigação ética acima de qualquer outra consideração (GARRIGA & MELÉ, 2004).

Ao afirmarem que empresas bem-sucedidas pressupõem uma sociedade saudável, Porter e Kramer (2006) se aproximam das formas Integrativa e Ética, apresentadas por Garriga e Melé (2004). Os autores apontam que as decisões empresariais, a fim de buscar o compartilhamento de valores que garantam o bem-estar no longo prazo, devem, portanto, considerar não somente os impactos internos à organização advindos de suas decisões, mas também as possíveis externalidades de suas ações à sociedade em que está inserida.

Tendo em vista os pontos citados acima, faz-se necessária, por parte das organizações, a assunção de uma postura mais proativa com relação às demandas sociais, em especial aos direitos humanos. Ao analisar este compromisso social das empresas, Mathis e Mathis (2012) destacam que, ainda que as corporações devessem ter uma atuação mais proativa com relação ao respeito e defesa dos direitos humanos, é preciso que isso ocorra de forma coordenada e sem assumir o papel do Estado. Os autores apontam que as parcerias entre esses dois atores são necessárias e benéficas para ambos. Um desses caminhos, apontados por Mathis e Mathis (2012), é a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), porém é preciso ter cautela ao tratar do assunto face às diretrizes da ONU.

A busca pela RSC surge como resposta às demandas do papel das empresas frente à sociedade (MATHIS; MATHIS, 2012), mas é preciso deixar claro que RSC é um conceito que ganha diferentes formas a depender do *locus* onde é implementado, não correspondendo diretamente às diretrizes apontadas pela ONU ao tratar do papel de empresas na proteção dos direitos humanos.

A RSC carrega um caráter voluntário e formalista, podendo ser estabelecido pelas empresas de acordo com seus próprios critérios do que deve ou não ser feito, gerando, em muitos casos, impacto apenas no curto prazo (LÓPEZ, 2013). Deva e Bilchitz (2013), ao analisar esse processo histórico frente à ONU, ressaltam que paira sobre estas empresas a ideia de que o respeito aos direitos humanos pode ser visto como algo opcional, associado, inclusive, com a ideia de Responsabilidade Social Corporativa.

Os documentos da ONU e suas versões associadas ao Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos não instigam um comportamento proativo por parte das empresas, uma vez que os alertas sobre as violações aos direitos humanos vem acompanhados de expressões como: “evitem causar”, “busquem prevenir” e “devem se abster de” (BRASIL, 2019), o que mantém a inércia empresarial frente a estas questões, fato destacado por Mathis e Mathis (2012) e Barros (2018), e reforçam um caráter voluntário sobre a responsabilização, apontado como insuficiente por Feeney (2009).

Reforça-se, desde modo, os deveres negativos apresentados por Santoro (2015) na relação de empresas e direitos humanos. Para o autor, os deveres negativos são aqueles no qual os atores se abstém ou evitam a violação dos direitos humanos, carregando uma postura de passividade. Por outro lado, os deveres positivos apresentados por Santoro (2015) dizem respeito à proteção e combate às violações e abuso cometidos por si ou por outros, de forma ativa e propositiva.

Expandido este conceito binário de deveres positivos e negativos sobre os direitos humanos, Capriati (2018) introduziu o conceito de deveres agregativos. Este conceito diz respeito a atitudes pontuais, sejam elas individuais ou coletivas, que à primeira vista geraram pouca externalidade, mas que quando postos lado a lado com outras atitudes pontuais geram um efeito significativo. Logo, violações pontuais, que por si só já rompem com os deveres positivos e negativos, quando somadas a outras violações pontuais de outros atores acarretam e um cenário de fragilidade dos direitos humanos.

A nova categoria de deveres apresentados por Capriati (2018) não só salienta a importância da relação entre empresas e sociedade no âmbito dos direitos humanos, como também sinaliza para a importância do olhar sobre a coletividade dos atores, plurais e diferentes, que agem sobre a sociedade, sendo esta unitária e comum a todos.

Faz-se necessário, portanto, a busca por maneiras de garantir que a ação pontual das empresas contemple a não violação, o enfrentamento e o olhar de coletividade sobre os direitos humanos face à sociedade. Entende-se que as certificações e selos empresariais são caminhos para tal e, enquanto objeto de estudo da presente pesquisa, foram o foco da próxima seção do capítulo de referencial teórico.

Bufoni, Muniz e Ferreira (2009), ao analisarem a certificação “Empresa Cidadã”, concedida pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro com o objetivo de melhorar a transparência dos relatórios e balanços sociais das organizações, identificaram que a certificação estudada estava distante de seus objetivos. A certificação não se ocupou em verificar a veracidade das informações contidas nos relatórios, eximindo-se de uma análise mais profunda com critérios qualitativos e certificando as organizações por meio de um processo pouco claro, que se convergia em um resultado meramente binário (certificada/não certificada) (BUFONI; MUNIZ; FERREIRA, 2009). O Quadro 2 aponta os 5 fatores identificados pelos autores:

Quadro 2 - Fatores como responsáveis pelo enfraquecimento da eficácia da certificação Empresa Cidadã

FATORES DE ENFRAQUECIMENTO DA EFICÁCIA
1) Heterogeneidade dos indicadores e posicionamento nas diversas demonstrações
2) Inconsistências dos valores apresentados
3) Fraco poder de influência
4) Ausência de critérios qualitativos e a existência de um formato rígido
5) Não publicidade dos critérios e julgamentos

Fonte: Bufoni, Muniz e Ferreira (2009)

De acordo com Bufoni, Muniz e Ferreira (2009) os dois primeiros fatores estão fora do controle do processo por serem inerentes aos instrumentos e à certificação. Os outros três estão diretamente relacionados ao processo de certificação.

A certificação de boas práticas em direitos humanos são um mecanismo de visibilidade de condutas socioresponsáveis (BUFONI; MUNIZ; FERREIRA, 2009; MATHIS; MATHIS, 2012). Logo, é imprescindível que este processo de certificação seja feito de forma efetiva, transparente e alinhado aos preceitos dos direitos humanos em sua plenitude, advogando pelos direitos humanos e evitando condecorações enganosas, que são prejudiciais à sociedade à medida em que somente beneficiam as organizações.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa buscou, por meio da análise do processo de certificação do selo municipal da maior cidade do Brasil, São Paulo, identificar de que forma as certificações atuam enquanto instrumentos de garantia da efetividade das ações e promoção de boas práticas em direitos humanos no país. Este capítulo detalha de que modo e com base em quais critérios de análise o percurso metodológico foi desenvolvido. Apresentou-se a classificação da pesquisa, método e técnicas, característica das organizações analisadas, instrumento e procedimentos de coleta e análise de dados.

4.1 MÉTODO, CLASSIFICAÇÃO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Do ponto de vista da sua natureza, desenvolveu-se uma pesquisa aplicada, tendo em vista seu objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática e imediata em uma realidade circunstancial, dirigido para a solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005; GIL, 2008), que no caso da presente pesquisa, está relacionada ao papel das empresas na defesa e garantia dos direitos humanos. Do ponto de vista da forma da abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois não utilizará métodos e técnicas estatísticas em sua realização, tendo um enfoque na relação dinâmica entre o contexto e o sujeito, bem como na atribuição de significados mediante uma participação ativa do pesquisador (SILVA; MENEZES, 2005).

Segundo Vergara (2004), pode-se classificar a pesquisa sob dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa se caracteriza como descritiva, uma vez que tem como objetivo apresentar as características de determinado fenômeno, mas contém aspectos da pesquisa explicativa, visto que busca tornar algo compreensível, no caso o processo de certificação e promoção de direitos humanos em empresas. Quanto aos meios, caracteriza como pesquisa documental, pois utilizou-se de documentos sem rigor científico e de natureza diversa para compreender um determinado fenômeno (VERGARA, 2004).

4.2 ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

A presente pesquisa teve como objetivo estudar o processo de certificação e promoção dos direitos humanos em empresas localizadas na cidade de São Paulo. A delimitação por empresas privadas foi decisão do presente autor e tem como objetivo o maior enfoque do estudo em um setor específico, não analisando o setor público ou terceiro setor. A escolha pela referida cidade se embasa no fato de ser a cidade mais populosa do país (IBGE, 2019).

Na cidade de São Paulo foi identificada uma certificação especializada em direitos humanos e diversidade e que atuam com empresas privadas, ainda que tenham origem na esfera pública, por meio do poder municipal. O Selo de Direitos Humanos e Diversidade (doravante “Selo SP”) é uma iniciativa da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC). O Selo SP foi brevemente apresentado no decorrer do presente texto, para apresentação da organização pesquisada e posterior análise do caso.

4.3 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A composição da grade de análise se deu mediante revisão da literatura e, com o intuito de compreender as diretrizes internacionais de direitos humanos associados às empresas para composição da grade de análise, as contribuições da Organização das Nações Unidas (ONU) também foram analisadas por meio de um dos principais documentos sobre a temática, elaborado pela *Human Rights Reporting and Assurance Frameworks Initiative*.

O *Nations Guiding Principles Reporting Framework* (“Framework”) foi destacado no capítulo de Direitos Humanos e Empresa por Feeney (2009), Mathis e Mathis (2012), Deva e Bilchitz (2013), Santoro (2015) e Barros (2018).

Quadro 3 – Documento da ONU analisado para elaboração da grade de análise

NOME DO DOCUMENTO	ORGANIZAÇÃO RELATORA
Relatório <i>United Nations Guiding Principles Reporting Framework</i> (“Framework”)	<i>Human Rights Reporting and Assurance Frameworks Initiative (HRRAFI)</i>

Fonte: elaboração do presente autor

Após a definição do procedimento documental como meio de coleta de dados, a presente pesquisa analisou editais, registros institucionais, documentos de âmbito da Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania do município de São Paulo.

O quadro abaixo apresenta a listagem de documentos selecionados para o presente estudo e que foram analisados, mediante grade análise:

Quadro 4 – Documentos do Selo SP analisados na presente pesquisa

NOME DO DOCUMENTO	ORGANIZAÇÃO RELATORA
Portaria SMDHC Nº 78 De 5 De Junho De 2018	<i>Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC)</i>
Edital de Chamamento Público Nº 006/SMDHC/2021	<i>Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC)</i>
Documento “Balanço da 1ª edição, 2018”	<i>Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC)</i>
Documento “Balanço da 2ª edição, 2019”	<i>Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC)</i>
Documento “Balanço da 3ª edição, 2020”	<i>Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC)</i>

Fonte: elaboração do presente autor

A análise de conteúdo (VERGARA, 2005) foi utilizada para analisar os documentos selecionados na presente pesquisa. Buscou-se, por meio da categorização a priori, compreender as origens, características, procedimentos, desafios e pontos de melhoria da certificação estudada, atingindo o objetivo do presente estudo.

Na presente pesquisa, a análise de conteúdos de Vergara (2005, p. 17) foi desdobrada da seguinte forma:

- a) Revisão da literatura pertinente ao problema de pesquisa apontando a orientação teórica que dará suporte a ele;
- b) Definição do meio de coleta de dados e, posteriormente, coleta dos referidos dados. Na presente pesquisa, foi definida a pesquisa documental como meio de coleta de dados;
- c) Escolha da grade de análise. Optou-se pela grade mista, enquanto instrumento de coleta de dados, na qual define-se preliminarmente as categorias de análise relativas aos parâmetros de promoção e certificação de boas práticas de direitos humanos e diversidade em organizações;

- d) Leitura dos documentos coletados, analisando o conteúdo por procedimentos interpretativos;
- e) Resgate do problema que suscitou a investigação;
- f) Confrontar os resultados obtidos com a fundamentação teórica e formular a conclusão.

4.4 GRADES DE ANÁLISE

Conforme previamente apresentado, a grade de análise utilizada na presente pesquisa teve como embasamento a revisão da literatura e o documento “Framework”, compondo, assim, uma grade de análise dupla para estudo do Selo de Direitos Humanos e Diversidade. Foi definida uma grade de análise fechada, na qual as categorias são preliminarmente definidas (VERGARA, 2007).

Com base na literatura, foram definidas as seguintes categorias a compor a Grade de Análise Teórica, que diz respeito aos desafios das certificações e da implementação da temática de direitos humanos e diversidade nas empresas:

Quadro 5 - Grade de Análise Teórica

NOME DA CATEGORIA	DESCRIÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO
Crítérios de Avaliação	Estabelecimento de critérios claros, previamente comunicados, quantitativos e qualitativos para avaliação das práticas pertinentes à certificação	Bufoni, Muniz e Ferreira (2009), Deva e Bilchitz (2013), López (2013) e Barros (2018)
Monitoramento e acompanhamento	Definição de estratégia de monitoramento e acompanhamento para sustentação das ações e projetos, evitando que se tornem ações pontuais e pouco efetivas	Deva e Bilchitz (2013), López (2013), Barros (2018)
Caráter voluntário	Percepção, por parte das empresas, de que o zelo e combate às violações de direitos humanos são algo voluntário e não parte do papel destas enquanto integrantes da sociedade	Feeney (2009), Deva e Bilchitz (2013), López (2013), Barros (2018)
Relevância	Baixa atratividade da certificação em questão no mercado por não ser percebida como um efetivo	Bufoni, Muniz e Ferreira (2009)

	diferencial competitivo, que atraia as empresas e façam com que elas busquem a adequação necessária para conquistá-la.	
Abordagem adequada de diversidade	Compreensão da diversidade enquanto aspecto amplo e plural, sendo composto por diversidades visíveis e invisíveis em um ecossistema onde atuam minorias e majorias	Moon (1997), Fleury (2000), Mor Barak (2000)

Fonte: elaboração do presente autor

Com o objetivo de incluir na presente análise as diretrizes e conceitos da ONU, o relatório *United Nations Guiding Principles Reporting Framework* (“Framework”) foi utilizado para compor a Grade de Análise Prática. Neste documento são apresentados os princípios que devem definir a abordagem empresarial para a implementação das diretrizes da ONU. São eles (HRRAFI, 2015, p. 7-8):

- Estabelecer relatórios de direitos humanos no contexto do negócio
- Proporcionar uma quantidade mínima de informações
- Demonstrar melhoria ao longo do processo
- Focar no respeito pelos direitos humanos
- Endereçar os impactos mais graves nos direitos humanos
- Promover atuação focada em localidades específicas
- Explicar qualquer omissão de informações importantes

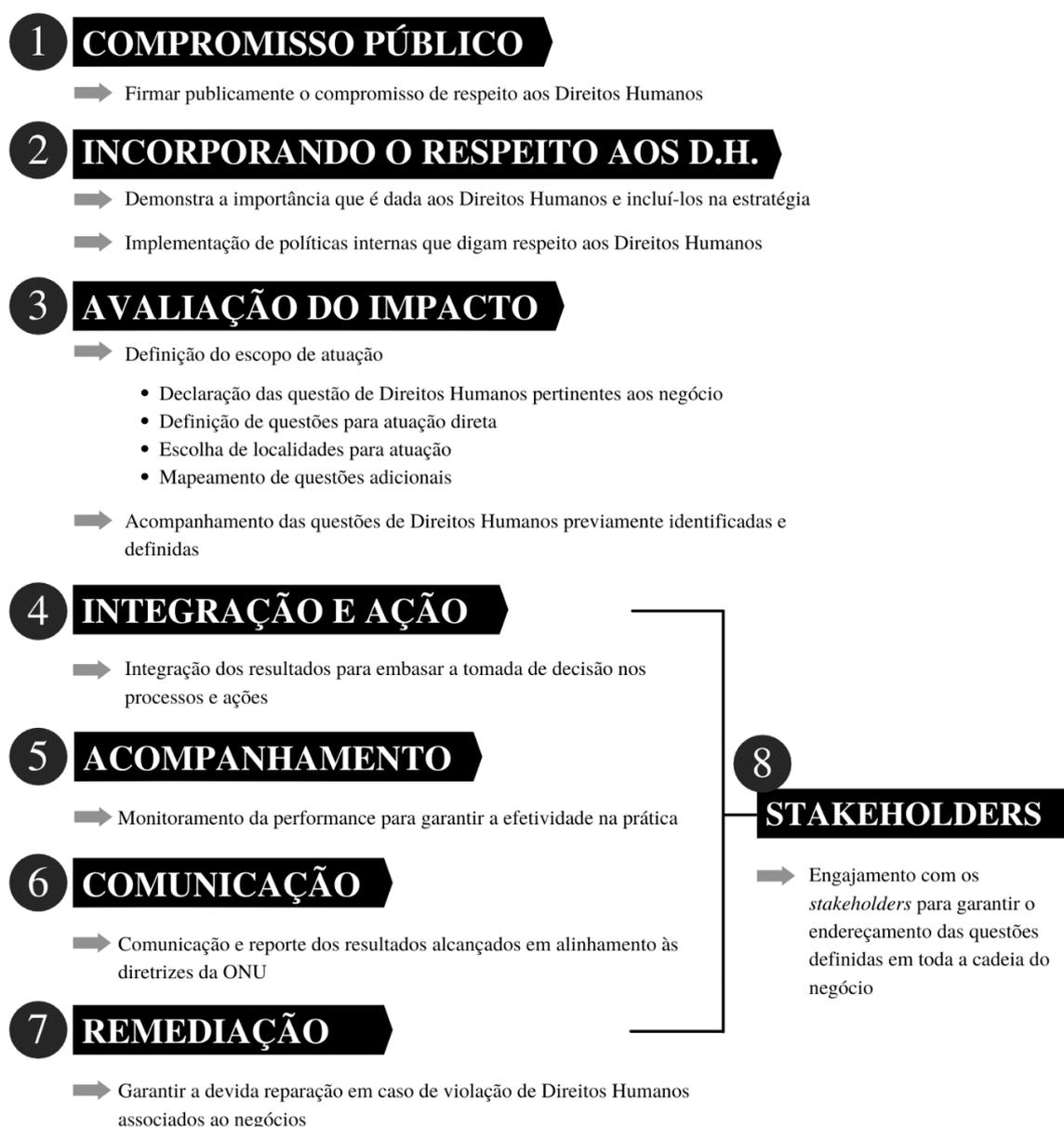
Este documento também apresenta as características principais da responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos:

- Responsabilidade ligada diretamente às atividades do negócio;
- Compreensão da realidade e ponto de vista dos possíveis afetados pelas ações da empresa;
- A responsabilidade de respeitar os direitos humanos se aplica a todas as atividades da empresa e também às suas relações comerciais;

- A responsabilidade de respeitar os direitos humanos não deixam de existir mesmo que a empresa conduza projetos sociais e filantropia.

Tais questões foram articuladas no decorrer do documento e a figura a seguir ilustra como os princípios do *Framework* se alinham às características principais da responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos. Esta estrutura compõe a Grade de Análise Prática, tendo como base as orientações práticas baseadas nos princípios da ONU para a efetiva incorporação do respeito aos direitos humanos na estratégia organizacional e na cadeia de valor do negócio.

Figura 1 - Grade de Análise Prática



Fonte: elaboração do presente autor, com base em (HRRAFI, 2015)

A Grade de análise prática e composta, portanto, por 8 categorias que serão usadas para analisar a capacidade do Selo de Direitos Humanos e Diversidade em garantir uma implementação efetiva da pauta dos direitos humanos no contexto empresarial.

5 O SELO DE DIREITOS HUMANOS E DIVERSIDADE (“SELO SP”)

5.1 APRESENTAÇÃO E CATEGORIAS

O Selo SP foi instituído por meio da portaria nº 78 da SMDHC, datada de 5 de junho de 2018 (SMDHC, 2018) enquanto parte do Programa de Metas da Cidade de São Paulo 2017-2020, na gestão do então prefeito Bruno Covas. A criação do selo de baseou na análise de experiências do governo estadual de São Paulo (Selo Paulista da Diversidade) e do governo federal (Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça).

Com periodicidade anual, a certificação tem como objetivo o reconhecimento de iniciativas que promovem a diversidade e o pleno exercício da cidadania na cidade de São Paulo. Sua criação parte de duas premissas da SMDHC: a primeira é que a diversidade deve ser incorporada como valor essencial das organizações como forma de cumprimento de sua responsabilidade social; a segunda afirma que o reconhecimento público é um efetivo estímulo às iniciativas de promoção e valorização da diversidade.

Para concorrer ao Selo SP as iniciativas (ações, projetos, programas ou políticas de empresas privadas, públicas e de economia mista; órgãos públicos e organizações do terceiro setor) devem se inscrever diretamente em edital e serão avaliados por uma Comissão de Avaliação de Boas Práticas, definida pela SMDHC. Estas iniciativas podem ser classificadas em duas modalidades: internas à organização ou voltadas para a comunidade e à sociedade. O Quadro abaixo apresenta os tipos de iniciativas referentes a cada uma destas modalidades:

Quadro 6 – Tipos de iniciativas aceitos pelo Selo SP

INICIATIVAS VOLTADAS À COMUNIDADE E À SOCIEDADE
Projetos filantrópicos voltados a grupos em situação de vulnerabilidade
Apoio a iniciativas da sociedade civil que beneficiem grupos em situação de vulnerabilidade social ou grupos sociais minoritários
Apoio à elaboração e implementação de políticas públicas voltadas para grupos em situação de vulnerabilidade social.
Desenvolvimento de projetos e ações de inclusão e formação para grupos em situação de vulnerabilidade

Desenvolvimento de produtos e serviços com impacto social.
Realização de campanhas de comunicação que valorizem a diversidade e inclusão social de determinado grupo social
Programas ou ações para estímulo à inclusão da diversidade junto a integrantes da cadeia produtiva
Programas ou ações de sensibilização para inclusão de determinado grupo social.
INICIATIVAS INTERNAS À ORGANIZAÇÃO
Ações internas de combate à discriminação, exclusão, desigualdade e assédio.
Ações afirmativas no recrutamento e seleção
Práticas de contratação, retenção e promoção para grupos sociais específicos.
Políticas de recrutamento e seleção que reconheçam vieses de discriminação.
Ações para inclusão de grupos em situação de vulnerabilidade social no quadro de funcionários.
Equidade salarial para mesma função.
Manutenção de canais de ouvidoria e mecanismos de resolução de conflitos em relação a questões de diversidade.
Políticas de benefícios para promoção da inclusão e igualdade.
Capacitação e treinamento com conteúdos de direitos humanos e respeito à diversidade.
Criação e gestão de Grupos de Trabalho (GTs) ou Comitês de discussão, apoio e representação da diversidade

Fonte: elaboração do presente autor, com base em (SMDHC, 2021a)

Estão vedadas de participar aquelas que não estão localizadas na cidade de São Paulo, que estão com cadastro irregular na Cadastro Informativo Municipal, que realizam atividades consideradas irregulares ou foram condenadas na justiça por conduta que configure redução de pessoa à condição análoga a de escravo ou trabalho infantil. Qualquer organização que no decorrer do ano em que foi contemplada com o Selo SP incorrer em qualquer um dos pontos supracitados terá o reconhecimento suspenso.

Todavia, o Selo SP declara que não é responsável por fiscalizar nem auditar processos judiciais, mas incentivam, para fins de transparência, que as organizações candidatas declarem se existe um histórico jurídico ou de marketing negativo relacionado aos direitos humanos.

O Programa consiste em dois momentos: a Concessão do Selo e a Rede de Acompanhamento. A Concessão consiste no chamamento público via edital, avaliação das inscrições, divulgação dos resultados e o evento de concessão do Selo SP. Cada organização só pode inscrever uma iniciativa, sendo esta classificadas em uma das doze categorias abaixo indicadas:

Quadro 7 – Categorias das iniciativas do Selo SP

CATEGORIAS DAS INICIATIVAS
Infância e Adolescência;
Igualdade Racial;
Pessoa Imigrante;
Juventude;
LGBTI (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros e Intersexo);
Mulher
Pessoa Idosa.
Pessoa com Deficiência
Pessoa em Situação de Rua;
Pessoa Privada de Liberdade e Egressa
Povos Indígenas
Transversalidades

Fonte: adaptação de SMDHC (2021a)

A categoria Transversalidades entrou em vigor na edição de 2020 e contempla as iniciativas que englobam mais de uma das doze primeiras categorias descritas acima, seja por interseccionalidade ou projetos que focados em diversos grupos. Em 2021, a SMDHC anunciou a inclusão da categoria “Povos Indígenas”.

Uma vez selecionadas, as organizações responsáveis pelas iniciativas premiadas comprometem-se a integrar a Rede de Organizações do Selo, com duração mínima de um ano – visto que a certificação é anual. Essa permanência pode ser renovada, visto que uma mesma iniciativa pode ser inscrita várias vezes no Selo SP, desde que novas ações tenham sido implementadas no ano em questão. A Rede é um grupo com o objetivo de fomentar um espaço de troca de experiências e boas práticas em direitos humanos e possui uma agenda de quatro encontros ao longo do ciclo de um ano. A próxima seção apresenta os critérios de avaliação das iniciativas inscritas no Selo SP.

5.2 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Os critérios de avaliação apoiam-se em dois grandes pilares:

- **Estrutura da Iniciativa:** desenho e a implementação da iniciativa, seu potencial de replicabilidade para outros públicos e outras organizações bem como o envolvimento de toda a organização na iniciativa e o protagonismo do(s) público(s) alvo(s) a(os) que(quais) ele se destina.

- Relevância dos Resultados: aspectos qualitativos da iniciativa, sua relevância, os resultados alcançados e os benefícios gerados.

Para ser elegível ao Selo SP a iniciativa deve ter o tempo mínimo de implementação de seis meses e ter apresentado resultado no intervalo dos dois anos anteriores ao ano da premiação em questão.

A pontuação dada às iniciativas tem um valor máximo de 30, sendo que qualquer iniciativa que obtiver resultado inferior a 15 pontos está desclassificada. Estão desclassificadas, também, as iniciativas que por ventura obtiverem pontuação zero no critério Resultados, apresentado a seguir.

Os critérios de avaliação do Selo SP consistem em 8 critérios com pontuação de 0 a 3, com exceção do critério Resultados, o qual a nota pode variar de 0 a 6. Estes são apresentados a seguir:

Quadro 8 – Critérios de avaliação - Estrutura da iniciativa

ESTRUTURA DA INICIATIVA	
NOME DO CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Apresentação Geral da Iniciativa	A iniciativa se mostrou estruturada, com justificativa, objetivos claros, público-alvo, etapas e atividades definidas e resultados pretendidos? A iniciativa deve ser apresentada de maneira coesa para que seus objetivos e funcionamento sejam compreendidos com clareza.
Desenho da iniciativa	Foram planejadas etapas para o alcance do objetivo? As etapas e atividades descritas são suficientes para o alcance do objetivo?
Replicabilidade	Demonstra potencial de replicabilidade para outros públicos e outros contextos ou organizações?

Fonte: adaptação de SMDHC (2021a)

Quadro 9 – Critérios de avaliação – Relevância e resultados

RELEVÂNCIA E RESULTADOS	
NOME DO CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Compreensão sobre o Público-alvo	A organização demonstra compreensão dos fatores de vulnerabilidade do público-alvo e do problema identificado na justificativa da iniciativa?
Protagonismo e Participação do Público-Alvo	A iniciativa levou em consideração o protagonismo e as contribuições do público-alvo? Se sim, os mecanismos foram suficientes para garantir a participação?
Engajamento da Organização	O planejamento, a implementação e a avaliação da iniciativa contaram com o envolvimento de diversos atores da organização?

Acompanhamento e avaliação	Foram estabelecidas ferramentas para o acompanhamento e avaliação da iniciativa?
Resultados	A organização alcançou os resultados pretendidos com a iniciativa? Há elementos quantitativos e qualitativos que evidenciem o alcance dos resultados?

Fonte: adaptação de SMDHC (2021a)

A Comissão de Avaliação de Boas Práticas do SMDHC, responsável por atribuir as notas aos critérios e classificar as iniciativas com o Selo SP é composta pelos(as) coordenadores(as) das seguintes disciplinas da SMDHC: Promoção e Defesa de Direitos Humanos, Planejamento e Informação, Políticas para as Mulheres, Promoção da Igualdade Racial, Políticas sobre Drogas, Políticas de Povos Indígenas, Políticas para LGBTI, Políticas para Criança e Adolescente, Políticas para Juventude, Políticas para Pessoa Idosa, Educação em Direitos Humanos Imigrantes e Promoção do Trabalho Decente e Políticas para a População em Situação de Rua.

Além destes coordenadores da SMDHC, um representante das Secretarias Municipais da Pessoa com Deficiência e Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho também compõe a comissão. A SMDHC também pode convidar formalmente especialistas que atuam em órgãos públicos, gestores de política pública, instituições de ensino e pesquisa, organizações internacionais e pessoas reconhecidas pela competência profissional dentro da temática.

O processo de avaliação se dá com base nas informações recebidas pela SMDHC por meio do formulário de inscrição preenchido pelos representantes das organizações. No que tange aspectos relacionados a fiscalização e auditoria associados às iniciativas, a SMDHC aponta que (SMDHC, 2021a):

“A Prefeitura não é responsável por fiscalizar nem auditar processos judiciais ou administrativos. Os critérios de avaliação incentivam, para fins de transparência, que as candidatas declarem se existe um histórico jurídico ou de marketing negativo relacionado aos direitos humanos. Além disso, ficam excluídas as iniciativas decorrentes diretamente de decisões judiciais.”

A sessão seguinte apresenta o processo de inscrição, enriquecendo a compreensão sobre os caminhos pelo qual a informação, objeto de análise e avaliação do comitê, chega à SMDHC.

5.3 PROCESSO DE INSCRIÇÃO

As inscrições são feitas por meio de um formulário *online* (*Google Forms*) dentro de um período específico indicado pelo edital do ano em questão. O formulário coleta informações sobre a organização, tal como seu tipo, razão social, CNPJ, atividade, número de funcionário e logradouro. Sobre as iniciativas, o formulário pergunta nome, data de início, nome da liderança responsável, rede social da iniciativa, classificação da iniciativa (interna à organização ou voltada à comunidade e à sociedade) e a categoria da iniciativa, dentro dos critérios do Selo SP. Em seguida são feitas perguntas específicas, dentro dos dois pilares dos critérios de avaliação, conforme indicado abaixo.

Quadro 10 – Perguntas referentes aos pilares dos critérios de avaliação

ESTRUTURA DA INICIATIVA
Quais foram os objetivos definidos para a iniciativa?
Quais etapas foram planejadas para o alcance dos objetivos da iniciativa?
Quais atividades foram desenvolvidas para o cumprimento das etapas?
A iniciativa tem potencial de ser replicado para outros públicos e outros contextos? Como?*
A organização se engajou integralmente na iniciativa? Isto é, houve adesão por parte da organização como um todo e uma mobilização coletiva em seus diferentes setores? Se sim, nos conte quais estratégias foram utilizadas.
RELEVÂNCIA E RESULTADOS
Qual a justificativa da iniciativa em relação ao público alvo que ele deseja atingir? Qual a situação anterior encontrada?
Houve envolvimento do público-alvo na elaboração e implementação da iniciativa? Se sim, descreva de que maneiras o público-alvo foi envolvido e/ou assumiu protagonismo.
A iniciativa contou com mecanismos de monitoramento e avaliação de seus resultados? Se sim, descreva-os. Se houve alterações ao longo do caminho, nos conte.
Quais resultados quantitativos e qualitativos foram alcançados em relação à situação anterior à implementação do projeto?

Fonte: adaptação de SMDHC (2021a)

5.4 HISTÓRICO DOS ANOS DE 2018, 2019 E 2020

Em 2018, seu ano de lançamento, o Selo SP certificou 65 iniciativas em 10 categorias. No ano seguinte, foram 55 iniciativas. Em 2020 foram 147 iniciativas certificadas. A tabela abaixo apresenta o quantitativo das certificações por categorias.

Tabela 1 – Quantitativo de iniciativas reconhecidas no Selo SP ao longo das 3 edições

CATEGORIAS DO SELO SP	Iniciativas Reconhecidas		
	2018	2019	2020
Infância e Adolescência;	6	2	14
Igualdade Racial;	5	3	7
Pessoa Imigrante;	8	3	12
Juventude;	6	4	8
LGBTI;	11	10	12
Mulher	8	9	16
Pessoa Idosa.	7	9	14
Pessoa com Deficiência	8	7	14
Pessoa em Situação de Rua;	5	0	5
Pessoa Privada de Liberdade e Egressa	1	8	1
Povos Indígenas	n/a	n/a	n/a
Transversalidades*	n/a	n/a	44
TOTAL	65	55	147

Fonte: elaboração do presente autor

A seguir foi apresentado um detalhamento de cada uma das edições do Selo SP, respectivamente 2018, 2019 e 2020.

2.1.1 Selo SP, Edição De 2018

Em se tratando da primeira edição, no Selo SP de 2018 o processo de criação das categorias de divulgação do Selo SP foi classificado como um desafio (SMDHC, 2019). As iniciativas desta edição foram classificadas em três grandes dimensões, definidas com o objetivo de atrair diversos tipos de iniciativas para o projeto. São elas:

- **Inclusão e Gestão da Diversidade:** práticas de contratação e gestão de pessoas alinhadas com a diversidade e a proteção dos direitos humanos;

- **Imagem e Posicionamento de Marca:** iniciativas voltadas à comunicação, marketing e ao desenvolvimento de produtos e serviços;
- **Investimento Social Privado:** projetos externos à organização voltados à comunidade e à sociedade.

Como parte do processo de desenvolvimento e melhoria contínua do Selo de Direitos Humanos e Diversidade, a Comissão de Avaliação elaborou uma matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), apresentada abaixo:

Figura 2 – Matriz FOFA do balanço da edição de 2018

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Boa recepção entre as empresas e outras organizações. • Interesse das equipes de diversidade das empresas no Selo. • Tema em alta. • Iniciativa do Programa de Metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa repercussão e divulgação. • Comunicação insuficiente com a rede. • Avaliação com critérios pouco claros. • Critérios e dimensões ruins para organizações do terceiro setor. • Categorias sem critérios transversais claros, baixa replicabilidade.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • O Selo pode crescer e ser mais ambicioso mas também recuar e ser uma premiação mais simples. • Nova rodada de busca de parceiros e parcerias com outras redes, 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção ruim da Rede • Desmobilização da rede ou baixa adesão à rede?/ quebra de expectativas. • Muitos eventos a serem realizados. • Redução do apelo dos temas de Direitos Humanos. • Sobreposição com outras redes e premiações.

Fonte: SMDHC, 2019

Dentre as Fraquezas, fatores internos que enfraquecem o Selo SP, a comissão destacou questões relativas à falta de clareza, estrutura e abrangência dos critérios praticados, especialmente para empresas do Terceiro Setor. A comissão também identificou a ausência de uma categoria transversal, que veio a ser criada nos anos posteriores. Além disso, questões relativas a comunicação e divulgação também enfraqueceram o projeto. No âmbito externo, fatores relativos à mobilização da rede de empresas em torno do tema, o qual o apelo foi identificado como decrescente, enfraquecem o Selo SP, bem como a sobreposição com outras premiações.

No quadrante de oportunidades, a comissão indica caminhos divergentes para o Selo SP: crescer ou se estabelecer como uma premiação pequena. De todo modo, faz-se necessário a busca por novos parceiros para os anos seguintes. Internamente, a comissão reconhece a boa recepção das empresas inscritas e a relevância da temática para o meio organizacional.

No ano de 2018, 47,7% das iniciativas foram classificadas na dimensão de Inclusão e Gestão da Diversidade, 38,5% eram Investimento Social Privado e 13,8% eram da dimensão de Imagem e Posicionamento. 61,5% das iniciativas inscritas eram de empresas privadas, ou seja, 40 iniciativas. Estas são apresentadas abaixo, segmentadas por categorias.

Tabela 2 – Iniciativas de empresas privadas reconhecidas em 2018, por categoria

Categorias do Selo SP	Número de iniciativas de Empresas Privadas	Proporção por categoria
Infância e Adolescência;	3	7,5%
Igualdade Racial;	3	7,5%
Pessoa Imigrante;	4	10,0%
Juventude;	4	10,0%
LGBTI;	7	17,5%
Mulher	6	15,0%
Pessoa Idosa.	5	12,5%
Pessoa com Deficiência	5	12,5%
Pessoa em Situação de Rua;	2	5,0%
Pessoa Privada de Liberdade e Egressa	1	2,5%

Fonte: elaboração do presente autor

Os dados referentes às empresas privadas apontam para um maior número de iniciativas relacionadas à população LGBTI, seguido por iniciativas focadas em Mulheres. Igualdade Racial, Infância e Adolescência, Pessoa em Situação de Rua e Pessoa Privada de Liberdade e Egressa foram as menos representativas dentre as empresas privadas em 2018.

2.1.2 Selo SP, Edição De 2019

A 2ª edição Selo SP implementou melhorias advindos dos aprendizados da edição de 2018, tais como: criação da categoria Transversal para abranger iniciativas que não se limitam a uma única categoria, aprimoramento dos critérios de avaliação com vista a uma avaliação mais criteriosa e transparente, melhorias nas regras de participação de avaliação de organizações do terceiro setor. O documento “Balanço da 2ª edição, 2019” não apresenta uma

Matriz FOFA, tal como feita no ao de 2018. Ainda que melhorias tenham sido implementadas de uma edição para outra, não foi apontado um balanço de melhorias a serem apresentadas na 3ª edição.

As iniciativas reconhecidas na 2ª edição foram classificadas em três dimensões, diferentes das dimensões da primeira edição:

- **Inclusão e Gestão da Diversidade**, como práticas de contratação, promoção e gestão de pessoas alinhadas com a diversidade e a proteção dos direitos humanos;
- **Responsabilidade Social**, como projetos voltados à comunidade e à sociedade;
- **Imagem e Posicionamento**, como iniciativas voltadas à comunicação, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços visando a inclusão e promoção da cidadania.

Dentre as 55 iniciativas reconhecidas, 40 eram da dimensão de inclusão e Gestão da Diversidade, 12 eram de Responsabilidade Social e 3 eram de Imagem e Posicionamento. Das 55 iniciativas reconhecidas, 43 (78%) eram de empresas privadas. A tabela abaixo apresenta as categorias atribuídas às iniciativas premiadas, sendo que uma iniciativa pode contemplar mais do que uma categoria:

Tabela 3 – Iniciativas de empresas privadas reconhecidas em 2019, por categoria

Categorias do Selo SP	Número de iniciativas de Empresas Privadas	Proporção por categoria
Infância e Adolescência;	2	4,2%
Igualdade Racial;	6	12,5%
Pessoa Imigrante;	4	8,3%
Juventude;	3	6,3%
LGBTI;	10	20,8%
Mulher	10	20,8%
Pessoa Idosa.	6	12,5%
Pessoa com Deficiência	7	14,6%
Pessoa em Situação de Rua;	0	0,0%
Pessoa Privada de Liberdade e Egressa	0	0,0%

Fonte: elaboração do presente autor

Tal como na 1ª edição, as iniciativas direcionadas às Mulheres e pessoas LGBTI foram predominantes. Destaca-se um aumento comparativo, referente ao ano anterior, das iniciativas voltadas Igualda Racial dentre as premiadas.

No comparativo com o ano de 2018, a edição de 2019 teve um número menor de iniciativas premiadas, 65 em 2018 contra 55 em 2019. O Balanço da 2ª edição não aponta indicadores questões que poderiam explicar tal queda.

2.1.3 Selo SP, Edição De 2020

Segundo a SMDHC (2021b), a terceira edição do Selo Paulista de Direitos Humanos e Diversidade aponta para um maior amadurecimento e ganho de relevância no meio organizacional, tendo em vista o número recorde de inscrições e iniciativas premiadas. Enquanto 2018 e 2019 reconheceram 65 e 55 iniciativas, respectivamente, a edição de 2020 premiou 147 iniciativas.

Dentre as organizações que inscreveram iniciativas, 52,4% eram do terceiro setor, 44,2% eram empresas privadas, 2% eram órgãos públicos e 1,4% eram grupos de organizações (iniciativas compartilhadas por mais de uma organização). O expressivo aumento de iniciativas do terceiro setor chamam atenção, saltando de 18,2% em 2019 para o maior percentual em 2020. Com relação as empresas privadas, houve uma redução da proporção, de 78% em 2019 para 44,2% na 3ª edição.

A 3ª edição contou com a implementação de melhorias, tais como:

- Criação da categoria Transversalidades, a qual trata das boas práticas que abordam diferentes temas e possuem mais de um público-alvo, entendendo que a transversalidade é inerente às políticas públicas de direitos humanos;
- Pontuação adicional de 4 (quatro) pontos às iniciativas que desenvolveram ações para mitigação dos efeitos da pandemia de coronavírus (Covid-19), sejam elas de cunho social, econômico e/ou sanitário, dentre outras;
- Possibilidade de um grupo de organizações ter sua iniciativa reconhecida, sendo ele composto por empresas privadas, órgãos públicos e/ou organizações do terceiro setor;

- Maior participação de convidados externos na “Comissão de Avaliação de Boas Práticas” do Selo, sendo pertencentes a instituições renomadas do terceiro setor, organismos internacionais, setor público e Academia.

A Comissão de Avaliação de Boas Práticas da 3ª edição contou com a participação de representantes da Defensoria Pública, Universidade Federal Fluminense, Instituto Ethos, Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura, Organização Auxílio Fraternal, Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime, Organização Internacional para as Migrações e Organizações das Nações Unidas (por meio do Pacto Global da ONU).

Dentre as dimensões das iniciativas, foi mantida a mesma estrutura praticada na 2ª edição, em 2019, com 79 iniciativas de Inclusão e Gestão da Diversidade, 67 de Responsabilidade Social e 1 de Imagem e Posicionamento.

Dentre as iniciativas de empresas privadas reconhecidas pela 3ª edição do Selo SP, a proporção de categorias foi a seguinte:

Tabela 4 – Iniciativas de empresas privadas reconhecidas em 2020, por categoria

Categorias do Selo SP	Número de iniciativas de Empresas Privadas	Proporção por categoria
Infância e Adolescência;	2	3,0%
Igualdade Racial;	2	3,0%
Pessoa Imigrante;	2	3,0%
Juventude;	1	1,5%
LGBTI;	10	15,2%
Mulher	11	16,7%
Pessoa Idosa.	8	12,1%
Pessoa com Deficiência	5	7,6%
Pessoa em Situação de Rua;	1	1,5%
Pessoa Privada de Liberdade e Egressa	0	0,0%
Transversalidades	24	36,4%

Fonte: elaboração do presente autor

A criação da categoria Transversalidades abrangeu mais de um terço do total de iniciativas de empresas privadas reconhecidas pelo Selo SP. Observa-se, ainda, uma proporção semelhante aos anos anteriores referentes às iniciativas focadas em Mulheres e pessoas LGBTI. Todavia, a quantidade de iniciativas focadas exclusivamente em pessoas negras, por exemplo, reduziu significativamente em comparação ao ano anterior. Iniciativas que sofreram decréscimo na proporção em comparação a edições anteriores podem estar representadas dentro de transversalidade, sendo esta uma categoria guarda-chuva, mas chama a atenção para uma redução de ações específicas, focadas em um público-alvo segmentado.

O Balanço da 3ª edição também não contou com uma Matriz FOFA para identificar melhorias para a próxima edição. O Balanço da 2ª edição também não apresentou esta matriz, mas ainda sim foram implementadas melhorias na edição seguinte, o que indica que o processo de revisão e melhoria é realizado independente da apresentação desta análise.

Os capítulos seguintes se destinaram a analisar o Selo de Direitos Humanos e Diversidade à luz das duas grades de análise definidas a priori, a teórica e a prática, buscando identificar desafios, pontos de melhoria, pontos cegos e pontos de sucesso do Selo SP na promoção de boas práticas de direitos humanos e diversidade nas empresas.

6 ANÁLISE À LUZ DA GRADE TEÓRICA

Para realizar a presente análise, usou-se como base a grade de análise teórica, elaborada a priori com base na literatura revisada. Esta grade de análise é composta por cinco categorias: Critérios de Avaliação, Monitoramento e acompanhamento, Caráter voluntário, Relevância e Abordagem adequada de diversidade.

6.1 CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO

A categoria de Critério de Avaliação tem como objetivo identificar o estabelecimento de critérios claros, previamente comunicados, quantitativos e qualitativos para avaliação das práticas pertinentes à certificação e teve como base os apontamentos feitos por Deva e Bilchitz (2013), López (2013) e Barros (2018) sobre a ausência de critérios claros por parte da ONU para a incorporação e acompanhamento de ações empresariais relacionadas aos direitos humanos. Também baseou-se na análise de Bufoni, Muniz e Ferreira (2009) que identificaram “Ausência de critérios qualitativos e a existência de um formato rígido” com um dos principais pontos de enfraquecimento da certificação Empresa Cidadã.

No caso do Selo SP, os critérios de avaliação foram um ponto de desenvolvimento observado pela própria comissão organizadora após a 1ª edição, em 2018. Na Matriz FOFA, Figura 1, três dos cinco tópicos apontados diziam respeito ao processo de avaliação e aos critérios utilizados: “Avaliação com critérios pouco claros”, “Critérios e dimensões ruins para organizações do terceiro setor” e “Categorias sem critérios transversais claros, baixa replicabilidade”.

Ao analisar o documento “Edital de Chamamento Público Nº 10/SMDHC/2018” (SMDHC, 2018b) referente à primeira edição do Selo SP, é possível identificar que os critérios de avaliação são menos específicos e carecem de detalhamento e explicações ao compará-los com os apresentados no “Edital de Chamamento Público Nº 006/SMDHC/2021”, referente à 4ª edição, de 2021.

Nota-se que o Selo SP, após a primeira edição, direcionou parte considerável de seus esforços para uma melhor definição e comunicação de seus critérios de avaliação. A prévia divulgação dos critérios em conjunto com as perguntas do formulário de inscrição das iniciativas permite às empresas uma melhor organização da informação, facilitando o atendimento de tais critérios. Sabe-se pelo que estão sendo avaliadas de forma clara e objetiva.

Ainda que seja necessária a apresentação de evidências de implementação e resultados, quantitativo e qualitativo, cabe destacar que a ausência de um processo de auditoria proativa por parte do Selo SP pode permitir às empresas uma espécie de camuflagem de dados para atender aos requisitos e ser reconhecida. Entretanto, é possível afirmar que o Selo SP cumpre seu papel em estabelecer e comunicar claramente seus critérios, sendo esta categoria, portanto, um ponto forte de sucesso do Selo de Direitos Humanos e Diversidade, aprimorado ao longo das edições.

6.2 MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO

O critério de Monitoramento e Acompanhamento diz respeito à definição da estratégia de monitoramento e acompanhamento para sustentação das ações e projetos, evitando que se tornem ações pontuais e pouco efetivas. Tal ponto foi destacado por Deva e Bilchitz (2013), López (2013), Barros (2018) ao analisar as ações empresariais da temática de direitos humanos frente à ONU.

No caso do Selo SP, após o reconhecimento das iniciativas, as empresas passam a integrar a Rede de Acompanhamento (“Rede”), composta por representantes das empresas premiadas com o selo. A Rede tem como objetivo fomentar um espaço de troca de experiências e boas práticas em direitos humanos e possui uma agenda de quatro encontros ao longo do ciclo de um ano. No ano de 2020, a Rede de Acompanhamento foi marcada por 5 encontros, sendo estes, um de boas-vindas, dois workshops, uma transmissão ao vivo (“live”) e uma apresentação sobre os programas de segurança alimentar da Prefeitura de São Paulo.

Ainda que a Rede seja um mecanismo relevante na troca de experiência em boas práticas de direitos humanos e diversidade nas organizações, o acompanhamento efetivo é

pouco. Em se tratando de um espaço majoritariamente expositivo, os encontros da Rede destinam-se a apresentação das iniciativas já premiadas, esclarecimento de dúvidas e debates relacionadas ao tema. Não há, portanto, um efetivo acompanhamento dos desdobramentos das iniciativas premiadas ao longo do ano em que as empresas recebem e ostentam o Selo SP em suas redes.

Ainda que as iniciativas possam ser inscritas novamente no ano seguinte, o que não é incomum, estas passam pelo mesmo processo de inscrições das demais, sendo avaliadas pelos mesmos critérios e respondendo às mesmas perguntas já apresentadas na presente pesquisa. Desse modo, o questionamento levantado na análise da categoria de Critério de Avaliação se faz presente de forma cíclica, visto que uma iniciativa já premiada pode maquiar seus resultados a fim de renovar seu selo. Não é possível afirmar que este é um processo sistemático e recorrente dentre as iniciativas e empresas privadas envolvidas no Selo SP, todavia, não se observa, por meio da análise documental feita, a existência de mecanismo que impeça tal evento.

Tampouco foram observados mecanismos efetivos de acompanhamento e monitoramento das iniciativas, garantindo sua real efetividade e sua continuidade, não deixando que estas tornem-se ações pontuais.

O Selo SP afirma que para atingir uma ampla gama de atores em um estágio inicial de desenvolvimento do tema, um programa de promoção da diversidade não precisa necessariamente adotar uma certificação rígida por auditoria ou trabalhar com sanções. Em que pese esse direcionamento do próprio Selo SP, entende-se que existem empresas nas quais a temática é sim incipiente, todavia, em outras, tal temática já estão mais consolidadas. Logo, este modelo de não-auditoria tende a caracterizar-se como uma lacuna no curto ou médio prazo. Entende-se, para a presente pesquisa, o critério de Monitoramento e Acompanhamento torna-se um ponto de atenção para o Selo SP.

6.3 CARÁTER VOLUNTÁRIO

O critério Caráter Voluntário refere-se a percepção, por parte das empresas, de que o zelo e combate às violações de direitos humanos são algo voluntário e não parte do papel

destas enquanto integrantes da sociedade, apontado por Deva e Bilchitz (2013), López (2013), Santoro (2015), Barros (2018). Santoro (2015) e Barros (2018) apresentam os deveres negativos e positivos das organizações. Os negativos dizem respeito à não violação dos direitos humanos, enquanto os positivos garantem a busca ativa pela proteção das vítimas e o impedimento à qualquer tipo de violação. Para os autores, as lideranças das empresas não se entendem como parte responsável de um ecossistema, a sociedade, devendo efetivamente e ativamente zelar pelo não violação e zelo aos direitos humanos.

O Selo SP surge partindo da premissa de que a inserção no mercado de trabalho é essencial para a promoção da igualdade em direitos, ao permitir que as pessoas vivam com dignidade e respeito e construam sua noção de cidadania. O processo de participação é voluntário, visto que as empresas inscrevem suas iniciativas para concorrer ao Selo SP. No que tange aos pontos levantados pela fundamentação teórica para a presente categoria, o Selo SP contribui para a circulação do debate sobre direitos humanos e diversidade no meio organizacional, todavia não se pode afirmar que ele cumpra qualquer papel de efetiva conscientização sobre o papel das empresas neste quesito ou estímulo à ação concreta.

Em que pese a boa estruturação de critério e ampla abrangência das temáticas envolvidas, entende-se na presente pesquisa que a adesão ao Selo SP possa estar também associada a interesses de visibilidade de marca e ganho de vantagem competitiva atrelado a uma imagem socialmente responsável por parte das empresas privadas. Em sendo verdade tal hipótese, as iniciativas não seriam uma resposta orgânica e espontânea aos desafios sociais, mas uma estratégia de marca. Não obstante, entende-se, na presente pesquisa, que em um mundo onde o capitalismo impera de forma ostensiva, toda e qualquer iniciativa que suscite iniciativas voltadas para direitos humanos e diversidade tem seu valor, ainda que suas motivações divirjam passem por interesses utilitários. Para o presente autor, o critério Caráter Voluntário constitui-se como um ponto cego para o Selo SP.

6.4 RELEVÂNCIA

O critério de Relevância diz respeito à baixa atratividade da certificação em questão no mercado por não ser percebida como um efetivo diferencial competitivo, que atraia as

empresas e façam com que elas busquem a adequação necessária para conquistá-la. Tal categoria foi embasada pelas observações de Bufoni, Muniz e Ferreira (2009), que identificaram que a baixa relevância da certificação Empresa Cidadã comprometia sua efetividade, de modo que o esforço das empresas e aderir à premiação era baixo, rompendo com o viés de promoção de boas práticas que a certificação possui.

Tal categoria assume que o olhar utilitário das empresas em buscar selos e certificações que valorizem sua marca, em que pese qualquer ressalva que possa estar associada a esta motivação, é inegável que contribui para o desenvolvimento de iniciativa de direitos humanos e diversidade, pois, como já dito no presente capítulo, toda e qualquer iniciativa que suscite iniciativas voltadas para direitos humanos e diversidade tem seu valor. Logo, é estratégico para o propósito virtuoso e para a sustentabilidade do próprio Selo SP que ele detenha relevância e destaque no meio organizacional.

Na Matriz FOFA do balanço da 1ª edição, a baixa repercussão e divulgação estão associados à baixa relevância do Selo SP em seu ano de estreia. Ao analisar os dados apresentados no caso, entende-se que esta baixa relevância se manteve também na segunda edição do Selo SP, em 2019, visto que o número de inscrições e iniciativas reconhecidas foi menor do que na primeira edição. A mudança efetiva veio na terceira edição, em 2020, com a participação de atores externos na Comissão de Avaliação de Boas Práticas e um melhor estabelecimento de parcerias e divulgação mais efetiva, garantindo um número recorde de inscritos e iniciativas reconhecidas. Nota-se, também, uma maior participação de organizações do terceiro setor, em comparação aos anos anteriores, indicando um ganho de relevância neste grupo e uma melhor estratégia de divulgação.

Observou-se uma permanência de empresas privadas na lista de iniciativas reconhecidas, o que indica uma positiva relevância do Selo SP entre tal grupo, de modo que as empresas seguem inscrevendo-se no selo e mantendo-se vinculadas ao programa da SMDHC. Esta fidelidade de determinadas empresas privadas e os números recordes da 3ª edição indicam um caminho promissor para o Selo SP, tendo vista que o próprio, conforme indicado na Matriz FOFA, apontava a existência de outras premiações como um ameaça. Entende-se, na presente pesquisa, que a Relevância é um ponto de sucesso, a julgar pelos resultados da 3ª edição, mas também um ponto de atenção, uma vez que devem ser observados os resultados das edições seguintes. Paralelamente, as frentes de atuação para formação de novas parcerias e divulgação do Selo SP devem manter-se fortes para que este

cumpra seu papel de movimentar o debate sobre direitos humanos e diversidade entre as empresas paulistas.

6.5 ABORDAGEM ADEQUADA DE DIVERSIDADE

A categoria Abordagem adequada de diversidade refere-se à compreensão da diversidade enquanto aspecto amplo e plural, sendo composto por diversidades visíveis e invisíveis em um ecossistema onde atuam minorias e majorias, tal como apontaram Moon (1997), Fleury (2000), Mor Barak (2000) em suas marcantes contribuições para o debate da diversidade na virada do século XXI.

Neste sentido, o Selo SP desempenha um bom papel, ao apresentar em sua estrutura categorias que abraçam diversos grupos do grande conceito guarda-chuva que é a diversidade, um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, no qual coexistem grupos de maioria e de minoria (FLEURY, 2000). As categorias do Selo SP contemplam as dimensões primárias e secundárias apontadas por Moon (1997), tais como idade, etnia, gênero, orientação sexual e capacidade física (primárias) e contexto social e naturalidade geográfica (secundárias).

Importante destacar que a categoria Transversalidades, permite a inserção de iniciativas que atuem em frentes múltiplas da diversidade, apontando para um caminho de interseccionalidade ao tratar da temática. Importante, também, apontar que tal categoria surgiu ao longo da existência do programa, indicando o constante processo de avaliação e revisão das dimensões de diversidade praticado pelo Selo SP, assim como a nova categoria Povos Indígenas, que entrará em vigor a partir da 4ª edição, em 2021.

A existência de múltiplas categorias que contemplam a pluralidade do conceito de diversidade também chama a atenção para a predominância de algumas categorias em detrimento de outras. É visível, ao analisar as tabelas previamente apresentadas, que as iniciativas focadas em Mulheres e pessoas LGBTI se destacam das demais, enquanto outras dimensões tidas como relevantes da discussão de diversidade, tal como a raça (MOON, 1997), são proporcionalmente menos expressivas. Não se observou, por parte do Selo SP, nenhuma ação ou iniciativa estruturada com o objetivo de estimular nas empresas privadas o

direcionamento de iniciativas para categorias menos representativas dentro do guarda-chuva da diversidade.

Ao considerar o Selo SP enquanto agente passivo que define as categorias e critérios e apenas avalia o que receber das organizações, este cumpre um bom papel ao possuir uma gama de categorias que contemple a diversidade em sua complexidade e pluralidade. Considera-se, na presente pesquisa, o critério Abordagem adequada de diversidade como um ponto de sucesso do Selo SP. Entretanto, o presente autor entende que uma atuação mais proativa do Selo SP em busca do fortalecimento de iniciativas de grupos menos representados contribuiria significativamente para a maior efetividade de seu papel enquanto promotor de boas práticas em direitos humanos e diversidade no meio empresarial.

O quadro abaixo sintetiza a análise feita das 5 categorias da Grade de Análise Teórica

Quadro 11 – Síntese da análise à luz da Grade de Análise Teórica

CATEGORIA	ANÁLISE
Crítérios de Avaliação	Ponto de sucesso
Monitoramento e acompanhamento	Ponto de atenção
Caráter voluntário	Ponto cego
Relevância	Ponto de sucesso e ponto de atenção
Abordagem adequada de diversidade	Ponto de sucesso

Fonte: elaboração do presente autor.

7 ANÁLISE À LUZ DA GRADE PRÁTICA

Diferentemente da análise à luz da grade teórica, na grade prática cabe entender a contribuição do Selo de Direitos Humanos e Diversidade em cada uma das categorias, identificadas como etapas de um processo de implementação do *framework* de direitos humanos nas empresas. Esta grade foi elaborada com base no documento *United Nations Guiding Principles Reporting Framework* (“Framework”), organizado pela *Human Rights Reporting and Assurance Frameworks Initiative* (HRRAFI) enquanto guia de implementação das diretrizes da ONU.

A primeira categoria deste *framework* ao posicionamento público de uma empresa de seu compromisso com os direitos humanos. Sendo o Selo SP uma premiação os quais os critérios e resultados estão publicados em sítio eletrônico da SMDHC, ligada à prefeitura de São Paulo, o acesso a tal informação é de domínio público, logo, é possível identificar as empresas reconhecidas pelo Selo SP e suas respectivas iniciativas. Não obstante, o numericamente comprovado crescimento da relevância do Selo SP em sua 3ª edição, carrega consigo a ação das empresas reconhecidas em comunicar tal feito, seja por suas redes sociais, sítios eletrônicos institucionais ou por visibilidade em outras mídias. Neste sentido, entendeu-se, na presente pesquisa, que o Selo SP tem impacto direto na categoria Compromisso Público.

A segunda categoria é a incorporação do respeito aos direitos humanos enquanto pilar da estratégia organizacional e implementação de políticas internas que dizem respeito aos direitos humanos. No caso do Selo SP, este pode exercer fator de influência em ambos os pontos desta categoria, visto que a busca pela conquista de tal reconhecimento, independente da motivação, geraria novos direcionamentos e revisão de políticas internas.

Uma das categorias de iniciativas aceitas pelo Selo SP são iniciativas internas à organização, tais como ações internas de combate à discriminação, exclusão, desigualdade e assédio, ações afirmativas, ações para inclusão de grupos em situação de vulnerabilidade social no quadro de funcionários e equidade salarial para mesma função. A existência destas categorias de ações internas contribuem para e compreensão, na presente pesquisa, de que o Selo de Direitos Humanos e Diversidade tem possível impacto na Incorporação do respeito aos direitos humanos, visto que tais iniciativas podem ser implementadas independente da existência do Selo SP, mas que ele pode incentivar tal implementação.

A terceira categoria diz respeito à Avaliação do impacto, por meio da definição do escopo de atuação e o acompanhamento dos objetivos de direitos humanos previamente definidos. Entendeu-se, na presente pesquisa, que o Selo SP tem possível impacto nesta categoria, pois, caso a empresa adote o Selo como referência para compreensão da temática, este pode guiá-la na análise de públicos-alvo, caminhos e estratégias para implementação de ações. Além disso, o processo de inscrição de iniciativas ao Selo SP necessita da apresentação de etapas e resultados, o que leva a organização a estruturar internamente esses dados para poder concorrer à premiação, indicando uma possível contribuição do Selo SP para este ponto. Todavia, não é algo diretamente relacionado, visto que tais definições podem partir de direcionamentos internos da organização e não ter relação direta com esta certificação.

Referente à categoria de Integração e Ação, entendeu-se que esta é possivelmente impactada pelo Selo SP, uma vez que a possibilidade de inscrições consecutivas ao Selo pode suscitar nas organizações e suas iniciativas a busca por uma gestão de dados advindos destas ações, alimentando e embasando uma tomada de decisão assertiva e a melhoria contínua de seus projetos e iniciativas.

A categoria de Acompanhamento refere-se ao processo de acompanhamento das ações com o objetivo de garantir a efetividade destas. Com relação à atuação do Selo SP, a existência da Rede de Acompanhamento tem o potencial de contribuir com este processo de acompanhamento das iniciativas e ações relacionadas aos direitos humanos. Todavia, conforme indicado no capítulo anterior, tendo em vista a não identificação, por parte da presente pesquisa, de mecanismo efetivos de acompanhamento e monitoramento das iniciativas atreladas à Rede, não foi possível apontar um impacto direto do Selo SP nesta categoria.

A categoria Comunicação diz respeito ao reporte dos resultados alcançados em alinhamento com as diretrizes da ONU. No caso do Selo SP, entendeu-se que o processo de submissão requer um detalhamento e prestação de contas que são tornados públicos, uma vez que a empresa é reconhecida, no relatório de balanço das edições. Logo, existe, em certa medida, a divulgação de ações e resultados. Entendeu-se, também, que tal processo de reporte e comunicação deve ser feito diretamente pela empresa por meio de seus relatórios de sustentabilidade ou no processo de prestação de contas a investidores. Logo, analisa-se que o Selo SP tem um possível impacto sobre esta categoria, porém permanece distante de impactar diretamente o processo de reporte e comunicação de ações de direitos humanos.

Na categoria Remediação, concluiu-se que o Selo SP não exerce papel de impacto

nesta categoria, pois refere-se ao processo interno da organização de estruturar mecanismos e procedimentos que garantam a pronta ação para combater violações dos direitos humanos associados à cadeia produtiva. Ainda que tais mecanismo e procedimentos possam ser inscritos no Selo SP como boas iniciativas, o Selo não cumpre papel ativo na promoção de tal tipo de prática.

A oitava e última categoria diz respeito à relação com *Stakeholders*, engajando-os e garantindo que as questões de direitos humanos definidas como objetivos da organização sejam promovidas e protegidas em toda a cadeia produtiva. Ainda que tais projetos em conjunto com *stakeholders* e parceiros possam ser inscritos no Selo SP como boas iniciativas, o Selo não cumpre papel ativo neste processo e nem solicita ou impõe às empresas envolvidas qualquer requisito que se alinhe com esta categoria. Donde se conclui que o Selo não tem impacto nesta categoria.

O quadro abaixo sintetiza a análise feita das 8 categorias da Grade de Análise Prática

Quadro 12 – Síntese da análise à luz da Grade de Análise Prática

CATEGORIA	IMPACTO DO SELO SP
Compromisso Público	Impacto direto
Incorporando o respeito aos direitos humanos	Possível impacto
Avaliação do impacto	Possível impacto
Integração e ação	Possível impacto
Acompanhamento	Possível impacto
Comunicação	Possível impacto
Remediação	Sem impacto
Stakeholders	Sem impacto

Fonte: elaboração do presente autor.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa contribuiu para a temática da promoção dos direitos humanos e diversidade nas empresas ao investigar as contribuições de um dos principais selos de reconhecimento da temática, o Selo de Direitos Humanos e Diversidade, coordenado pela Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania do município de São Paulo, maior cidade do país.

Ao analisar o Selo SP à luz de duas grades de análise, uma teórica e outra prática, identificou-se que este selo contribui para a promoção de boas práticas de direitos humanos e diversidade nas organizações à medida em que alinha-se com questões fundamentais destacadas pela literatura, e revisadas no presente estudo, e com procedimentos guias elaborados pela Organização das Nações Unidas, referência na temática de direitos humanos e empresas.

Em relação à contribuição teórica do presente trabalho, apresentou-se uma revisão da literatura sobre a temática de direitos humanos e empresas em contexto global e brasileiro, articulando as ideias de diversos autores, com destaque para Feeney (2009), Mathis e Mathis (2012), Deva e Bilchitz (2013), López (2013) e Santoro (2015) e Barros (2018). Complementarmente, revisou-se a literatura sobre diversidade nas organizações e foram identificados pontos fundamentais que marcaram a virada do século XXI e orientaram o pensamento de diversidade nas organizações nos anos seguintes, com destaque para Moon (1997), Fleury (2000), Mor Barak (2000) e Alves & Galeão-Silva (2004), bem como contribuições da segunda metade dos anos 2010, como Plummer (2018).

Em seguida, discutiu-se a relação entre empresas e sociedade, enquanto relação de mútua dependência (GARRIGA; MELÉ, 2004; PORTER; KRAMER, 2006) indicando a necessidade de um olhar atento para ações de responsabilidade social e direitos humanos. A revisão da literatura também contou com a análise de um estudo que tratou diretamente a certificação Empresa Cidadã, reforçando a importância de um olhar mais atento para os processos de avaliação, reconhecimento e, conseqüente, legitimidade de empresa, destacando a relevância do presente estudo ao analisar o Selo de Direitos Humanos e Diversidade.

O presente estudo limitou-se às diretrizes da ONU enquanto referência internacional de boas práticas para a análise, bem como a realização de uma pesquisa documental, enquanto meio de coleta de dados. Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas utilizando-se de

outros critérios de análise, seja à luz de outra abordagem teórica ou outro referencial de boas práticas internacionais, e procedimentos metodológicos, com a possibilidade de realização de pesquisa de campo com entrevistas envolvendo membros da SMDHC e das empresas reconhecidas pelo Selo SP. Entende-se, também que a presente estrutura de grades de análise e categorias podem ser usadas para analisar outras certificações ou premiações associadas à temática de direitos humanos e diversidade.

Ainda que existam pontos cegos na grade de análise teórica e a não identificação de impacto na grade prática, entende-se que o Selo SP é uma ferramenta de promoção de boas práticas de direitos humanos e diversidade entre empresas privadas, contribuindo para a fertilidade do debate e garantindo visibilidade, especialmente à medida em que este ganhou força ao longo dos anos. Todavia, entende-se que para atingir uma assunção efetiva do papel de empresa frente aos direitos humanos e diversidade, ainda há um caminho a ser trilhado que exige mais do que o Selo SP é capaz ou está disposto a oferecer.

Destaca-se a questão do caráter voluntário do papel das empresas frente aos direitos humanos (FEENEY, 2009; DEVA; BILCHITZ, 2013; LÓPEZ, 2013; BARROS, 2018) e, ao analisar o Selo SP, conclui-se que este não contribui diretamente para a solução deste ponto levantado pela literatura.

As iniciativas apresentadas pela ONU não são desprovidas de importância, contribuindo para guiar as discussões e ações de empresas comprometidas, mas esbarram na não clareza sobre o papel das empresas (FEENEY, 2009; MATHIS; MATHIS, 2012; DEVA; BILCHITZ, 2013; SANTORO, 2015). Esta ausência está associada a uma não tomada de consciência por parte de lideranças empresárias de que, as empresas enquanto integradas e dependentes da sociedade (GARRIGA; MELÉ, 2004), devem buscar um papel ativo na remediação e na garantia de não violação dos direitos humanos em toda a sua cadeia produtiva, os chamados deveres positivos de Santoro (2015) e Barros (2018). Suscita-se e abre-se margem para outras pesquisas, ainda que não tenha sido o objeto de análise da presente pesquisa, a percepção de que a solução para este impasse da voluntariedade passe por uma articulação entre empresas, governo e sociedade organizada. Não espera-se, no sistema capitalista que rege a sociedade, que esse chamado à ação parta espontaneamente de nenhuma empresa privada.

Entende-se que o Selo SP desempenha um bom papel ao compreender a diversidade enquanto espectro amplo e plural em suas categorias de classificação das iniciativas, tal como indicado por Moon (1997) e Mor Barak (2000). Destaca-se, também, a transparente

comunicação dos critérios de avaliação do Selo, garantindo análise qualitativas e quantitativas, afastando do ponto de atenção suscitado por Bufoni, Muniz e Ferreira (2009) ao analisarem uma outra certificação. Entende-se, que um dos principais desafios do Selo SP é garantir que este processo de acompanhamento e monitoramento das ações, hoje exercido pela Rede de Acompanhamento, ganhe mais consistência e estrutura para garantir uma atuação efetiva, que beneficie as minorias das empresas e sociedade, além de garantir que tais iniciativas não sejam apenas algo pontual. Consequentemente, tal acompanhamento mais estruturado, impediria o uso do Selo SP para motivos pontuais e utilitários por parte de organizações mais preocupadas com sua imagem e reputação do que com a garantia da preservação dos direitos humanos e diversidade.

Ao analisar o Selo SP à luz do *framework* proposto pela ONU, identificou-se um alinhamento considerável, indicando a possibilidade do Selo SP impactar positivamente diversas dimensões desta cadeia de implementação de direitos na estratégia organizacional. Ainda que não seja um processo direto, mandatário ou em caráter de auditoria, o crescente ganho de relevância do Selo SP dentre as empresas localizadas em São Paulo carrega a factível possibilidade de impacto na revisão de políticas e criação de ações e iniciativas voltadas para a temática de direitos humanos e diversidade.

Foi identificado um claro foco em resultados por parte do Selo SP, seja pela desclassificação da iniciativa por não atingir uma determinada pontuação nesta categoria, seja pela solicitação de apresentação de resultados qualitativos e quantitativos para participação nesta premiação. Entretanto, a ausência de um processo de auditoria para verificar se estes resultados inscritos no Selo SP correspondem à realidade pode indicar uma fragilidade deste projeto da SMDHC.

Espera-se, que a presente pesquisa e análise do Selo de Direitos Humanos e Diversidade possa contribuir para uma atuação organizacional mais proativa no que diz respeito à defesa de vítimas de violação de direitos humanos e à sua proteção. Objetiva-se contribuir para uma melhoria na qualidade de vida, trabalho e dignidade humana para todas as pessoas, com impacto singular para minorias. Ao analisar o Selo SP, espera-se que outras certificações e premiações tenham ao seu alcance novas ferramentas para interpretar a si e, consequentemente, implementar melhorias para garantir uma atuação mais transparente, ativa e efetiva na garantia da promoção de boas práticas nas empresas privadas.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20–29, set. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. Empresas e direitos humanos: premissas, tensões e possibilidades. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 84, p. 87–99, mar. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302018000100087&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 03 jan. 2021

BRASIL, Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. **Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2019/outubro/disponibilizada-a-cartilha-referente-aos-principios-orientadores-sobre-empresas-e-direitos-humanos>. Acesso em: 03 jan. 2021.

BUFONI, A. L.; MUNIZ, N. P.; FERREIRA, A. C. de S. O processo de certificação socioambiental das empresas: o estudo de caso do certificado “empresa cidadã”. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, Edição Especial art. 2, p. 19–38, jun. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 03 jan. 2021

CARDIA, A. C. R. Direitos Humanos e Empresas no Brasil: Como as empresas mineradoras têm afetado a proteção dos direitos humanos no território brasileiro. **Revista Internacional de Direitos Humanos e Empresas**, Juiz de Fora, v. 02, n. 1, p. 1–17, jan. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/HOMA/article/view/30551>. Acesso em: 03 jan. 2021

CHO, S.; KIM, A.; MOR BARAK, M. E. Does Diversity Matter? Exploring Workforce Diversity, Diversity Management, and Organizational Performance in Social Enterprises. **Asian Social Work and Policy Review**, v. 11, n. 3, p. 193–204, out. 2017.

COMPARATO, F. K. Sentido e Evolução dos Direitos Humanos. In: _____. (Org.). **A afirmação histórica dos direitos humanos**. 10. ed., São Paulo, Saraiva, 2015. p. 15-82

COSTA, A. de S. M. da; SILVA, M. A. de C. Empresas, violação dos direitos humanos e ditadura civil-militar brasileira: a perspectiva da Comissão Nacional da Verdade.

Organizações & Sociedade, v. 25, n. 84, p. 15–29, mar. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302018000100015&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 03 jan. 2021

COSTA, S. P. B.; MELO, C. S. M.; ARAÚJO, J. G.; COSTA, D. P. B. Pacto Global no Brasil: uma confrontação entre os compromissos assumidos e os avanços divulgados. **HOLOS**, Natal, v. 3, p. 274, 23 jun. 2016. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1905>. Acesso em: 24 jan. 2021

DEVA, S.; BILCHITZ, D. The human rights obligations of business: a critical framework for the future. In: _____. (org.). **Human Rights Obligations of Business**. 1a ed., New York: Cambridge University Press, 2013. p. 01- 26.

DI MARCO, D. Unlocking Closets at Organizations. In: ARENAS, A. et al. (Ed.). **Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue**. Cham: Springer International Publishing, 2017. p. 187–200.

DONNELLY, J. The concept of human rights. In: _____. (org.). **Universal human rights in theory and practice**. 3a ed., New York: Cornell University Press, 2013. p. 07-21

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, dez. 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602004000200011&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 14 fev. 2021

FEENEY, P. A luta por responsabilidade das empresas no âmbito das nações unidas e o futuro da agenda de advocacy. **Sur - Revista Internacional de Direitos Humanos**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 174–191, dez. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-64452009000200009&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 03 jan. 2021

GALIL, G. C.; LELIS, R. C.; ANGELUCCI, P. D. A inserção da proteção das pessoas LGBTI na agenda internacional de direitos humanos e empresas. **Revista Internacional de Direitos Humanos e Empresas**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, p. 175–194, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/HOMA/article/view/30589>. Acesso em: 03 jan. 2021

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. *et al.* Human Rights in the Management Literature: Leading Publications and Research Agenda. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 158–177, 27 nov. 2017. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/14170/0>. Acesso em: 03 jan. 2021

GONZÁLEZ, R. S. A política de promoção aos direitos humanos no governo Lula. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 107–135, 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/debates/article/view/16534>. Acesso em: 24 jan. 2021

GUEDES, G. *et al.* Um retrato do padrão de violação de direitos humanos por transnacionais no Brasil. **Revista Ética e Filosofia Política**, Juiz de Fora, v. 1, n. 16, p. 3–23, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/eticaefilosofia/article/view/17700>. Acesso em: 03 jan. 2021

HOGEMANN, E. R. Direitos Humanos e Diversidade Sexual: Reconhecimento da identidade de gênero através do nome social. **Revista SJRJ**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 39, p. 217–231, abr. 2014. Disponível em: <https://www.jfrj.jus.br/revista-sjrj/artigo/direitos-humanos-e-diversidade-sexual-o-reconhecimento-da-identidade-de-genero>. Acesso em: 03 jan. 2021

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE divulga as estimativas da população dos municípios para 2019**. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25278-ibge-divulga-as-estimativas-da-populacao-dos-municipios-para-2019>. Acesso em: 14 fev. 2021

LÓPEZ, C. The ‘Ruggie process’: from legal obligations to corporate social responsibility? In: DEVA, S.; BILCHITZ, D. (org.). **Human Rights Obligations of Business**. 1a ed., New York: Cambridge University Press, 2013. p. 58- 77.

MATHIS, A. de A.; MATHIS, A. Responsabilidade social corporativa e direitos humanos: discursos e realidades. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 131–140, jun. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802012000100013&lng=pt&tlng=pt. Acesso em 03 jan. 2021

MOON, M. K. **Understanding the Impact of Cultural Diversity on Organizations**: Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center, 1 mar. 1997. . Disponível em: <<http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA397893>>. Acesso em: 8 jul. 2018.

MOR BARAK, M. E. Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. **Administration in Social Work**, v. 23, n. 3–4, p. 47–68, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, O. Declaração Universal dos Direitos Humanos. **Comunicação & Educação**, São Paulo, n. 3, p. 13–17, 30 ago. 1995. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/36151>. Acesso em: 03 jan. 2021

OZEREN, E. Sexual Orientation Discrimination in the Workplace: A Systematic Review of Literature. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 1203–1215, jan. 2014.

PLUMMER, D. L. Overview of the Field of Diversity Management. In: **Handbook of Diversity Management: Inclusive Strategies for Driving Organizational Excellence**. Boston: Half Dozen Publications, 2018.

ROLAND, M. C.; FARIA JÚNIOR, L. C. S.; MANSOLDO, F. F.; SENRA, L. M.; FERREIRA, L. F. Negociação em contextos de violações de Direitos Humanos por empresas: Uma breve análise dos mecanismos de solução negociada à luz do caso do rompimento da barragem de Fundão. **Revista Versos**, Juiz de Fora, v. 2, n. 1, p. 3–25, 2018. Disponível em: <http://homacdhe.com/wp-content/uploads/2018/11/RPRD2018DossiTACGovernana-versos-pages-6-28.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2021

SALES, R. G. de. **Políticas de Respeito à Diversidade Sexual no Ambiente de Trabalho: uma análise das percepções sobre o papel da comunicação organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT**. 2017. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SANTORO, M. A. Business and Human Rights in Historical Perspective. **Journal of Human Rights**, v. 14, n. 2, p. 155–161, 3 abr. 2015. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14754835.2015.1025945>. Acesso em: 03 jan. 2021

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005

SMDHC – Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania. **Portaria Nº 78 de 5 de junho de 2018**, 2018. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/selo_direitos_humanos/index.php?p=299829

SMDHC – Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania. **Balço da edição 2018-2019**, 2019. Disponível em:

https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/selo_direitos_humanos/index.php?p=279422, Acesso em: 20 set. 2021

SMDHC – Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania. **Balço da edição 2019-2020**, 2020. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/selo_direitos_humanos/index.php?p=279422, Acesso em: 20 set. 2021

SMDHC – Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania. **Edital N° 006/2021**, 2021a. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/selo_direitos_humanos/index.php?p=299829

SMDHC – Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania. **Balço da edição 2020-2021**, 2021b. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/selo_direitos_humanos/index.php?p=279422, Acesso em: 20 set. 2021

UNITED NATIONS, *United Nations Guiding Principles Reporting Framework*. 2015. Disponível em: https://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/UNGPREportingFramework_2017.pdf. Acesso em: 24 jan. 2021

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20–30, jun. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 03 jan. 2021

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: VERGARA, S. C. (org.). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 46-53

WEICHERT, M. A. O Financiamento de Atos de Violação de Direitos Humanos por Empresas Durante a Ditadura Brasileira. **Acervo - Revista do Acervo Nacional**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 181–190, 2008. Disponível em: <http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/download/301/301>. Acesso em: 03 jan. 2021