



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

THAILA SANTOS DE AZEVEDO

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DA
EVOLUÇÃO DA PAUTA NAS EMPRESAS DO RAMO DE SEGUROS**

Rio de Janeiro
2022

THAILA SANTOS DE AZEVEDO

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DA
EVOLUÇÃO DA PAUTA NAS EMPRESAS DO RAMO DE SEGUROS**

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: Prof. Luciano Rodrigues de Souza Coutinho

Rio de Janeiro

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a minha família.

“It’s a double opportunity: when you accept diversity, you provide equality and well-being and contribute to the company’s performance targets.”

Billie Hartless, presidente de RH da Polycom Inc

RESUMO

O presente trabalho apresenta os conceitos relacionados à diversidade e inclusão, bem como a importância do tema dentro das organizações. Visando um aprofundamento no assunto, buscou-se compreender o avanço da temática nos últimos anos, impulsionado pelos movimentos do mercado em relação às melhores práticas ambientais, sociais e de governança, que tomaram ainda maior notoriedade no contexto apresentado pela pandemia do Covid-19. Sendo assim, por conta movimento mercado que vem pressionando as empresas em relação as melhores práticas ESG, diversas empresas têm investido em diversificar sua força de trabalho no intuito de se tornarem mais competitivas e sobreviverem as exigências do mercado. Ainda, estudos apontam que empresas que se empenham em promover a diversidade e a inclusão dentro do ambiente corporativo tendem a ser mais inovadoras. Porém, não bastam apenas discursos sobre diversidade e inclusão. Por fim, a partir dos relatórios anuais ou relatórios de sustentabilidade publicados pelas empresas do ramo de seguro, foi feita uma análise da materialidade do tema diversidade nos seus respectivos relatórios divulgados para os *stakeholders*, bem como a evolução dos indicadores de diversidade divulgados nos últimos três anos.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Social. ASG. Responsabilidade Social. Relatório Anual.

ABSTRACT

This work presents the concepts related to diversity and inclusion as well as the importance of the theme within organizations. Aiming to delve deeper into the subject, we sought to understand the advancement of the theme in recent years, driven by market movements in relation to environmental, social and governance practices, which gained even greater notoriety in the context presented by the Covid-19 pandemic. Therefore, due to market and world movements, several companies have been investing in diversifying their workforce in order to become more competitive and survive market demands. Still, studies show that companies that strive to promote diversity and inclusion within the corporate environment tend to be more innovative. However, just speeches about diversity and inclusion are not enough. Therefore, based on the annual reports published by insurance companies, an analysis was made of the materiality of the diversity theme in their respective reports released to stakeholders, as well as the evolution of the diversity indicators reported in the last three years.

Keywords: Diversity. Inclusion. Social. ESG. Social Responsibility. Annual Report.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------|----|
| Figura 1: Etapas da Pesquisa | 33 |
|------------------------------------|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Resumo Sigla ESG..... | 20 |
| Tabela 2: Exemplo de Relatórios Anuais e Relatórios de Asseguração..... | 22 |
| Tabela 3: Distribuição do pessoal por sexo..... | 27 |
| Tabela 4: Distribuição por raça..... | 28 |
| Tabela 5: Distribuição das pessoas com e sem deficiência | 28 |
| Tabela 6: Questionamentos relacionados a Políticas ou Ações Afirmativas | 30 |
| Tabela 7: Diagnóstico e Monitoramento..... | 30 |
| Tabela 8: Verificação de Publicação de Relatórios Anuais | 36 |
| Tabela 9: Verificação de Asseguração Externa..... | 36 |
| Tabela 10: Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres (Cargos Gerenciais) | 41 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Incentivo x Diversidade | 24 |
| Gráfico 2: Percentual de mulheres na empresa Alpha | 40 |
| Gráfico 3: Percentual de mulheres em Cargos de Executivos e Cargos de Gestão na Empresa Alpha | 41 |
| Gráfico 4: Percentual de mulheres na empresa Beta | 41 |
| Gráfico 5: Percentual de mulheres em Cargos de Executivos e Cargos de Gestão na Empresa Beta | 42 |
| Gráfico 6: Indicadores de Diversidade: Pessoas Negras na empresa Alpha | 42 |
| Gráfico 7: Indicadores de Diversidade: Pessoas Negras na Empresa Beta | 43 |
| Gráfico 8: Indicadores de Diversidade: Pessoas com Deficiência | 43 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------|---|
| ASG | Ambiental, Social e de Governança |
| CNSeg | Confederação Nacional de Seguros |
| ESG | <i>Environmental, Social and Governance</i> |
| GRI | <i>Global Reporting Initiative</i> |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| NPS | <i>Net Promoter Score</i> |
| PWC | <i>PricewaterhouseCoopers</i> |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 2 CONCEITOS CENTRAIS | 16 |
| 2.1 Diversidade | 16 |
| 2.2 Inclusão | 17 |
| 2.3 Diferença entre diversidade e inclusão | 18 |
| 2.4 ESG – <i>environmental, social and governance</i> | 18 |
| 2.5 Relatórios anuais | 21 |
| 3 RELEVÂNCIA DO TEMA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES | 23 |
| 4 DIVERSIDADE E INCLUSÃO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL | 25 |
| 5 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA DIVERSIDADE | 25 |
| 5.1 Contexto Brasileiro: Pesquisa do Instituto Ethos 2016 | 27 |
| 5.1.1 Diversidade nas Organizações..... | 27 |
| 5.1.2 Políticas e Ações Afirmativas | 28 |
| 6 METODOLOGIA | 32 |
| 7 RESULTADOS OBTIDOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 36 |
| 7.1 Resultado: pesquisa qualitativa | 36 |
| 7.1.2 Seleção das seguradoras..... | 36 |
| 7.1.3 Coleta de Dados..... | 37 |
| 7.1.4 Análise das informações obtidas | 39 |
| 7.2 Resultado: pesquisa quantitativa | 40 |
| 7.2.1 Indicadores relacionados a mulheres | 40 |
| 7.2.2 Indicadores relacionados a pessoas negras | 42 |
| 7.2.3 Indicadores relacionados a pessoas com deficiência..... | 43 |
| 7.2.4 Análise dos Indicadores | 43 |
| 7.3 Limitações do Método | 44 |
| 8 CONCLUSÃO | 46 |
| REFERÊNCIAS | 48 |

1 INTRODUÇÃO

A temática inclusão e diversidade vem sendo alvo de diversas pautas empresariais nos últimos anos e objeto de pesquisa das áreas de sustentabilidade, recursos humanos e administração de empresas. Apesar de ser um tema muito difundido, é necessário compreender os movimentos do mercado relacionados a ele. Principalmente, com a crescente demanda do mercado em relação às melhores práticas ambientais, sociais e de governança (ASG) ou *Environmental, Social and Governance (ESG)* em inglês, diversas empresas promoveram ações para se adequar ao novo cenário.

O ano de 2020, principalmente por conta da pandemia causada pelo Covid-19, foi um marco para a aceleração da agenda ESG. A pandemia escancarou ainda mais uma série de desigualdades, mostrou como a sociedade ainda tem muito a evoluir e, conseqüentemente, chamou a atenção no meio empresarial. Com isso, foi perceptível o avanço da pauta ESG que ganhou ainda mais relevância assumindo um papel prioritário no cronograma das organizações (UNGARETTI, 2020; PACTO GLOBAL, 2021).

A Pesquisa Global com investidores 2021 realizada pela consultoria *PricewaterhouseCoopers*, na qual participaram 325 investidores, também mostrou que as questões ESG têm ganhado mais força. Ainda, mostrou que 76% dos consumidores optariam por comprar de marcas que têm iniciativas voltadas para questões sociais e 83% dos profissionais escolheriam trabalhar em empresas que tratam o tema como prioritário (PWC, 2021).

A gestão estratégica dos temas ambientais, sociais e de governança tornou-se um atributo essencial para empresas e organizações que almejam ser mais sustentáveis e garantir uma posição competitiva no atual mercado que está em constante transformação. (SILVA, 2022) Diante disso, este trabalho se propõe a analisar o “S” de social no contexto da diversidade e inclusão dentro das organizações.

A partir dos avanços advindos da globalização, os movimentos sociais passaram a ocupar diversos espaços, sejam eles físicos ou virtuais, como em palestras, eventos empresariais, redes sociais, dentre outros (SALES, 2016). Ainda, as empresas passaram a serem avaliadas por, além de agregar valor aos acionistas, gerar valor a longo prazo a todas as partes interessadas (SILVA, 2022). Hoje, ainda mais do que antes, as empresas precisam repensar suas relações com todas as

partes interessadas, clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e a comunidade, no qual estão inseridos (UNGARETTI, 2020).

As empresas passaram a tratar a diversidade como tema material e de prioridade na agenda de responsabilidade social, já que os investidores estão cada vez mais interessados em um investimento sustentável (UNGARETTI, 2020). A diversidade passou a ser vista, além de uma temática estratégica, como qualidade de vida no trabalho e agrega valor à imagem da empresa (SILVA, 2000).

Segundo Fleury (2000), o conceito de diversidade está atrelado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio. Ainda, a literatura voltada para administração (COX, 1994; FLEURY, 2000) aponta que a partir da valorização da diversidade há a melhoria de indicadores como engajamento dos funcionários, redução da rotatividade, diminuição do absenteísmo, promoção da resolução de conflitos no ambiente de trabalho, entre outros aspectos.

Contudo, apenas discursos empresariais não contemplam e efetivam a diversidade e inclusão nas organizações. No cenário em que as organizações somente exploram o tema no intuito de se legitimar no mercado, faz-se necessário o acompanhamento e análise da evolução nas pautas importantes (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Um exemplo clássico é o da mulher em cargos executivos ou cargos de gestão. Diversas empresas falam sobre o direito das mulheres e o mercado de trabalho para elas, porém ao expor indicadores relacionados a disparidade salarial ou percentual de mulheres em cargos de gestão, demonstram realidades muito diferentes do discurso empresarial (MEIRELLES, 2021).

Sendo assim, para a elaboração deste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de consultas bibliográficas, por meio da qual foram encontradas diversas fontes secundárias, como livros e artigos relacionados ao tema, e dados da Organização das Nações Unidas (ONU) e Instituto Ethos. Além disso, foi realizada uma pesquisa documental onde foram consultadas as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI), que concentra padrões universais para publicação dos dados de sustentabilidade com o objetivo de auxiliar as empresas a publicarem seus impactos e obterem informações mais padronizadas e confiáveis (GRI, 2021), e relatórios

anuais, relatórios de sustentabilidade ou relatórios de indicadores ESG divulgados pelas organizações do ramo de seguro.

Portanto, este trabalho se propõe a, além de analisar o tratamento do tema diversidade e inclusão nas organizações, observar a evolução dos principais indicadores de diversidade. Ele é dividido em seis capítulos, sendo eles: introdução, conceitos centrais, relevância do tema diversidade nas organizações, diversidade e inclusão e a responsabilidade social, contexto histórico brasileiro, resultados obtidos e limitações do estudo.

2 CONCEITOS CENTRAIS

2.1 Diversidade

Segundo Fleury (2000), há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no significado de diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. Ou seja, é o conjunto de características que faz de cada pessoa única. De acordo com Nkomo e Cox (1991, apud SILVA, 2006), a diversidade é importante para o entendimento das interações entre as equipes no ambiente de trabalho, cujos membros raramente são únicos em uma única dimensão, referindo-se a todas as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes, espelhando o individualismo que estrutura muitas ideias sobre as organizações.

De acordo com Thomas

a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio e não privilégio e administração ou não administração (THOMAS apud NKOMO; COX, 1999, p. 334).

Segundo Nkomo e Cox (1999), as definições mais amplas relacionadas a diversidade indicam todas as diferenças individuais, ou seja, todos são diferentes. Por outro lado, há abordagens mais limitadas que se restringem a raça, etnia e gênero, ou seja, referem-se apenas a um único gênero ou a um grupo minoritário de raça, isso significa que se refere a mulher branca e às minorias raciais.

De acordo com Alexim (1999, apud SOUSA, 2008) a diversidade pode ser conceituada sob a ótica das empresas, a partir do interesse econômico, visando a adequação de um mercado mais exigente em termos de imagem e desempenho, com eficiência e compromisso social, e a da sociedade, no intuito de superar as práticas discriminatórias e de exclusão.

Já a Convenção da Diversidade das Expressões Culturais da UNESCO (2007), caracteriza a diversidade como a multiplicidade de formas pelas quais as culturas dos grupos e sociedades encontram sua expressão; essas expressões são transmitidas entre e dentro dos grupos e sociedades.

Para Bryan (1999, apud SILVA, 2006), a diversidade requer um tipo de cultura organizacional em que os empregados tenham expectativa de crescimento e

desenvolvimento de carreira sem impedimentos relacionados questões de raça, gênero, nacionalidade, religião, ou outros aspectos que são irrelevantes seu desempenho profissional do indivíduo.

Como afirmam Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 460) “A diversidade cultural nas organizações significa a inclusão de pessoas de diferentes culturas, raças, gênero, orientação sexual, classe social, nacionalidade, estilos, e outros atributos”.

2.2 Inclusão

A inclusão está atrelada ao relacionamento dentro das organizações; diz respeito à forma como a liderança se comporta em relação aos funcionários e como as pessoas da equipe agem e tratam uns aos outros. Além disso, diz respeito a como os funcionários, cada um com característica individual e diversa, sente-se no ambiente de trabalho. Logo, a inclusão vai além de contratar pessoas diversas. Está relacionado a criar ambientes mais inclusivos e saudáveis, onde todos sintam-se pertencentes daquele espaço. Significa adaptar espaços para que todos sejam respeitados (NONATO, 2022).

De acordo com Holvino et al. (2004), a inclusão é essencial para incorporar a igualdade e compartilhar verdadeiramente o poder entre vários grupos e seus membros. Além disso, vêm a inclusão como uma das características de uma boa gestão. A inclusão seria até que ponto os funcionários de determinada organização sentem que fazem parte dos processos, ou seja, quanto de acesso eles têm aos recursos e informações do ambiente no qual estão inseridos e o quanto impactam ou influenciam na tomada de decisão (MOR-BARAK et.al., 1998; MILLER, 1998).

Quando uma a pessoa se sente incluída em determinado ambiente, ela se sente pertencente e apoiada e acolhida pelos seus parceiros de trabalho. A inclusão está relacionada ao bem-estar psicológico (HAYES, 2002).

Para Davidson e Ferdman (2001), a inclusão acontece a partir dos níveis, individual e organizacional. Nesse contexto, no nível individual se encontra a necessidade de participar do ambiente social como um todo, e tem sido visto como peça chave do bem-estar psicológico.

De acordo com Mor-Barak (2005), um ambiente de trabalho inclusivo é onde há a valorização das diferenças individuais e coletivas entre as equipes; colaboração

com indivíduos, organizações e grupos por meio de limites nacionais e culturais; alivia as necessidades de grupos em desvantagem.

2.3 Diferença entre diversidade e inclusão

Apesar de constantemente os conceitos diversidade e inclusão serem utilizados juntos, o que dá a ilusão de que se referem à mesma coisa, não são termos iguais, porém se complementam. A diversidade diz respeito às características do ser humano, que podem ser culturais, biológicas, econômicas, sociais, regionais, ou seja, é um conjunto de características que faz cada pessoa única (FLEURY, 2000). No contexto das organizações está atrelado aos funcionários e funcionárias e se há oportunidades para diferentes tipos de profissionais (ESTEVES, 2020).

Já a inclusão é promover as mesmas oportunidades de ascensão e desenvolvimento profissional para todos (ESTEVES, 2020). Logo, a inclusão pode ser definida como a valorização e busca por meios que garantam inserção de diversas populações que por algum motivo, sejam eles históricos ou sociais, enfrentam obstáculos nas organizações e sociedade.

Portanto, a diversidade é como a empresa se comporta em relação à sociedade. Está relacionada à representatividade. Quando se fala de inclusão, está conectado à maneira como as pessoas estão se relacionando dentro da empresa. Pode ser apontada como a forma como a liderança e demais trabalhadores agem uns com os outros. A frase de Vernã Myers, atual *Chief Diversity Officer* (CDO) da Netflix, “Diversidade é convidar para a festa. Inclusão é chamar para dançar” é uma ótima analogia para compreender a diferença entre os termos (GAIA, 2021).

2.4 ESG – *environmental, social and governance*

O ESG é uma sigla em inglês que diz respeito às abordagens responsáveis que podem ser divididas nos pilares ambientais, sociais e de governança. Esse conceito não é tão atual, porém recentemente passou a tomar maior notoriedade, principalmente após inúmeros escândalos de corrupção, desastres ambientais, situações de discriminação, casos absurdos nos meios corporativos e, além disso, o cenário pandêmico (OLIVEIRA, 2020). O termo é utilizado como ferramenta pelo mercado financeiro para tomada de decisões, já que por meio desta averiguam o

comportamento das empresas em relação ao ambiente na qual estão inseridas e seus respectivos impactos e oportunidades (SILVA, 2022; UNGARETTI, 2020).

As três letras mencionadas estão atreladas à sustentabilidade e o assunto está relacionado ao ato de crescer de maneira sustentável, que seria se desenvolver a partir de estratégias ecologicamente e economicamente viáveis e socialmente justas, além de culturalmente diversas (PEDROZA et al., 2020).

O “E”, que vem do inglês *Environmental*, traduz-se como Ambiental. Este está relacionado ao tratamento dos assuntos de conservação e preservação ambiental. Diz respeito a atuação da empresa para com o meio ambiente (UNGARETTI, 2020). Podem ser citadas as questões de eficiência energética, emissão de gases do efeito estufa, desmatamento, por exemplo.

O “S”, que vem do inglês *Social*, tal como no português. Este refere-se à relação da empresa com todas as partes interessadas, clientes, fornecedores, acionistas, funcionários, comunidade e outros, que fazem parte do ambiente na qual ela está inserida (UNGARETTI, 2020).

Nesse tópico encaixam-se as ações de engajamento dos funcionários e funcionárias, relação com fornecedores, relações trabalhistas, satisfação de clientes, direitos humanos. Além disso, abrange a questão da responsabilidade social, onde evidentemente são incluídas as ações, políticas e programas de diversidade e inclusão adotados pelas organizações.

Já o “G”, que vem do inglês *Governance*, significa Governança. Trata-se de governança corporativa, que compreende as questões éticas e de transparência da empresa, buscando uma tomada de decisão assertiva prezando pelo meio ambiente e o bem-estar social (UNGARETTI, 2020). Logo, nesse item estão contempladas as prestações de contas das empresas.

Nesse sentido, as melhores práticas ESG funcionam como métricas que norteiam as organizações em relação a temas considerados importantes na atualidade (UNGARETTI, 2020). O fortalecimento e amadurecimento de uma boa prática nos negócios associado à difusão do ESG resulta na redução dos impactos e riscos associados, tornando-o fundamental para a tomada de decisão dos investidores (UNGARETTI, 2020). Em resumo, abaixo segue a tabela relacionando a sigla com os principais temas atrelados:

Tabela 1: Resumo Sigla ESG

| Sigla ESG | Exemplos de Assuntos relacionados |
|---|---|
| "E" - Environmental ou "A" - Ambiental Diz respeito as questões ambientais | Emissões de gases no efeito estufa; Desmatamento; Mudanças Climáticas; Biodiversidade; Gestão de Recursos. |
| "S" - Social Diz respeito a relação da empresa com todas as partes interessadas. | Diversidade e Inclusão; Engajamento dos colaboradores; Direitos Humanos; Ambiente corporativo; Relações Trabalhistas; Responsabilidade Social. |
| "G" - Governance ou Governança Diz respeito a Governança Corporativa. | Responsabilidade corporativa; Transparência; Código de ética; Políticas Anticorrupção; Gestão de Riscos. |

Fonte: Elaboração própria (2022).

Para mensurar e compreender como está o desempenho das empresas diante das práticas ESG, hoje existem plataformas no mercado que fazem uma avaliação com base em critérios definidos (UNGARETTI, 2020). Os indicadores ESG auxiliam na mensuração e análise dos impactos e desempenho das organizações em relação à sustentabilidade empresarial. Empresas que adotam verdadeiramente as melhores práticas se tornam mais transparentes e apresentam menores riscos, com isso seu valor passa a ser reconhecido pelo mercado (SILVA, 2022; UNGARETTI, 2020).

A partir desses critérios, é possível ter uma ideia de como está a evolução das empresas nos temas. Isso ajuda a evitar e a transparecer aquelas organizações que apenas divulgam um comportamento de acordo com as melhores práticas ESG, quando na verdade eles não praticam nada do que pregam, o chamado *ESG-washing* (UNGARETTI, 2020).

A diversidade e inclusão se enquadram como indicador social ESG (UNGARETTI, 2020). Atualmente, não é possível falar de melhoria de eficiência, produtividade e resultados sem pensar na diversidade como um pilar importante (HOUNT et al. 2015; HAY GROUP, 2015; FLEURY, 2000). As empresas que já possuem um olhar para este pilar são mais bem quistas no mercado em geral, desde o consumidor ao acionista (HOUNT et al. 2015; UNGARETTI, 2020).

2.5 Relatórios Anuais, Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios de Indicadores ESG

Esses relatórios são uma das principais publicações das organizações para seus *stakeholders* e é uma das comunicações externas mais importantes. Essas publicações apresentam as informações de uma organização durante o período do ano anterior e são compostas por informações institucionais, resultados, indicadores relacionados as atividades das empresas no período (CAVATTI, 2014; CUNHA; RIBEIRO, 2006).

A adesão a publicação desse tipo de relatório é voluntária, porém, tendo em vista a demanda do mercado em relação as melhores práticas ESG, muitas empresas de capital aberto aderiram (CUNHA; RIBEIRO, 2006). Os relatórios incorporam os aspectos ESG, demonstrando a transparência e responsabilidade social e ambiental das organizações (ABREU, 2021; CAVATTI, 2014 apud IGALENS, 2004).

Além disso, as publicações são feitas a partir de padrões universais para divulgação e dentre eles podem ser citadas as normas GRI, que são comumente utilizadas. As normas GRI são muito populares nesse tipo de publicação. Elas trazem maior facilidade para comparação e compilação dos dados, ajuda a empresa a identificar o que é material para publicação, auxiliando na identificação de riscos e oportunidades, e, ainda, promove o engajamento dos *stakeholders* (APPROACH COMUNICAÇÃO, 2022). Possui vários tópicos específicos que são divididos em: Econômicos (série 200), Ambientais (série 300) e Sociais (série 400). A estrutura das normas do GRI ordena os conteúdos a partir de requisitos, recomendações e orientações. Ainda, possui os princípios de relato que guiam a qualidade do conteúdo a ser publicado, trazendo exigências em relação aos tópicos materiais ou relevantes (GRI, 2022).

Ademais, algumas empresas contratam auditoria para fazer a asseguuração do relatório, apesar de não ser uma obrigatoriedade. Porém, a asseguuração externa presente nas divulgações possui bastante relevância. De acordo com Simnett et al. (2009), relatórios assegurados tendem a construir uma melhor reputação corporativa. Na tabela abaixo constam exemplos de relatórios anuais que possuem asseguuração externa:

Tabela 2: Exemplo de Relatórios Anuais e Relatórios de Asseguração

| Empresas | Links Relatórios Anuais | Relatório de Asseguração |
|------------------------|---|--|
| SulAmérica Seguros S.A | Relatório Anual 2021 https://www.sulamerica.com.br/RI/RELAT%C3%93RIOANUAL2021_PORTUGU%C3%8AS.pdf | https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/e8c6cbd2-1c84-422b-ae5f-a166e084bf7e/6b0ef72a-16afd90a-4cef-5ceea7c7a501?origin=2 |
| Itaú Unibanco | Relatório ESG 2020 https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2020/pdf/Relatorio-ESG-2020-Itau-Unibanco.pdf | https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2020/pdf/Relatorio-ESG-2020-Itau-Unibanco.pdf . Página 183 e 184 |

Fonte: Elaboração própria (2022).

3 RELEVÂNCIA DO TEMA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Este estudo possui relevância pois aborda um tópico essencial para a sociedade atual e futuras gerações. A noção de diversidade como um valor nas relações humanas é consequência da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Ainda, valorizar a diversidade cria ambientes e condições mais favoráveis para ampliação de ideias e inovação (SILVA, 2000).

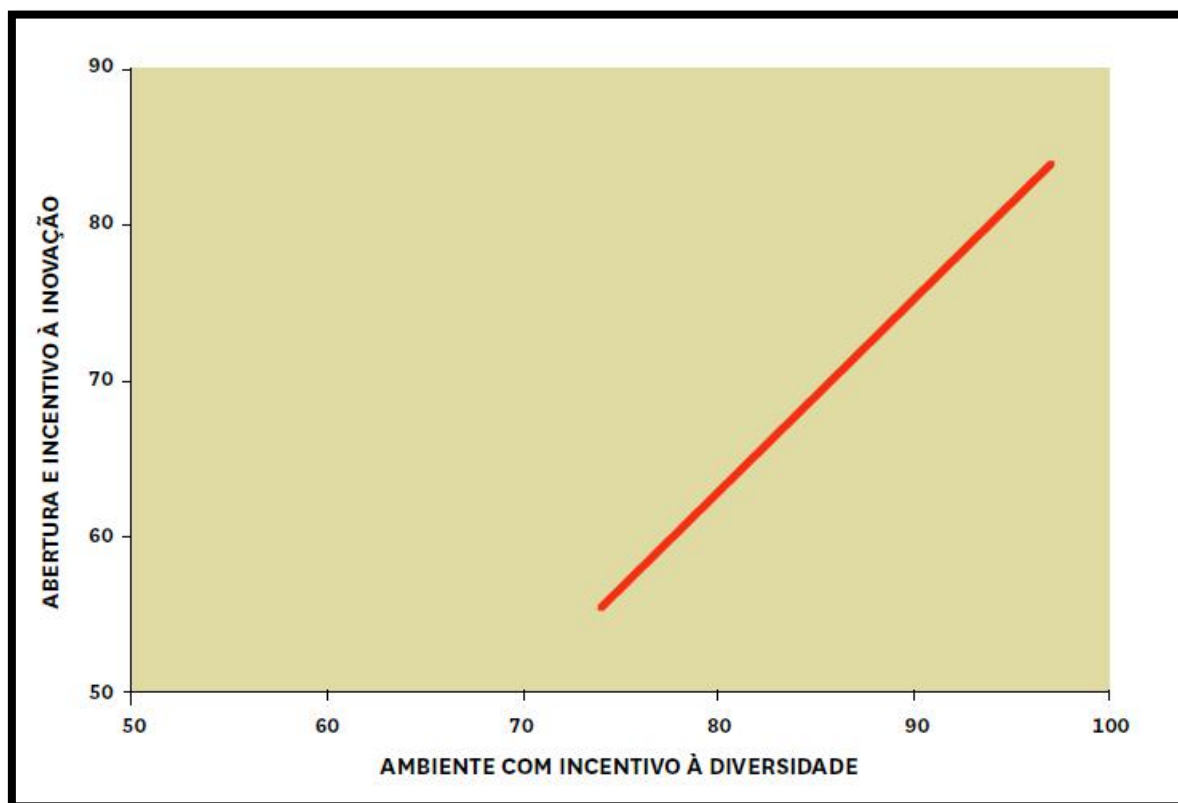
Verifica-se que a promoção da diversidade e inclusão nas empresas gera inovação e assertividade para o negócio. Segundo a pesquisa publicada pela consultoria McKinsey em 2018, *Why Diversity Matters*, empresas com maior diversidade de gênero em cargos executivos têm 21% mais chance de ter lucros acima da média e, no caso da diversidade étnica, esse percentual sobe para 33%.

De acordo com o Manual de Educação do Instituto ETHOS (SILVA, 2000, p. 22), “ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação”.

Diante de um mundo globalizado que está cada vez mais tecnológico e avançado, ainda é possível observar o crescimento de intolerâncias, preconceitos e discriminações. Nesse contexto, a aceitação e a efetiva implementação da diversidade tornam-se importantes instrumentos para a superação e mitigação desses conflitos (SILVA, 2000). As empresas, como grandes causadores de impactos e geradoras de oportunidades, tornam-se grandes aliados nessa caminhada.

Por meio de um estudo conduzido pelo Hay Group com 170 empresas, apontou-se que 5% se preocupam em saber como os funcionários percebem a diversidade no ambiente de trabalho. Ainda, identificou que cerca de 76% dos funcionários das empresas que se preocupam com a diversidade confirmam que possuem abertura para inovar e expor suas ideias. Já aquelas que não têm a diversidade como prioridade, o percentual é de 55% (HAY GROUP, 2015).

Gráfico 1: Incentivo x Diversidade



Fonte: HAY GROUP, 2015.

Ainda, identificou que o engajamento dos funcionários é impactado. Conforme gráfico acima disponibilizado pelo estudo, trabalhadores em ambientes mais diversos se sentem mais motivados e dispostos a ir além de suas responsabilidades quando entendem que estão em um ambiente que valoriza a diversidade (HAY GROUP, 2015).

Portanto, entende-se que o tema diversidade precisa estar na pauta empresarial e impacta nos resultados da companhia. Ambientes mais diversos e inclusivos fazem com que funcionários e funcionárias se sintam mais motivados e conseqüentemente estes possuem melhor desempenho. Logo, pensar em inovação, é pensar em diversidade também (HAY GROUP, 2015).

Além disso, há o senso comum de que o preconceito e a discriminação são errados e devem ser combatidos. Porém, o que é complexo é tomar atitudes efetivas para combater tais atos (SILVA, 2000). Nesse sentido, faz-se necessário ações efetivas de mudanças de cultura e comportamentos.

4 DIVERSIDADE E INCLUSÃO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

O papel social das organizações, sejam elas públicas ou privadas, tem sido constantemente discutido. Independente do ramo e natureza da organização, por conta de suas atividades, ela gera impactos positivos e negativos no ambiente e sociedade. Diante disso, a responsabilidade social torna-se um fator crítico e competitivo.

Rodriguez e Oliveira (2004) afirmam que a responsabilidade social abrange diversas ações, comportamentos e atitudes, das quais podemos destacar: os compromissos éticos e com o desenvolvimento profissional, a valorização da diversidade e a empregabilidade para com o público interno; a reciclagem, a compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente; o voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade.

Segundo Fleury (2000, apud Thomas, 1996), a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Nesse contexto, a responsabilidade social tornou-se um diferencial competitivo.

A promoção e valorização da diversidade se relacionam com o conceito de responsabilidade social a partir do momento em que as empresas se comprometem a assumir um compromisso ético perante a sociedade e promover ações e práticas sociais mais inclusivas. O programa de diversidade e inclusão não pode ser compreendido como uma iniciativa isolada; deverá ser refletido em todo o negócio e nas relações com as partes interessadas. Nesse sentido, as empresas precisam investir em treinamento e capacitação dos profissionais (SILVA, 2000).

5 Breve contextualização histórica da diversidade

As questões relacionadas à diversidade não são novas. Desde os anos 1960, com o fim da segregação racial, a segunda onda do feminismo e o surgimento do movimento LGBTQIA+, entre outros, as empresas já respondiam tentando adotar algumas ações (SALES, 2016).

Como afirma Hall (2006, p. 45), “cada movimento apelava para a identidade social de seus sustentadores. Assim, o feminismo apelava às mulheres, a política sexual, aos gays e a lésbicas, e as lutas raciais, aos negros”. Sendo assim, a partir da década de 1970 o tema já entrava na agenda das organizações estadunidenses (SALES, 2016).

Os primeiros movimentos de gestão de diversidade nasceram a partir de empresas estadunidenses nos anos de 1990 que trouxeram o desafio de se relacionar com todo tipo de parte interessada, clientes, funcionários, parceiros e entre outros (SALES, 2016).

No Brasil, os primeiros movimentos relacionados a diversidade surgiram por parte de empresas estadunidenses que sempre espelhavam aqui o que estava acontecendo nas matrizes. Além disso, com o fim da ditadura militar que foi entre 1964 e 1985 e o processo da nova constituição possibilitou que os grupos minoritários fossem ouvidos. Assim, o caminho para as discussões acerca da diversidade começou a ser formado (SALES, 2016).

Documentos normativos que são marco da diversidade e podem ser citados são a Convenção 111 da organização Internacional do Trabalho sobre discriminação nas relações de trabalho; a Lei 8213/91, que estabelece cotas para contratação de pessoas com deficiência; a Lei 9459/97, que diz respeito a crimes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional e entre outros; o artigo 5º da Constituição Federal que prevê a isonomia entre homens e mulheres; as organizações se viram pressionadas a se adequarem ao novo cenário (SALES, 2016).

O Brasil, no contexto de diversidade, se destaca já que é marcado por uma série de desigualdades. Ainda hoje podem ser identificados problemas gerados por conta da disparidade social entre as minorias, como apontado por Fleury:

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (FLEURY, 2000, p. 19).

5.1 Contexto Brasileiro: Pesquisa do Instituto Ethos 2016

Cabe ressaltar o contexto brasileiro em relação aos grupos minoritários. Para isso, foi tomado como base o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas realizado pelo Instituto Ethos em 2016. Foram mais de 300 funcionários das empresas que responderam ao questionário. Os cargos variam em aprendizes, estagiários, trainees, quadro funcional, supervisão, gerência, executivos e conselho.

A pesquisa de ordem qualitativa foi realizada a partir de um questionário dividido em quatro partes, sendo elas: primeira e segunda parte sobre o perfil da empresa, terceira com perguntas sobre a percepção dos executivos e quarta percepção dos demais trabalhadores (SANTOS, 2016).

5.1.1 Diversidade nas Organizações

De acordo com o censo preliminar do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística realizado em 2022, o Brasil é composto por 51,7% de mulheres. Além disso, segundo o *International Labor Organization*, 46,5% da força de trabalho no Brasil é composta por mulheres. Porém, as mulheres ainda são minoria em cargos de liderança em empresas brasileiras. O estudo apontou que quanto mais elevado o nível hierárquico mais afunilado vai ficando o percentual de participação das mulheres. Como podemos ver na tabela abaixo, mulheres ocupando conselhos e cargos executivos correspondem a apenas 24,6%.

Tabela 3: Distribuição do pessoal por sexo

| DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR SEXO (%) | Homens | Mulheres |
|---|---------------|-----------------|
| Conselho de Administração | 89,0 | 11,0 |
| Quadro Executivo | 86,4 | 13,6 |
| Gerência | 68,7 | 31,3 |
| Supervisão | 61,2 | 38,8 |
| Quadro Funcional | 64,5 | 35,5 |
| Trainees | 57,4 | 42,6 |
| Estagiários | 41,1 | 58,9 |
| Aprendizes | 44,1 | 55,9 |

Fonte: Adaptação da tabela do Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2016.

Ainda, segundo o IBGE uma mulher branca recebe em média 20,5% a menos do que um homem branco exercendo a mesma função. Quando falamos de uma mulher negra o percentual é de 40%. Nesse sentido, quando abordado a distribuição por raça, foi constatado que os dados de desigualdade entre negros e brancos são notórios. As posições do conselho de administração, quadro executivo e gerência em sua maioria não são ocupados pela população negra. Somando a representatividade em cada um desses cargos, não correspondem nem a 20%.

Tabela 4: Distribuição por raça

| DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR COR OU RAÇA (%) | Branços | Negros |
|--|----------------|---------------|
| Conselho de Administração | 95,1 | 4,9 |
| Quadro Executivo | 94,2 | 4,7 |
| Gerência | 90,1 | 6,3 |

Fonte: Adaptação da tabela do Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2016.

Quando se trata de pessoas com deficiência, a pesquisa apontou que, considerando as empresas analisadas, a representatividade era de 2%. Os homens eram maioria, o que indica dupla discriminação da mulher com deficiência, de gênero e condição de deficiência, e quanto mais afunilado o nível hierárquico menor a participação desse grupo nos quadros. Inclusive, no conselho administrativo não se encontrou mulheres ou homens com deficiência (SANTOS, 2016).

Tabela 5: Distribuição das pessoas com e sem deficiência

| DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS COM E SEM DEFICIÊNCIA (%) | Pessoas com deficiência | Pessoas sem deficiência |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| Conselho de Administração | 0,0 | 100,0 |
| Quadro Executivo | 0,6 | 99,4 |
| Gerência | 0,4 | 99,6 |

Fonte: Adaptação da tabela do Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2016.

5.1.2 Políticas e Ações Afirmativas

Na referida pesquisa ainda foi feita uma análise de outros grupos de vulnerabilidade social e um estudo sobre as políticas e ações afirmativas. No Brasil

diversas empresas têm implementado ações afirmativas nos últimos anos (LIMA, 2019). Para o devido acompanhamento, é necessário alguns movimentos e um dos principais é justamente fazer um censo para entender a situação atual da companhia e quais ações deverão ser priorizadas.

O censo é um levantamento de dados que é feito em formato de pesquisa, onde os funcionários e funcionárias respondem questões sobre identidade de gênero, orientação sexual, raça/etnia, cargo, idade, escolaridade, entre outros. São coletados os dados de diversidade e as respostas devem ser anônimas. A partir desse levantamento é feita uma análise mais aprofundada e é identificado o perfil dos funcionários e das funcionárias da empresa, ou seja, compreende-se o cenário atual da empresa (PEREIRA, 2022).

Por meio do censo, torna-se viável a definição de metas realistas, o apuramento de indicadores de diversidade, serve de subsídio para construção de um programa estruturado de diversidade e inclusão e, conseqüentemente, dar insumos para elaboração de políticas e ações afirmativas (PEREIRA, 2022). Nesse contexto, na pesquisa do instituto Ethos foram feitos questionamentos sobre as ações e políticas gerais e algumas mais específicas e também questionaram sobre o acompanhamento do censo dessas empresas. Os resultados obtidos foram conforme a tabela a seguir:

Tabela 6: Questionamentos relacionados a Políticas ou Ações Afirmativas

| POLÍTICAS OU AÇÕES AFIRMATIVAS | |
|---|--------------|
| Estabelece metas para reduzir a diferença entre o maior e o menor salário pago pela empresa | 25,6% |
| Estabelece missão, código de conduta, compromissos e valores da empresa que incorporem o tema da diversidade e princípios de igualdade de oportunidades | 68,4% |
| Oferece bolsas, por meio de parcerias com escolas de línguas, colégios técnicos, faculdades e universidades, para qualificação, formação e aprimoramento dos funcionários | 85,5% |
| Capacita gestores(as) e equipes no tema da diversidade e dos princípios de igualdade de oportunidades, com suas implicações no âmbito do trabalho | 69,2% |
| Identifica e divulga boas práticas internas de gestão e relacionamento que promovam direitos humanos e respeitem grupos vulneráveis à discriminação no mercado de trabalho, dando visibilidade ao tema, aos compromissos da empresa e aos gestores(as) e empregados(as) que praticam inclusão e respeito | 53,8% |
| Desenvolve atualmente alguma política visando à promoção da igualdade de oportunidades para o público LGBT** entre seus funcionários | 19,7% |
| Tem política de concessão de benefícios iguais para casais do mesmo sexo | 51,3% |
| Tem canais de reclamação (como ouvidoria e escritório de ombudsman) para receber e solucionar queixas em relação a problemas como assédio moral e casos de preconceito de raça, gênero, idade, orientação sexual e identidade de gênero | 76,1% |

Fonte: Adaptação da tabela do Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2016.

Tabela 7: Diagnóstico e Monitoramento

| DIAGNÓSTICO E MONITORAMENTO | |
|--|--------------|
| Realiza um censo para levantamento de dados a respeito do público interno que considere gênero, cor ou raça, escolaridade, faixa etária, deficiência e tempo de casa, possibilitando análises e formulação de propostas para promover a equidade na distribuição de oportunidades | 60,7% |
| Realiza censos internos continuamente | 48,7% |
| Estimula e apoia grupo(s) de trabalho(s) que elabore(m) medidas de combate à discriminação na empresa e no local de trabalho | 35,9% |

Fonte: Adaptação da tabela do Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2016.

Sendo assim, como foi apontado e observado apesar de números alarmantes em relação aos dados de proporção salarial entre homens e mulheres, apenas 25,6% das empresas possuem ações para reduzir isso. Ainda, em relação à adoção de políticas que visam à promoção da igualdade de oportunidades para o público LGBTQIA+ entre seus funcionários, apenas 19,7% das empresas responderam que tinham e 35,9% possuem grupos que elaborem medidas de combate à discriminação. Cabe mencionar que o estudo realizado pelo *Center for Talent Innovation* apontou que 61% dos funcionários LGBTQIA+ no Brasil optam por esconder dos colegas de trabalho sua orientação sexual por receio de represálias e possíveis demissões (BELLONI, 2016).

Atualmente, no Brasil, diversas empresas promovem ações afirmativas apoiadas a consultorias especializadas. Afinal, é necessário oportunidades que levem em consideração a trajetória de cada indivíduo e as dificuldades encontradas. A implementação de políticas e programas que prezam pela diversidade nas organizações se tornou uma estratégia para efetivação do sucesso nas organizações (SANTOS, 2016)

De acordo com Sales (2016, apud BARBOSA, 2001, p. 2) “o assunto é por demais importante para ser tratado como ferramenta gerencial. Esse me parece o caminho mais curto para vê-lo em poucos anos jazendo no cemitério das tecnologias de gestão”. Isso reforça a ideia de que as políticas e ações devem ser efetivas. As empresas precisam realmente executá-las ao invés de apenas aparentar que se preocupam com a diversidade e adotar as medidas pensando não somente no resultado, mas como o correto a se fazer.

6 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho foi feita uma pesquisa exploratória que procurou compreender e analisar as empresas do ramo de seguros no contexto de diversidade e inclusão. Ainda, buscou-se observar e analisar o avanço das empresas em relação aos indicadores de diversidade e as ações realizadas pelas organizações.

A coleta de dados foi feita a partir de uma pesquisa documental, que consiste no levantamento de dados a partir de documentos disponíveis existentes (FONSECA, 2002, p. 32), considerando fontes primárias, sendo elas os relatórios anuais ou relatórios de sustentabilidade ou relatórios de indicadores ESG publicados anualmente pelas empresas. Além disso, foram consultadas as normas de GRI, que são padrões universais para publicação, em especial a norma 405-1 que diz respeito à diversidade. Primeiramente, a proposta deste presente trabalho foi a realização de uma pesquisa qualitativa. Depois, foi realizada uma pesquisa quantitativa definindo e analisando o avanço dos indicadores de diversidade selecionados. Ainda, foi verificado se as organizações passam anualmente por processo de auditoria externa dos seus relatórios.

Importante ressaltar que, para fazer a pesquisa, foi preciso um recorte para que fosse possível aprofundar no tema sob a ótica de cada uma das empresas. Logo, foram selecionadas duas grandes empresas do ramo de seguros que publicam relatórios anuais ou relatórios de sustentabilidade ou relatórios de indicadores ambientais, sociais e de governança seguindo o padrão do GRI para divulgação, visando informações relacionadas a diversidade e, ainda, a norma GRI 405: Diversidade e Igualdade de oportunidades.

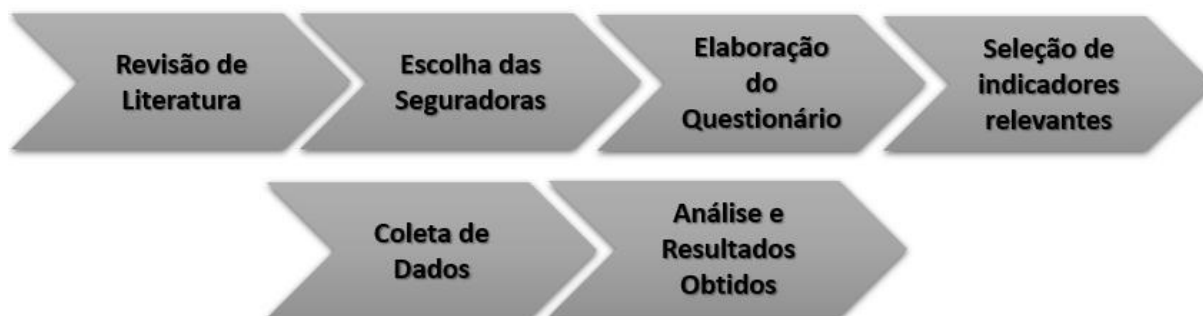
As empresas escolhidas são correntes no ramo de seguros de saúde, possuem mais de 4.000 funcionários e, até então, são empresas de capital aberto, e, conseqüentemente, estão listadas na bolsa de valores. Além disso, são empresas com matriz em São Paulo e Rio de Janeiro e possuem filiais por todo país. Estas foram nomeadas como Alpha e Beta.

Sendo assim, foi feito um levantamento de dados a partir das informações disponibilizadas pelas empresas em seus respectivos relatórios e planilhas de indicadores ESG. Além disso, foram analisados os indicadores de diversidade divulgados nos últimos três anos, 2019, antes da pandemia, 2020 e 2021, período da

pandemia. Todas as informações foram compiladas em planilhas formando tabelas e gráficos para análise.

A figura a seguir demonstra as etapas que foram seguidas para desenvolvimento da pesquisa:

Figura 1: Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2022).

Inicialmente foi feita uma pesquisa qualitativa, avaliando disponibilidade das informações e buscando responder os questionamentos abaixo enumerados. A partir disso foi possível compreender como as empresas têm se comportado em relação a pauta de diversidade e inclusão. O roteiro foi inspirado nos questionamentos feitos pelo Instituto Ethos na Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas de 2016 e foi composto por perguntas abertas e fechadas.

- 1) A partir de que ano começou a publicar relatório anual ou relatório de sustentabilidade ou relatório/planilha de indicadores *ESG*?
- 2) A partir de que ano começou a falar de diversidade?
- 3) Possui programa ou política de diversidade e inclusão na companhia divulgado em seus relatórios?
- 4) Possui ações afirmativas?
- 5) As palavras Diversidade e Inclusão aparecem como temas materiais?
- 6) Divulga a realização do censo? Quando foi o último censo?
- 7) Em relação a pessoas com deficiência, a empresa divulga o percentual?

- 8) A empresa possui algum recurso que possibilite a acessibilidade às pessoas com deficiência visual ou auditiva que desejem consultar o relatório?

A pergunta 1 foi feita considerando os últimos três anos para base de comparabilidade.

O objetivo foi compreender a partir das respostas a essas perguntas como está a organização em relação ao tema diversidade e inclusão e como evoluiu no decorrer dos últimos anos.

Além disso, visando compreender a evolução das empresas nos indicadores de diversidade, foi feita uma pesquisa quantitativa na qual foi tomado como prioridade os seguintes grupos minoritários: mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência. Os indicadores selecionados são comuns e foram baseados na pesquisa do Instituto Ethos na Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas de 2016.

Os dados coletados compreendem os últimos três anos: 2021, 2020 e 2019. Tendo em vista que 2020 foi um ano desafiador para todas as empresas, ele foi tomado como ponto de virada de chave, já que foi observado a crescente demanda pelas questões ESG, principalmente diante do cenário pandêmico. Sendo assim, foram escolhidos indicadores pertinentes voltados para cada um dos pilares de diversidade mencionados:

- Mulheres
 - 1) Percentual de mulheres na companhia
Cálculo do indicador: $\text{Número de mulheres} / \text{Total de funcionários}$
 - 2) Percentual de mulheres em cargos executivos
Cálculo do indicador: $\text{Número de mulheres em cargos de executivos} / \text{Total de pessoas em cargos de executivos}$.
 - 3) Percentual de mulheres em cargos de gestão
Cálculo do indicador mulheres em cargos de gestão: $\text{Número de mulheres em cargos de gestão} / \text{Total de pessoas em cargos de gestão}$.
 - 4) Disparidade Salarial entre homens e mulheres

Cálculo indicador: (Média salarial das mulheres – Média salarial dos Homens) / Média salarial dos Homens

- Pessoas Negras
 - 1) Percentual de pessoas negras na Companhia
Cálculo do indicador: Número de pessoas negras/Total de funcionários
 - 2) Percentual de negras em cargos executivos
Número de pessoas negras / Total de pessoas em cargos executivos
 - 3) Percentual de pessoas negras em cargos de gestão
 - 4) Número de pessoas negras / Total de pessoas em cargos de gestão

- Pessoas com deficiência
 - 1) Percentual de pessoas com deficiência na companhia
Cálculo indicador: Número de pessoas com deficiência / Total de funcionários
 - 2) Percentual de pessoas com deficiência em cargos executivos
Cálculo indicador: Número de pessoas com deficiência / Total de pessoas em cargos executivos
 - 3) Percentual de pessoas com deficiência em cargos de gestão
Cálculo indicador: Número de pessoas com deficiência / Total de pessoas em cargos de gestão.

Logo, buscando compreender e analisar se os programas relacionados a diversidade e inclusão estão evoluindo em números efetivamente, optou-se pela técnica de análise de conteúdo e evolução dos números. Após coletados e levantados os dados, foram imputados em uma planilha para uma análise mais crítica e mais aprofundada dos números, entendendo e sinalizando as variações percentuais.

7 RESULTADOS OBTIDOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

7.1 Resultado: pesquisa qualitativa

7.1.2 Seleção das seguradoras

Primeiramente, foi feita uma busca entre seguradoras atuantes no ramo de saúde mais conhecidas do mercado e algumas líderes no ranking de *Net Promoter Score* (NPS) para selecionar as empresas que possuem relatório anual publicado utilizando os padrões GRI. Foi identificado que são poucas seguradoras que possuem relatórios de sustentabilidade publicado. As que fazem a publicação são apenas as empresas de capital aberto. Foi considerado uma amostra mão probabilística por tipicidade, que seleciona a partir da consideração de representatividade (VERGARA, 2010).

Tabela 8: Verificação de Publicação de Relatórios Anuais

| Possui relatório com os padrões GRI publicado? | 2021 | 2020 | 2019 |
|--|------|------|------|
| Seguradora Alpha | Sim | Sim | Sim |
| Seguradora Beta | Sim | Sim | Sim |
| Seguradora Gamma | Sim | Sim | Sim |
| Seguradora Delta | Não | Sim | Sim |
| Seguradora Kappa | Não | Não | Não |
| Seguradora Zeta | Não | Não | Não |

Fonte: Elaboração própria (2022).

Das seguradoras que possuem relatório anual publicado apenas uma passa atualmente pelo processo de asseguarção externa verificado se possui asseguarção externa.

Tabela 9: Verificação de Asseguarção Externa

| O relatório passou pelo processo de asseguarção externa? | 2021 | 2020 | 2019 |
|--|------|------|------|
| Seguradora Alpha | Sim | Sim | Sim |
| Seguradora Beta | Não | Não | Não |
| Seguradora Gamma | Não | Não | Não |
| Seguradora Delta | - | Não | Não |

Fonte: Elaboração própria (2022).

A partir dessas verificações, foram selecionadas duas seguradoras, uma que possui asseguração externa e outra que não possui. Estas foram nomeadas como Alpha e Beta.

7.1.3 Coleta de Dados

A empresa Alpha possui relatório anual publicado e possui relatório de asseguração emitido por uma auditoria externa. A partir dos questionários foram obtidos os seguintes resultados:

- 1) A partir de que ano começou a publicar relatório anual ou relatório de sustentabilidade ou relatório/planilha de indicadores ESG?

A empresa começou a publicar relatórios a partir de 2007. Inicialmente faziam publicações mais densas combinando diversos assuntos, desde financeiros a sustentabilidade. A partir do relatório de 2012 passou a assumir uma versão mais resumida do conteúdo, priorizando os assuntos.

- 2) A partir de que ano começou a falar de diversidade?

Sempre trouxe o padrão de divulgação do GRI considerando raça, faixa etária, escolaridade e região. Nos relatórios anteriores ao ano de 2021, trazia alguns recortes sobre ações de diversidade como: treinamentos em diversidade e inclusão e treinamento liderança inclusiva.

A partir de 2019, passaram a divulgar que possuem salas de amamentação em suas instalações. Em 2020, as ações da empresa já visavam a inclusão, como, por exemplo, já falavam de política de diversidade no conselho. Em 2021, adotaram a extensão dos benefícios de licença maternidade e paternidade.

- 3) Possui programa ou política de diversidade e inclusão na companhia divulgado em seus relatórios?

Sim. No relatório de 2021, divulgaram que estavam dando início ao programa de inclusão e diversidade da companhia. Ainda divulgam que tinham forte apoio da alta liderança e do conselho de administração. O

programa é dividido em cinco pilares: Equidade de Gênero, LGBTQIA+, Raça e Etnia, Gerações e Pessoas com Deficiência.

4) Possui ações afirmativas?

Não.

5) As palavras Diversidade e Inclusão aparecem como temas materiais?

Não.

6) Divulga a realização do censo? Quando foi o último censo?

Não.

7) Em relação a pessoas com deficiência, a empresa divulga o percentual?

Não.

8) A empresa possui algum recurso que possibilite a acessibilidade às pessoas com deficiência visual ou auditiva que desejem consultar o relatório?

Não.

Já a empresa Beta possui relatório anual publicado, porém não possui relatório de asseguração emitido por uma auditoria externa. A partir dos questionários foram obtidos os seguintes resultados:

1) A partir de que ano começou a publicar relatório anual ou relatório de sustentabilidade ou relatório/planilha de indicadores ESG?

A empresa começou a publicar relatórios a partir de 2004. A partir do relatório de 2013 passou a fazer uma publicação mais completa no formato de relatório de sustentabilidade com os padrões do GRI.

2) A partir de que ano começou a falar de diversidade?

Em 2017 já possuía um discurso mais fluído em relação a diversidade e inclusão com ações de sensibilização das equipes e lideranças. Além disso, relata ter começado a fazer parte do Grupo de Trabalho de Diversidade e Inclusão organizado pela CNSeg – Confederação Nacional das Seguradoras. Cabe mencionar que em 2017 a empresa ainda não divulgavam números relacionados a raça, por exemplo. Em 2018, a empresa passou a divulgar o percentual de pessoas por raça e mais indicadores relacionados a diversidade. Ainda, o tema diversidade ganhou espaço na matriz de materialidade da companhia. A partir de 2020, adotou

salas de amamentação nos espaços e extensão das licenças-maternidade e paternidade, entre outros.

- 3) Possui programa ou política de diversidade e inclusão na companhia divulgado em seus relatórios?

Sim. Em 2020 criou o comitê de diversidade, estabeleceu uma comissão de Diversidade e Inclusão e definiu como temas prioritários: gênero, raça & etnia, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e gerações.

- 4) Possui ações afirmativas?

Não.

- 5) As palavras Diversidade e Inclusão aparecem como temas materiais?

Sim.

- 6) Divulga a realização do censo? Quando foi o último censo?

Sim. 2021.

- 7) Em relação a pessoas com deficiência, a empresa divulga o percentual?

Sim.

- 8) A empresa possui algum recurso que possibilite a acessibilidade às pessoas com deficiência visual ou auditiva que desejem consultar o relatório?

Não.

7.1.4 Análise das informações obtidas

A partir dessa pesquisa qualitativa foi possível observar que no decorrer dos anos as publicações foram ficando mais robustas. O tema diversidade passou a entrar na pauta das empresas. Apesar da empresa Beta não possuir asseguração externa, a empresa apresenta dados mais completos em relação a diversidade e inclusão na companhia. A empresa Alpha possui asseguração e publica dados relacionados à diversidade há mais tempo, porém o percentual ou quantidade de pessoas com deficiência na companhia não é divulgado.

Além disso, a empresa Alpha não relata se foi realizado censo recentemente na companhia. Cabe mencionar que esta implementou muito recentemente o programa de inclusão e diversidade, enquanto a empresa Beta começou um ano mais cedo. Ambas as seguradoras aparentam estar nas etapas iniciais dos processos de

diversidade. Ainda não apresentam ações afirmativas, porém a empresa Beta apresenta indicações de que estão estudando a possibilidade para o futuro.

Portanto, os relatórios anuais foram assumindo os aspectos ESG com mais intensidade a cada ano. Os relatórios deram uma abertura maior ao tema a partir do ano de 2020. Ambas deram início ao programa ou política de diversidade a partir de 2020. Contudo, ainda há muito trabalho para evoluir. Apesar dos relatórios falarem da temática de diversidade, a leitura do material não apresenta recursos para todo tipo de pessoa.

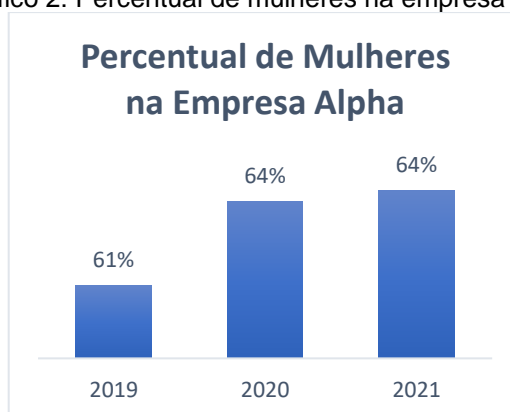
7.2 Resultado: pesquisa quantitativa

Com o objetivo de observar a evolução dos indicadores de diversidade das empresas Alpha e Beta, foi feita uma coleta dos dados de diversidade e cálculos, conforme os indicadores previamente selecionados. A partir dos dados divulgados nos últimos três anos pelas empresas foram obtidos os seguintes dados:

7.2.1 Indicadores relacionados a mulheres

O primeiro indicador relacionado a mulheres diz respeito ao número geral de mulheres na companhia. O gráfico a seguir indica o percentual de mulheres que fazem parte da empresa Alpha.

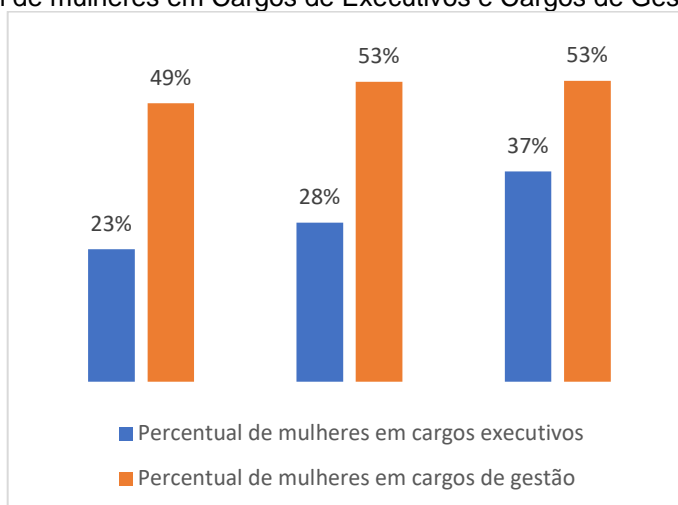
Gráfico 2: Percentual de mulheres na empresa Alpha



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios divulgados pelas empresas (2022).

O segundo indicador diz respeito ao número de Mulheres em Cargos Executivos e Cargos de Gestão. Veja-se o gráfico que segue:

Gráfico 3: Percentual de mulheres em Cargos de Executivos e Cargos de Gestão na Empresa Alpha



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios divulgados pelas empresas (2022).

A tabela a seguir leva em conta a Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres nos Cargos Gerenciais na empresa Alpha.

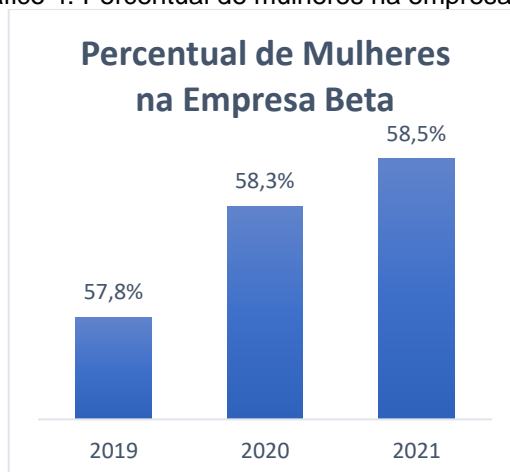
Tabela 10: Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres (Cargos Gerenciais)

| Indicador | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|
| Disparidade Salarial entre Homens e Mulheres (Cargos Gerenciais) | -9% | -11% | -14% |

Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios divulgados pelas empresas (2022).

Quanto aos números da empresa Beta, o gráfico 4 apresenta o indicador de Mulheres na Companhia.

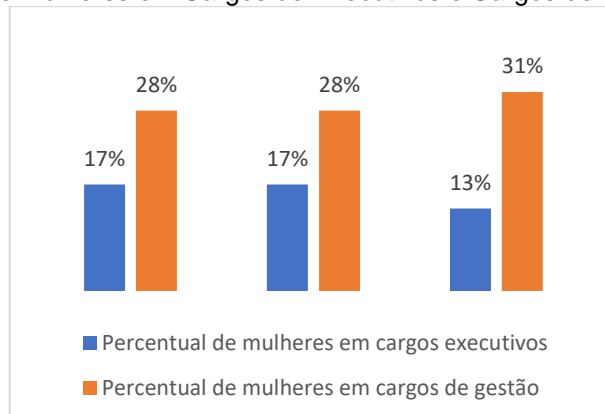
Gráfico 4: Percentual de mulheres na empresa Beta



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios divulgados pelas empresas (2022).

O gráfico 5, por sua vez, leva em conta o Indicador 2, que trata sobre Mulheres em Cargos Executivos e Cargos de Gestão.

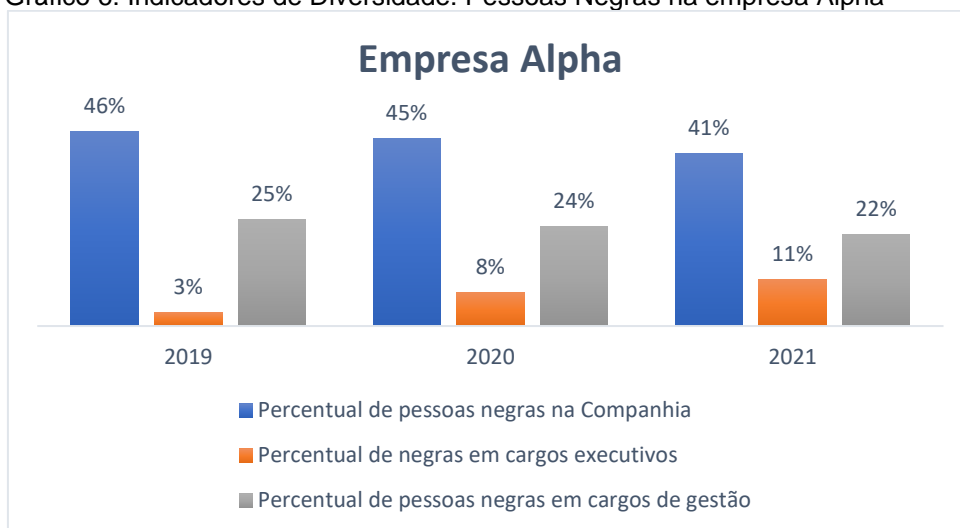
Gráfico 5: Percentual de mulheres em Cargos de Executivos e Cargos de Gestão na Empresa Beta



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios divulgados pelas empresas (2022).

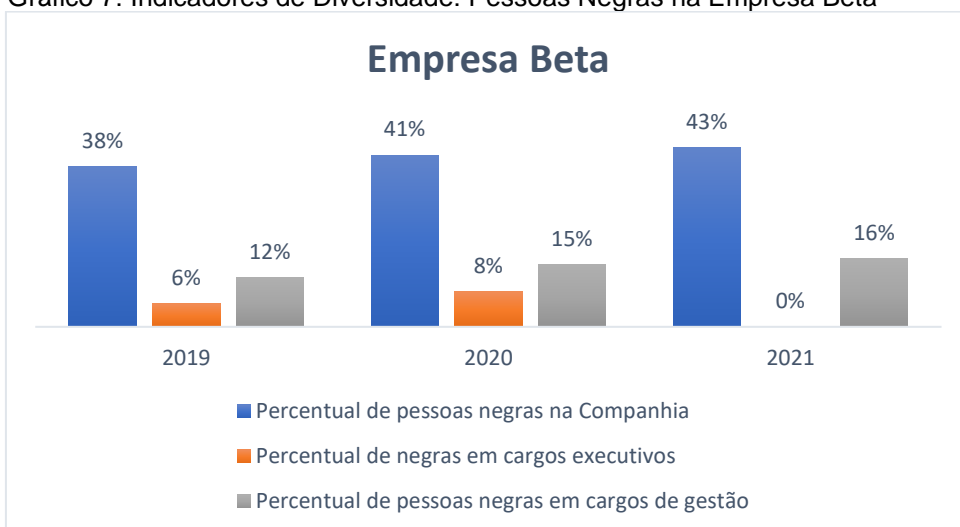
7.2.2 Indicadores relacionados a pessoas negras

Gráfico 6: Indicadores de Diversidade: Pessoas Negras na empresa Alpha



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios divulgados pelas empresas (2022).

Gráfico 7: Indicadores de Diversidade: Pessoas Negras na Empresa Beta

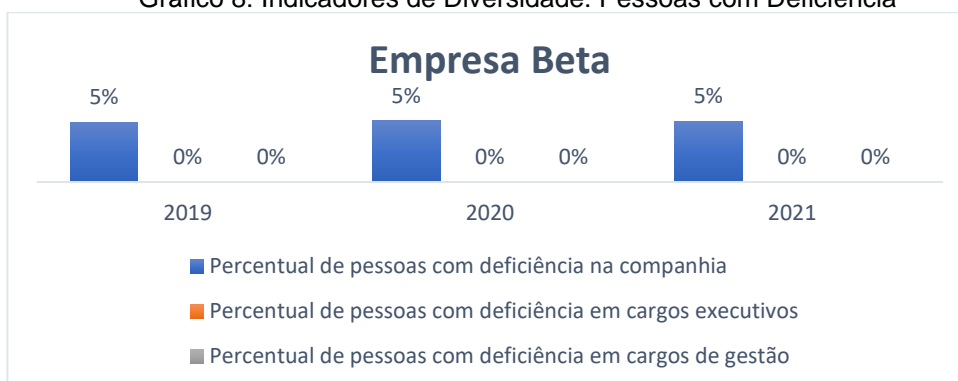


Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios divulgados pelas empresas (2022).

7.2.3 Indicadores relacionados a pessoas com deficiência

Quanto aos indicadores relacionados a pessoas com deficiência, a empresa Alpha não divulga dados. Já a empresa Beta aponta os seguintes resultados:

Gráfico 8: Indicadores de Diversidade: Pessoas com Deficiência



Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios divulgados pelas empresas (2022).

7.2.4 Análise dos Indicadores

Por meio da análise dos indicadores foi possível compreender o cenário atual das empresas e a como tem sido a evolução dos números nos últimos três anos, 2019, 2020 e 2021.

Em relação às mulheres, pode ser observado que seguem sendo maioria nos quadros de funcionários das empresas. Na empresa Alpha o percentual de mulheres

na companhia é maior. Quando restringido a cargos executivos, constata-se que o percentual de mulheres teve um aumento significativo nos últimos anos. Em comparação a 2019 teve um significativo aumento de cerca de 14%. Quando comparado a 2020, o aumento foi de 9%. Nos cargos de gestão, apresenta acréscimo percentual de 4% em relação a 2019. Para 2020 e 2021 o percentual se mantém, assim como o percentual de mulheres total. Em contrapartida, é perceptível que a disparidade salarial entre homens e mulheres tem aumentado.

Já a empresa Beta apresenta pouca evolução nos números. Apesar das mulheres serem maioria, quando limitado a cargos executivos o percentual reduz em 4% em relação a 2020. O percentual de mulheres em cargos de gestão em 2021 cresceu 3% em relação a 2020. A disparidade salarial também apresenta crescimento em relação aos anos anteriores a 2021.

Sobre os indicadores relacionados a pessoas negras, constatou-se que apesar das empresas possuírem cerca de 40% do quadro de funcionários composto por pessoas negras, a empresa Alpha quando afunilado para cargos executivos o percentual de pessoas negras em 2021 é de 11% e na empresa Beta o percentual é de 0%, ou seja, não possui pessoas negras ocupando cargos executivos. Os números são alarmantes. A empresa Beta, principalmente, já que foi a primeira a dar início ao programa de diversidade e, um ano após de implementado, ainda não tem negros no quadro de executivos. As pessoas negras em cargos de gestão têm representado de 20% a 25% nos últimos anos na empresa Alpha, já na empresa Beta o percentual tem variado de 12% a 16%.

No que se refere a pessoas com deficiência, apenas a empresa Beta apresenta dados divulgados. Os dados obtidos apontam que a população com deficiência representa 5% do total de funcionários da companhia e esse percentual vêm sendo mantido nos últimos três anos. Ainda, não há representatividade de pessoas com deficiência em cargos de gestão ou cargos executivos. A empresa Alpha apresenta ações relacionadas a pessoas com deficiência, porém não apresenta nenhum dado que possa servir para análise quantitativa.

7.3 Limitações do Método

Os relatórios são a maneira pela qual as organizações comunicam seus principais impactos e destaques relacionados à sustentabilidade para seus

stakeholders. As empresas fazem essas divulgações visando evitar sanções financeiras associadas, propondo a teoria da dissuasão e prevenção como uma motivação da empresa (ARAÚJO; RAMOS 2015, p. 141 apud MURPHY; MCGRATH, p. 216-235, p. 2013).

Logo, esse tipo de divulgação, além de ser incentivado, torna-se também uma exigência do mercado. O documento *The Future We Want* elaborado pela ONU, no parágrafo 47, prevê que:

We acknowledge the importance of corporate sustainability reporting and encourage companies, where appropriate, especially publicly listed and large companies, to consider integrating sustainability information into their reporting cycle. We encourage industry, interested governments as well as relevant stakeholders with the support of the UN system, as appropriate, to develop models for best practice and facilitate action for the integration of sustainability reporting, taking into account the experiences of already existing frameworks, and paying particular attention to the needs of developing countries, including for capacity building (ONU, 2012, p. 12).

Além disso, este estudo foi realizado a partir de informações que as empresas estão dispostas a publicar em seus respectivos relatórios. Logo, estes documentos podem ter um certo grau de subjetividade. Ainda, há a questão de que o relatório em si é uma maneira de divulgar o trabalho e desempenho da empresa no ano anterior, ou seja, acaba sendo um meio da empresa vender sua imagem também. Desse modo, uma vez que não há um padrão de apresentação e interpretação das métricas ESG, há brechas para *greenwashing*, que é quando uma empresa apenas mascara seus números e tenta se passar como sustentável (ROQUE, 2021).

Ademais, algumas diretrizes GRI estabelecem requisitos, aqueles indicadores considerados obrigatórios, e recomendações, não obrigatórias, e o que uma organização está considerando pode não ser necessariamente o que a outra está considerando e isso poderá afetar a comparabilidade das informações. Ainda, há rodapés com anotações referentes a metodologias de compilação dos dados, porém podem ocorrer equívocos durante a diagramação e essa informação pode ter sido esquecida ou colocada erroneamente.

8 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada nesse trabalho, foi possível observar que o ramo de seguros é composto por seguradoras de capital aberto e fechado e boa parte das seguradoras não publicam relatórios anuais ou relatórios de sustentabilidade. Das que fazem o relato, poucas contratam assegução externa. Ainda, dado que a temática ESG vem crescendo continuamente, o setor de seguros tem acompanhado esse movimento. É possível inferir que, a partir dos debates acerca da diversidade, as seguradoras começaram a tratar o tema diversidade e inclusão como material até mesmo diretamente em sua matriz de materialidade.

A análise foi especificamente em um dos itens que compreendem o “S” de social, o contexto de diversidade e inclusão. Neste trabalho foram analisadas duas grandes seguradas referências de mercado e ambas demonstraram evolução em relação a publicação dos relatórios.

Contudo, averiguou-se que há ainda muito a ser aprimorado em relação aos indicadores divulgados no relatório e as ações de diversidade nas companhias. Foram selecionados recortes dentro do debate sobre diversidade, mulheres, pessoas com deficiência e pessoas negras, para execução desse trabalho. Porém, cabe mencionar que para essas empresas esses mesmos pilares estão entre os temas priorizados na pauta dos respectivos programas de diversidade. Logo, compreende-se que apesar dos indicadores não serem tão atrativos nesse momento, as empresas seguem fazendo a publicação destes em seus relatórios de sustentabilidade ou relatórios anuais e sinalizam que estão com programas ou políticas de diversidade, como apontado na pesquisa realizada.

Em relação as ações e práticas de diversidade, pôde-se concluir que ainda há muito a ser implementado. As empresas fizeram algumas adaptações em suas instalações e modo de atuação, mas foi possível observar que ainda não é suficiente. A construção de um ambiente inclusivo envolve uma série de iniciativas. Além disso, pôde-se verificar que quanto maior o nível hierárquico, menos diversidade haverá. A quantidade de mulheres, negros, pessoas com deficiência, por exemplo, são maioria em cargos de entrada, operacionais e administrativos.

De acordo com a pesquisa da *Schroders* em 2018, cerca de 52% das pessoas entre 18 e 54 anos investem em fundos sustentáveis e deixam aqueles que não levam em consideração os aspectos relacionados ao ESG (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2021).

Portanto, aquelas empresas que não se adaptarem às exigências do mercado poderão encontrar dificuldades no futuro. Afinal, pesquisas recentes apontaram que até acionistas minoritários estão interessados em entender o cenário das empresas no contexto das melhores práticas ambientais, sociais e de governança (DE VILLIERS; VAN STADEN, 2006).

No ano de 2020 houve um crescimento na aplicação das práticas ESG e espera-se que isso não seja passageiro. Além disso, segundo Mecchi (2007) as relações externas – com parceiros, consumidores e sociedade –, a adoção da diversidade como um princípio de atuação é benefício para a imagem da empresa. Afinal, este trabalho parte do pressuposto de que a transparência e a responsabilidade social são responsabilidades de todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, capital aberto ou fechado. Ademais, é necessário, além das políticas e programas de diversidade, o acompanhamento dos indicadores de diversidade e ações efetivas.

Não obstante, a expectativa é que os futuros investidores sejam cada vez mais pressionados a se atentar em relação as atitudes das empresas, ou seja, a expectativa é que não irão comprar somente pela marca e sim pelo que ela tem representado. Assim, os investidores estão cada vez mais buscando entender o modelo de negócio e atentos em relação a diversidade e inclusão, impactos ambientais, entre outros fatores relevantes.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Regiane. **A importância dos aspectos ESG nos relatórios anuais**. 2021. Disponível em: <<https://acionista.com.br/a-importancia-dos-aspectos-esg-nos-relatorios-anuais/>>. Acesso em: 03 jul. 2022.
- APPROACH COMUNICAÇÃO. **5 vantagens de usar a metodologia GRI no relatório anual**. 2022. Disponível em: <<https://www.approach.com.br/pt/blog/5-vantagens-de-usar-a-metodologia-gri-no-relatorio-anual>>. Acesso em: 03 jul. 2022.
- ARAUJO, A. O.; RAMOS, M. da C. P.. Limitações dos Relatórios De Sustentabilidade Para Análises Custo-Benefício de Ações Sociais e Ambientais. **Revista Contemporânea De Economia E Gestão**, v. 13, n.1, pg.132-155, jan/abr. 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/585/72519>>. Acesso em: 05 jan. 2022.
- BELLONI, Luisa. **61% dos LGBTs do país escondem sua orientação no trabalho**. 2016. <<https://exame.com/brasil/61-dos-lgbt-brasileiros-escondem-sua-orientacao-no-trabalho/>>. Acesso em: 02 jul. 2022.
- CAVATTI, Felipe dos Sonhos. **“Relatório de Sustentabilidade” GRI (Global Reporting Initiative) para a Universidade Federal do Espírito Santo: estudo prospectivo sobre possibilidades de adoção**. Vitória: UFES, 2014.
- COX, Taylor. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice**. Berrett-Koehler Publishers, 1994
- CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da; RIBEIRO, Maisa de Souza. **Divulgação Voluntária de Informações de Natureza Social: um estudo nas empresas brasileiras**. Salvador: EnANPAD, 2006.
- DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, B. M. **Diversity and inclusion: what difference does it make?** TIP – The industrial-organizational Psychologist. v. 39, n. 2, October, 2001.
- DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Empresa que não seguir o ESG pode perder investimentos**. 2021. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/gestao/empresa-que-nao-seguir-o-esg-pode-perder-investimentos/>>. Acesso em: 23 jun. 2022.
- ESTEVES, Sofia. **Entenda a diferença entre diversidade e inclusão nas empresas**. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/entenda-a-diferenca-entre-diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>>. Acesso em: 05 abr. 2022.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul./Set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 18 jan. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GAIA, Danielle. **Diversidade é chamar pra festa. Inclusão é chamar pra dançar**. 2021. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/diversidade-%C3%A9-chamar-pra-festa-inclus%C3%A3o-dan%C3%A7ar-vern%C3%A3-myers-gaia?trk=pulse-article>>. Acesso em: 04 maio 2022.

GRI. **Setting the agenda for the future**. 2022. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/>>. Acesso em: 06 jul. 2022.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HAY GROUP. **Diversidade: inclusão ou estratégia?**. 2015. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/15179392-Diversidade-inclusao-ou-estrategia.html>>. Acesso em: 16 abr. 2022.

HAYES, B. C. **Creating Inclusive Organizations: its meaning and measurement**. Dissertation submitted to the faculty of old Dominion University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy. Kansas, 2002.

HOLVINO, E.; FERDMAN, B.M; MERRILL-SANDS, D. **Creating na sustaining diversity and inclusion in organization: Strategies and approaches**. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The pshychology and management of workplace diversity*. Malden, MA: Blackwell, 2004.

HOUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Diversity Matters**. 2015. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2022.

LIMA, Juliana Domingos de. **As ações afirmativas no Brasil hoje. E as estratégias para mantê-las**. 2019. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2019/11/11/As-a-%C3%A7%C3%B5es-afirmativas-no-Brasil- hoje.-E-as-estrat%C3%A9gias-para-mant%C3%AA-las>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

MECCHI, C. L. **Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas: um estudo exploratório em três empresas de grande porte. Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho**, 2007.

MEIRELES, Matheus. **Homens e mulheres negros ainda são minoria em cargos de liderança no Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/noticias/homens-e-mulheres-negros-ainda-sao-minoria-em-cargos-de-lideranca-no-brasil/>>. Acesso em: 08 abr. 2022.

MILLER, F.A. **Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion**. *Public personnel management*. v. 27, n.2, 1998, p.151-160.

MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace.** SAGE Publications, 2005.

MOR BARAK, Michàlle E.; CHERIN, David A.; BERKMAN, Sherry. **Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions.** The Journal of Applied Behavioral Science, 1998.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e Identidade nas Organizações.** In CLEGG, S.; HARDY, C. ; NORD, W. Handbook de Estudos Organizacionais, São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

NONATO, Livia. **Gestão de pessoas: diversidade e inclusão.** 2022. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/diversidade-e-inclusao/#o-que--diversidade-e-incluso>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

OLIVEIRA, Artur Carvalho (org.). **Uma visão estratégica da sustentabilidade.** 2020. Disponível em: <[file:///C:/Users/lrcosta/Downloads/Livro%20Master%20ESG%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lrcosta/Downloads/Livro%20Master%20ESG%20(1).pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2022.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva.** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

ONU. **Voices U.N. Conference Encourages Sustainability Reporting.** 2012. Disponível em: <<https://www.accountingtoday.com/opinion/un-conference-encourages-sustainability-reporting>>. Acesso em: 03 maio 2022.

PACTO GLOBAL. **Stilingue e Rede Brasil do Pacto Global lançam estudo sobre a evolução do ESG no Brasil.** 2021. Disponível em: <<https://pactoglobal.org.br/noticia/520/Mar%C3%A9>>. Acesso em: 03 jun. 2022.

PEREIRA, Suelen. **Censo de Diversidade: O que é e qual a sua importância.** 2022. Disponível em: <<https://www.sejatroca.com/blog/post/censo-de-diversidade-o-que-e-e-qual-a-sua-importancia>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

PWC. **Pesquisa Global com Investidores 2021.** 2021. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2022/pesquisa-global-com-investidores-2021.html>>. Acesso em: 18 fev. 2022.

ROQUE, Guilherme. **Empresas fazem de tudo para ser ESG, até mesmo greenwashing; saiba como distinguir o que é fato.** 2021. Disponível em: <<https://www.spacemoney.com.br/spacedicas/empresas-fazem-de-tudo-para-ser-esg-ate-mesmo-greenwashing-saiba/167626/>>. Acesso em: 27 jun. 2022.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **A diversidade em seu devido lugar.** Intercom, 2016. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1693-1.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2022.

SANTOS, Gabriela R.R. dos (org.). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Ethos, 2016.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de Diversidade nas Organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n.3, p. 337-348, jul./set. 2009.

Disponível

em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em: 18 jan. 2022.

SILVA, Edson Pereira da. **Diversidade por orientação sexual - um exame empírico sobre os vieses em decisão de pessoal**. Rio de Janeiro: Ibmec, 2006.

SILVA, Larissa de Sá e. **A adoção de práticas ESG por empresas brasileiras de capital aberto**. 2022. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

SILVA, Leno F. (org.). **Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade**. São Paulo: Ethos, 2000.

SIMNETT, Roger; VANSTRAELEN, Ann; CHUA, Wai. **Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison**. *Accounting Review*, 2007.

SOUZA, Ana Carolina Torres de. **A importância da diversidade e os desafios da mulher executiva numa organização hoteleira do Distrito Federal**. Brasília: UnB, 2008.

THOMAS, D. A.; ELY, R. **Making differences matter**. *Harvard Business Review*. Sept./Oct., 1996.

TORRES, Cláudia Vaz; PÉREZ NEBRA, Amália Raquel. **Artmed Diversidade cultural no contexto organizacional**. 2004. Disponível: <https://www.researchgate.net/publication/346625973_2004_Capitulo_-_Artmed_Diversidade_cultural_no_contexto_organizacional>. Acesso em: 02 maio 2022.

UNESCO. **Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais**. 2007. Disponível em: <<http://www.ibermuseus.org/wp-content/uploads/2014/07/convencao-sobre-a-diversidade-das-expressoes-culturais-unesco-2005.pdf>>. Acesso em 13 jun. 2022.

UNGARETTI, Marcella. **ESG de A a Z: Tudo o que você precisa saber sobre o tema**. 2020. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/esg/esg-de-a-a-z-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema/>>. Acesso em: 19 jun. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DE VILLIERS, C.; VAN STADEN, C.J. **Can Less Environmental Disclosure Have a Legitimising Effect?**. *Evidence from Africa*. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 763-781, 2006.