

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Kätlin Verônica Stacke

**Uma discussão sobre as estratégias de diversidade nas empresas de destaque da
consultoria “Great Place to Work”**

Florianópolis

2022

Kätlin Verônica Stacke

Uma discussão sobre as estratégias de diversidade nas empresas de destaque da consultoria “Great Place to Work”

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Prof. Liana Bohn, Dra.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Stacke, Kätlin Verônica

Uma discussão sobre as estratégias de diversidade nas empresas de destaque da consultoria "Great Place to Work" / Kätlin Verônica Stacke ; orientadora, Liana Bohn, 2022.
47 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Ciências Econômicas, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Ciências Econômicas. 2. Diversidade. 3. Mercado de Trabalho. 4. Tokenismo. I. Bohn, Liana. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Econômicas. III. Título.

Kätlin Verônica Stacke

Uma discussão sobre as estratégias de diversidade nas empresas de destaque da consultoria “Great Place to Work”

Florianópolis, 19 de dezembro de 2022.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^a Liana Bohn, Dra
UFSC

Prof^a. Brena Fernandez, Dra
UFSC

Prof. Fábio Pádua dos Santos, Dr
UFSC

Certifico que esta é a **versão original e final** do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Economia por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Prof.(a) Liana Bohn, Dra.

Orientadora

Florianópolis, 2022

Esta monografia é dedicada aos meus pais: pilares da minha formação como ser humano, meus maiores e melhores orientadores na vida.

AGRADECIMENTOS

A todos os meus familiares, agradeço de coração pelo incentivo e suporte. Gostaria de agradecer ainda a todos os professores que contribuíram para a minha formação. Agradeço ainda aos professores do Departamento de Economia da UFSC, e em especial à minha orientadora Liana Bohn pelo enorme suporte e aprendizado que me proporcionou. Por fim, agradeço de coração a todos os amigos e colegas que contribuíram ao longo desta caminhada.

*Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo
para a vitória é o desejo de vencer.*

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar e discutir as estratégias de diversidade nas empresas de destaque do *Great Place to Work*, no período de 2017 a 2021. As empresas selecionadas compreendem um recorte entre aquelas mais premiadas na categoria “Temático”, incluindo o Laboratório Sabin, o Banco Bradesco, o Grupo Johnson & Johnson, a Accor e a IBM Brasil. A partir da discussão teórica sobre o conceito de diversidade e sua conexão com o mercado de trabalho, observa-se que, embora as iniciativas adotadas pelas empresas sejam importantes, as estratégias são limitadas, já que as ferramentas utilizadas apenas tangenciam a inserção e o desenvolvimento pleno dos grupos minoritários. Com isso, tem-se um distanciamento entre a criação de uma boa impressão de responsabilidade social frente ao mercado como um fator de vantagem competitiva, e sua efetividade na materialização da diversidade.

Palavras-chave: Diversidade. Mercado de Trabalho. *Tokenismo*.

ABSTRACT

The present work aims to analyze and discuss the diversity strategies in the outstanding companies of the Great Place to Work, in the period from 2017 to 2021. The selected companies comprise a cut among those most awarded in the category “Thematic”, including Sabin Laboratory , Banco Bradesco, the Johnson & Johnson Group, Accor and IBM Brasil. From the theoretical discussion on the concept of diversity and its connection with the labor market, it is observed that, although the initiatives adopted by companies are important, the strategies are limited, since the tools used only touch on the insertion and development of minority groups. As a result, there is a gap between creating a good impression of social responsibility in the market as a factor of competitive advantage, and its effectiveness in materializing diversity.

Keywords: Diversity. Labor Market. Tokenism.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios para concorrer aos Rankings Temáticos.....	16
Quadro 2 - Grupos de Afinidade - Johnson & Johnson.....	35
Quadro 3 - - Iniciativas de Diversidade - IBM Brasil	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas selecionadas para a análise das estratégias de diversidade	16
Tabela 2 - Perfil dos Funcionários (Laboratório Sabin, 2020)	29
Tabela 3 - Composição do Conselho de Administração (Bradesco)	31
Tabela 4 - Perfil dos Funcionários (Banco Bradesco)	32
Tabela 5 - Percentual de Funcionários por tipo de Emprego e por Gênero - Banco Bradesco	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.3 METODOLOGIA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 DIVERSIDADE: EM BUSCA DE UM CONCEITO	17
2.1 CONCEITUANDO A DIVERSIDADE.....	17
2.2 DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO	19
3 INCORPORAÇÃO DE FORMA CRÍTICA NO MEIO EMPRESARIAL	25
4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE DIVERSIDADE NAS EMPRESAS DE DESTAQUE	28
4.1 LABORATÓRIO SABIN	28
4.2 BANCO BRADESCO	30
4.3 JOHNSON & JOHNSON.....	34
4.4 ACCOR	35
4.5 IBM BRASIL	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXO A – TOP 10 EMPRESAS MAIS BEM CLASSIFICADAS NO GPTW	47

1 INTRODUÇÃO

Durante o século XIX, os brasileiros passaram por diversas transformações culturais, com a vinda de imigrantes europeus e asiáticos, que se somaram aos povos ibéricos, indígenas e africanos já aqui residentes, além de terem vivido mudanças significativas em termos econômicos (com o início da atividade manufatureira e a urbanização do sudeste brasileiro) e em termos políticos (com a Independência, a Instauração da Monarquia e a Proclamação da República). Com isso, alguns padrões culturais foram se desenvolvendo com a diversificação e miscigenação social.

Enquanto no âmbito social a origem diversificada é valorizada pelos brasileiros, dadas as raízes múltiplas presentes nos estilos musicais, na gastronomia e na religião, no âmbito econômico é possível observar uma estratificação social, principalmente em relação ao acesso às oportunidades educacionais, ao mercado de trabalho e à ocupação de posições de prestígio no mundo corporativo. Embora nos últimos anos tenham ocorrido avanços na democratização de oportunidades no mercado de trabalho, especialmente em empresas de referência no seu segmento (com presença tanto nacional quanto internacional, nas quais a conscientização sobre a diversidade cultural como fator de inclusão social e de inovação já vem sendo implementada há tempos), é possível notar uma significativa lacuna, manifesta pela diferença entre as características demográficas e culturais da população e a representação das mesmas nos diferentes espaços laborais.

Para gerar sociedades mais justas e igualitárias, uma das principais alavancas é discutir sobre a importância e o impacto - tanto social quanto econômico - de iniciativas de gestão de pessoas que visam a heterogeneidade e a inclusão de grupos social e economicamente marginalizados no mercado de trabalho, de modo a fomentar práticas de diversidade nestes espaços. A diversidade surge, assim, para incluir a minoria ao ambiente que historicamente pertence à maioria (SAJI, 2005). Neste despertar de conscientização sobre a importância do tema e correlatas discussões, o presente trabalho questiona: quais são as estratégias de diversidade e inclusão das empresas de destaque no *Great Place to Work* (GPTW)¹? Avaliando o período de 2017 a 2021, tem-se como hipótese que as ferramentas adotadas por grande parte

¹ GPTW possui um ranking que avalia as empresas em relação às práticas culturais, no qual as empresas são certificadas pela própria consultoria GPTW. Somente as empresas certificadas pelo GPTW podem concorrer à premiação do ranking de empresas de destaque. Um detalhamento maior será apresentado, posteriormente, na metodologia.

das empresas apenas tangenciam a inserção e o desenvolvimento pleno daqueles trabalhadores que tipificam o que costumeiramente se chama de ‘grupo minoritário’².

1.1 OBJETIVOS

Nas seções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é analisar as estratégias de diversidade nas empresas de destaque do *Great Place to Work* (GPTW), no período de 2017 a 2021.

1.1.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos do trabalho:

- i) Analisar a discussão sobre a diversidade no mercado de trabalho;
- ii) Apresentar, de forma holística, como a diversidade tem sido incorporada pelas empresas; e
- iii) Ilustrar as estratégias de gestão da diversidade nas empresas de destaque e seus possíveis resultados.

1.2 JUSTIFICATIVA

O “senso comum” direciona a sociedade a defender a igualdade entre todos os indivíduos. Entretanto, devido à diversidade humana, quando se objetiva igualdade em termos de uma variável (raça, classe social, idade, sexo, entre outros), inevitavelmente depara-se com a desigualdade em termos de outros marcadores sociais. A análise desta problemática, para Sen (2001), é essencial para compreender a igualdade bem como a desigualdade.

² Minoria pode ser entendida como um grupo, numericamente menor ou não, que possui uma diferença de oportunidades em relação ao outro grupo. Tais diferenças que, no contexto em que estão inseridas, geram barreiras que impedem este grupo de desfrutar de benefícios cotidianos sociais, como por exemplo, a atuação no mercado de trabalho (RIBEIRO, 2017). Esse grupo caracteriza-se por: pessoas com deficiência, mulheres, homossexuais, indígenas e pessoas transexuais.

O presente trabalho pretende dar um passo nessa discussão no âmbito econômico, ao refletir como as políticas de diversidade nas empresas selecionadas, ao terem diferentes focos de atuação, podem, ou não, minimizar os efeitos da desigualdade em uma sociedade como a brasileira, que é marcada pelas diferenças de oportunidade. Partindo da ideia de Sen (2001) de que os seres humanos são profundamente diversos, tanto em características externas quanto em características internas e pessoais, a análise das políticas de gestão de pessoas nas empresas selecionadas aproxima as iniciativas de diversidade no âmbito das corporações à uma articulação econômica mais ampla, seja ela decorrente de uma transformação social em nível mundial que condiciona formas de atuação empresarial, seja pela apropriação de novas fontes de lucro que atualmente estão relacionadas à diversidade.

Nesse sentido, é de amplo conhecimento que empresas, de esfera nacional e internacional, que são referência em diversidade, democratizam a importância da inclusão e das práticas voltadas para a gestão de pessoas há décadas, com frentes para a entrada e o desenvolvimento da carreira das mulheres e de outros grupos minoritários, assim como portais de ouvidoria para garantir o acolhimento. Isso ocorre não somente no momento da contratação, mas ao longo do trabalho realizado, com constante acompanhamento mediante pesquisas de clima e avaliação 360^{o3} em relação à satisfação e ao desempenho dos colaboradores, buscando manter um claro alinhamento e transparência entre diferentes níveis hierárquicos. Ainda assim, há um espaço significativo, especialmente no mercado de trabalho brasileiro, para a consciência, reconhecimento, abertura e implementação de iniciativas que não só garantam oportunidades mais justas e igualitárias, mas que apoiem o desenvolvimento da carreira posterior.

A implantação de melhores práticas de gestão, pensando em inclusão, promove um caminho para auxiliar as empresas, tanto na esfera pública quanto na privada, a otimizarem seus recursos reais e potenciais. Além disso, dada as experiências práticas de programas de diversidade existentes no setor privado, percebe-se o quão interessante é estudar, apoiar e fomentar programas de gestão mais igualitários, no qual as melhorias se mostram com uma evolução gradual - devido a diversas complexidades encontradas, tais como *design* e estrutura organizacional existentes - mas que possuem um impacto qualitativo e quantitativo na carreira de grupos minoritários, bem como impactos econômicos a nível empresarial, dado o maior

³ A Pesquisa de Clima é uma pesquisa que reflete a motivação dos colaboradores e o quão saudável é a relação da empresa com os mesmos, enquanto a avaliação 360^o é um método que une auto avaliação e avaliação dos companheiros de trabalho (subordinados, líderes e colegas), de modo a ter uma visão consistente do desempenho do colaborador.

enriquecimento cognitivo advindo de diferentes *backgrounds*. Já a nível social, a importância se reflete na motivação de os indivíduos, uma vez inseridos nesses espaços, representarem um papel de força motriz de mudança social para o seu grupo, promovendo rupturas no meio empresarial capazes de modificar sua estrutura majoritariamente branca, masculina e heteronormativa.

1.3 METODOLOGIA

Esta monografia será desenvolvida a partir de um estudo de carácter exploratório e descritivo. Além disso, a pesquisa pode ser classificada como básica quanto à natureza e, quanto aos procedimentos utilizados, caracteriza-se como uma pesquisa documental e bibliográfica.

As empresas selecionadas para serem avaliadas pelo trabalho são classificadas no *Great Place to Work*, uma consultoria que publica, anualmente, mais de 40 rankings, premiando as “Melhores Empresas para Trabalhar” em âmbito Nacional, Regional, Setorial (como nas áreas de Tecnologia de Informação e Saúde) e Temático (Melhores Empresas para Mulheres, LGBTQI+ e Étnico-Racial).

As empresas premiadas no ranking nacional são avaliadas para o ranking da América Latina, sendo classificadas em uma das três categorias: Multinacionais, Grandes Empresas Nacionais ou Pequenas e Médias Empresas Nacionais. Nessa mesma linha estão os rankings temáticos, classificados em LGBTQI+, Mulher e Étnico-Racial desde 2020 (até então se utilizava apenas a classificação para Mulheres).

Este trabalho utiliza, portanto, um recorte analítico das empresas que mais foram premiadas da categoria “Temático” ao longo do período selecionado - o que não significa que elas se mantiveram sendo premiadas por anos consecutivos, e sim a moda de premiações ao longo do período de 2017 a 2021. Dada a disponibilidade de informações, para os anos de 2017 a 2021 são utilizadas as melhores empresas na classificação Mulher e, nos anos de 2020 e 2021, além da classificação para as mulheres também são observadas as melhores empresas para LGBTQI+ e Étnico-Racial. Nestes rankings, as empresas avaliadas passam por uma seleção da consultoria e precisam preencher os requisitos explicitados no Quadro 1.

Quadro 1 - Critérios para concorrer aos Rankings Temáticos

Diversidade – Étnico-Racial	Diversidade - LGBTQIA+	Diversidade - Mulher
Empresa certificada GPTW®		
Mínimo de 30 funcionários no Brasil		Mínimo de 100 funcionários no Brasil
TI na demografia preto e pardo maior ou igual a 70% (mínimo de 5 respondentes)	TI nas demografias LGBTQIA+ maior ou igual a 70% (mínimo de 5 respondentes)	TI na demografia Feminino maior ou igual a 70% (mínimo 5 respondentes)
12% de negros entre os colaboradores	2% de LGBTQIA+ entre os colaboradores	30% de mulheres entre os colaboradores
6% de negros em cargos de liderança	1% de LGBTQIA+ em cargos de liderança	30% de mulheres em cargos de liderança
		5% de mulheres na alta gestão (Diretoria e C-level)
“SIM” nas perguntas eliminatórias mencionadas acima		
Questionário de práticas étnico-racial	Questionário de práticas LGBTQIA+	Questionário de práticas Mulher

Nota: TI refere-se a uma pesquisa com funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora com base no *site* GPTW,2022.

Com base no ranking temático, foram selecionadas as 10 empresas mais bem classificadas em cada um dos anos da análise (a lista completa está disponível no Anexo A). A partir delas, são utilizadas para a análise das estratégias de diversidade somente aquelas que se mantiveram premiadas ao longo de todo o período considerado, compreendendo as cinco empresas descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Empresas selecionadas para a análise das estratégias de diversidade

Empresas	Sector de Atividade	Ano de Fundação
Laboratório Sabin	Laboratórios Clínicos	1984
Banco Bradesco	Bancos Múltiplos, com Carteira Nacional	1943
Johnson & Johnson	Fabricação de Cosméticos, Produtos de Perfumaria e de Higiene Pessoal	1985
Accor	Hotéis	1974
IBM Brasil	Comércio Atacadista de Equipamentos de Informática	1960

Fonte: Elaborador pela autora, 2022.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em 4 capítulos, além da presente seção introdutória. No capítulo 2, apresenta-se o conceito de diversidade no mercado de trabalho, bem como uma contextualização histórica e evolutiva dele. No capítulo 3, posiciona-se, de forma crítica, o conceito de diversidade no meio empresarial e, no capítulo 4, elucidam-se as estratégias de diversidade nas empresas de destaque elencadas no GPTW. Por fim, o último capítulo compreende as considerações finais.

2 DIVERSIDADE: EM BUSCA DE UM CONCEITO

2.1 CONCEITUANDO A DIVERSIDADE

De acordo com Buarque (1999), conforme citado por Kadlubitski e Junqueira (2009, p. 3), a expressão “diversidade” tem origem do latim *diversitate*, a qual significa “diferença, dessemelhança, dissimilitude”. Conforme a fonte e a área para a qual o termo é apropriado, o conceito pode ter distintos sentidos atribuídos em função dos vários entendimentos e interpretações, assim como variar conforme o contexto social e cultural de cada país. No que se refere à temática da diversidade cultural, Hanashiro e Carvalho (2005, p. 4) destacam a deficiência relativa à construção científica do termo, já que a “falta de especificidade do conceito” perdura como um grande desafio teórico.

Apesar dessa dificuldade, Cox Jr. (1993, p. 5) entende a diversidade cultural como “a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural”.

A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor representatividade no sistema social, comparados ao grupo majoritário. Este grupo também corresponde àqueles membros que têm historicamente mais poder e recursos econômicos, quando comparados aos membros dos grupos minoritários. (HANASHIRO; CARVALHO, 2005. p. 4).

Nesse contexto entre maiorias e minorias, a diversidade é definida, para Fleury (2000, p. 20), como “um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Tais identidades podem ser mais restritas, enfatizando apenas raça, etnia e gênero, por exemplo, ou mais amplas, até chegar à ideia de que todos os indivíduos são diferentes (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

O fato é que, historicamente, muitas diferenças restritas serviram como base para apoiar estruturas hierárquicas. A diferença biológica entre homens e mulheres criou uma hierarquia de gênero; a diferença de cor de pele criou hierarquias raciais (a ponto de escravizar a outra); a heterossexualidade é colocada como um padrão “correto”.

As vantagens de gênero do homem branco, em relação às vantagens do homem não branco, no mercado brasileiro, erradicaram-se nas características da desigualdade racial. O peso da opressão racial comum de mulheres e homens não brancos que é vista ofusca, em parte, a realização das assimetrias associadas ao atributo de gênero. Em relação às hierarquias raciais,

vê-se uma variação em relação à hierarquia de gênero. O efeito de raça na discrepância de gênero é mediado pela distribuição desigual dos grupos raciais na estrutura de classes. A estrutura subjacente da desigualdade econômica de classe média a constituição dos padrões que emergem das interações entre raça e gênero (SANTOS, 2009).

Nesse mesmo sentido, Kadlubitski e Junqueira (2009, p. 81) reforçam: “as diferenças são construídas culturalmente, tornando-se empiricamente observáveis” (ou, como mencionado, são construídas culturalmente com base em um aspecto biológico e justificadas de forma pseudocientífica); além de serem “constituídas ao longo do processo histórico, nas relações sociais e nas relações de poder. Muitas vezes, certos grupos humanos tornam o outro diferente para fazê-lo inimigo, para dominá-lo”.

Parte dessa diversidade (ou da falta dela como resultado do processo histórico de formalização das estruturas de poder) pode ser observada no meio empresarial. Embora os diferentes grupos sociais acessem a esfera produtiva, o fazem através da diferença – nem todos tem acesso ou conseguem se inserir nos postos de trabalho de grandes empresas, ainda mais quando esses postos são hierarquicamente mais altos. As perdas decorrentes disso são privados, de forma individual e coletiva, mediante a perpetuação de diferentes formas de desigualdade econômica e reprodução do *status quo*, mas são também sociais em função da redução da capacidade produtiva empresarial.

Nessa linha de argumentação, Cox, Jr (1993) pontua que, além da diversidade no nível da sociedade e no nível individual ou do grupo, é possível discuti-lo no nível organizacional (com enfoque nos resultados de taxa de retenção, desempenho financeiro, inovação e aumento da representatividade).

A diversidade no nível organizacional é relacionada, em nível superficial, à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui também, a um nível mais profundo, outras características como estilo de vida e preferência sexual (NKOMO; COX JR, 1999). Além disso, a um nível mais profundo pode-se entender como a união dos aspectos relacionados à realização das tarefas (HORWITZ; HOWITZ, 2007).

Ainda a um nível mais profundo, percebe-se uma influência da diversidade nas equipes, tanto em quantidade quanto em qualidade, enaltecendo o valor da diversidade na composição de times de trabalho; É possível ver, assim, que diferentes tipos de diversidade têm efeitos diferente sobre os resultados das equipes (HORWITZ; HOWITZ, 2007).

Por esse breve recorrido conceitual, fica evidente que o tema da diversidade é transversal e complexo, ganhando destaque nas últimas décadas, especialmente no que cabe ao mercado de trabalho. É sobre isso que se dedica a próxima subseção.

2.2 DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO

Desde o período de descobrimento do Brasil, em 1500, de acordo com Silva (2000), a diversidade é um tema presente no país. Além dos povos indígenas, dotados de cultura própria, que já habitavam o território no período, juntaram-se a eles os colonizadores portugueses, responsáveis pela introdução dos negros escravizados vindos da África. No século XIX chegam os imigrantes da Europa e do Japão. Frente a esse ‘caldeirão de raças e culturas’, os casamentos inter-raciais⁴ e sua consequente população miscigenada promovem o desenvolvimento de determinados padrões culturais na formação econômica do país. Paralelamente, fora se constituindo uma sociedade onde o trabalho manual sempre foi desvalorizado, sendo deixado à responsabilidade dos escravizados e das populações de baixa renda. “Com os processos de industrialização e urbanização, uma classe média mais heterogênea surgiu no cenário brasileiro, mas a desvalorização do trabalho manual permaneceu” (FLEURY, 2000, p. 19).

Neste sentido, a autora indica o surgimento de uma sociedade contraditória:

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).

Em se tratando de reparação histórica, Fleury (2000, p. 20) elucida que existe uma barreira cultural implícita ao combate à discriminação no mercado de trabalho – “a não-aceitação do preconceito e da discriminação racial”. Sendo o Brasil um país heterogêneo, “faz parte da ideologia nacional conceber-se como um país sem preconceitos” (FLEURY, 2000, p. 21). Conforme Bento (2022), as relações intergrupais entre brancos são forjadas e caracterizam-se pela ambiguidade, pela negação de um problema racial, pelo silenciamento, pela interdição de negros em espaço de poder e pelo permanente esforço de exclusão moral, afetiva, econômica e política deles. Assim, formaliza-se um contexto em que a branquitude (a racialidade branca) figura em um lugar de privilégio racial, econômico e político. Nesse sentido, discutir sobre reparação histórica, conforme Mattos (2006), significa olhar para o passado: somente pouco

⁴ Lélia Gonzalez (1984; 1988; 2011) ilustra nas discussões sobre o mito da democracia racial no Brasil os efeitos da hegemonia da “branquitude” no imaginário social e nas relações sociais que produzem uma violência na subjetividade e nas afetividades das mulheres negras, caracterizando a violência por trás do processo de miscigenação.

mais de cem anos se passaram desde o período em que os brasileiros eram distinguidos entre cidadãos livres e escravos, estes últimos todos descendentes de povos africanos. Apesar de, muitas vezes, carregarem a própria cor no nome – José Preto, Antônio Pardo, Maria Crioula e assim por diante –, não mais que 5% da população negra do país foi beneficiada pelo evento de 13 de maio de 1888. Segundo a autora:

Como no século XIX, dizer-se negro ainda é basicamente assumir a memória da escravização inscrita na pele de milhões de brasileiros. Essa é a base que empresta consistência histórica à discussão sobre políticas de ação afirmativa no Brasil com base na autoidentificação como negro. (MATTOS, 2005-2006, p. 111).

O reconhecimento das diferenças (e valorização das mesmas) é um pré-requisito para as ações afirmativas que, de acordo com Freitas (2015, p. 90), referem-se a “políticas e práticas que visam reduzir as desigualdades sociais causadas por atributos ou condições de desvantagens em face de outras pessoas que não as possuem”, oportunizando o reconhecimento social de todos os cidadãos e sua inclusão no mundo do trabalho.

As discussões sobre acessos mais igualitários para os grupos minoritários têm se tornado mais recorrentes no Brasil nas últimas duas décadas, enquanto na América do Norte (Estados Unidos e Canadá) elas já ocorrem desde a década de 1960, quando foram promulgadas leis que visavam igualdade de oportunidade de educação e emprego para todos, resultado dos movimentos políticos em prol da integração racial, como é o caso do *Affirmative Action* nos EUA. Na Europa, percebe-se que as primeiras orientações acerca desta temática foram elaboradas em 1976, utilizando-se a expressão *ação ou discriminação positiva*. Esse termo foi criado para ser utilizado como estratégia de compensação para fortalecer tanto os estudantes mais desfavorecidos como as escolas em que estas populações se concentram. No cenário das reformas educativas dos anos 90, a discriminação positiva foi concebida como estratégia política para operacionalizar o conceito de equidade, segundo Feijó (2002), centrando sua atenção nas desigualdades de êxito.

No caso americano, por regulamentação federal, as empresas e as instituições de ensino que possuíam relação contratual com o governo, recebendo benefícios ou recursos, tinham a obrigação de avaliar a composição do quadro de funcionários e estabelecer um equilíbrio, dada a diversidade social no mercado de trabalho. Entre os grupos avaliados originalmente incluíam-se mulheres, hispânicos, asiáticos e povos nativos, sendo as pessoas com deficiência consideradas após 1991, segundo Agócs e Burr (1996).

No Canadá, o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*, promulgados em 1986, foram moldados pelo *Affirmative Action* norte-americano. Ainda conforme Agócs e Burr (1996), neles se objetivava ampliar o espaço das minorias, bem como a presença dentro do meio corporativo, promovendo relações mais equitativas e justas de emprego.

O debate e a insatisfação com a diversidade do mercado de trabalho no Brasil têm como marco o ano de 1995, com a Conferência da Organização Internacional do Trabalho (OIT)⁵, após a Constituição de 1988⁶, quando os representantes de grupos de trabalhadores solicitaram ao governo brasileiro auxílio para formular e implementar práticas efetivas de políticas para instituir oportunidades de trabalho iguais. Assim, em 1996, foi implementado o *Programa Nacional de Direitos Humanos* com o intuito de efetivar atos e declarações internacionais sobre as desigualdades no mercado de trabalho, como a Convenção 111 da OIT.

Carvalho Neto (2014) aponta que, quando se trata da temática da garantia da proteção do trabalho humano frente à discriminação, a Convenção 111 da OIT apresenta primordial importância. O autor destaca que:

O grande tema subjacente é a questão das oportunidades de trabalho por meio da redução da discriminação e suas formas de combatê-la. A Convenção 111 tem por objeto fundamental permitir que todos tenham igualdade de condições para o exercício de capacidades, ou seja, o exercício de suas capacidades em condições isonômicas, não em sentido de habilidade, mas em sentido de oportunidade. (CARVALHO NETO, 2014, p. 34).

No Programa de Cooperação Técnica OIT/Ministério do Trabalho, a questão da discriminação foi centrada em categorias, construindo ações que se voltavam, em um primeiro momento, para o gênero e para a raça, nas quais estão os grupos mais numerosos impactados pela discriminação. O propósito posterior era contemplar todos os grupos, levando em consideração que a abordagem, as estratégias e as metodologias poderiam ser diferentes e específicas para cada um (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2001).

⁵ A Organização Internacional do Trabalho (OIT), é uma agência multilateral da Organização das Nações Unidas, especializada nas questões do trabalho, especialmente no que se refere ao cumprimento das normas internacionais.

⁶ A Constituição Federal de 1988 dispõe em seu 5º artigo sobre o princípio constitucional da igualdade, declarando que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. O princípio da igualdade dispõe sobre a igualdade racial; igualdade entre os sexos; igualdade de credo religioso; igualdade jurisdicional; igualdade trabalhista; igualdade política e, ainda, igualdade tributária, de modo que prevê a igualdade de aptidões e de possibilidades virtuais dos cidadãos de gozar de tratamento isonômico pela lei. Por meio desse princípio são vedadas as diferenciações arbitrárias e absurdas, não justificáveis pelos valores da Constituição Federal.

O Brasil implementou políticas de ação afirmativa no ambiente de trabalho exclusivamente ancorada em cotas. Seus exemplos mais representativos no que se refere à reparação de grupos historicamente desfavorecidos são: a Lei nº 8.213/1991, que prevê a reserva de 2 a 5% das vagas de empresas com mais de 100 funcionários para pessoas com deficiência; a Lei nº 9.504/1997, que estabelece o mínimo de 30% de mulheres nas candidaturas às Câmaras Federal, estadual e distrital de cada partido ou coligação; e a Lei nº 12.990/2014, que reserva para negros e pardos 20% das vagas em concursos públicos para cargos na administração pública federal.

Além das cotas, a temática de diversidade sexual, de gênero e racial vem sendo discutida de forma intensa, sendo continuada e disseminada pelos grupos defensores de tais direitos. Nesse sentido, os indivíduos passaram a ocupar um novo lugar de protagonismo social e político, constituído ou não em movimentos sociais, atrelados às questões emancipatórias de gênero, raça, idade, relação campo/cidade, ou deficiência.

No setor público, figura-se um cenário no qual os mecanismos jurídicos (normas constitucionais, legais e regulamentares), vigentes em âmbito nacional, federal e estadual, objetivaram e impactaram a promoção da diversidade em empregos públicos, cargos efetivos, comissionados e de confiança. Segundo Tristão e Migueis (2021), o principal mecanismo de promoção da diversidade é a reserva de vagas em concursos públicos, seguido da adoção de sistema de pontuação diferenciada. Além disso, os grupos mais favorecidos são as pessoas com deficiência, os negros e negras, o que se justifica pela composição dos servidores: na dimensão da gestão de pessoas no setor público, em âmbito federal, negros e negras ocupam apenas cerca de 36% do total de vínculos públicos, dos quais pouco mais de 14% são cargos de alta liderança.

Apesar dessas importantes iniciativas, pode-se observar uma discrepância de normas de inclusão a nível estadual em relação ao nível federal. Ademais, são escassas as regras voltadas à inclusão de outros grupos, como indígenas, além de normas que promovam maior diversidade em cargos de liderança, tendo em vista a perspectiva da diversidade em uma hierarquia vertical. Nesse mesmo sentido, a dimensão da temática de diversidade ainda não recebe a devida atenção nos debates jurídicos em torno da “Reforma Administrativa”, motivados pela Proposta de Emenda à Constituição nº 32 de 2020 (que tem como objetivo transformar a administração pública e alcançar altos índices de produtividade), mas pesquisas e discussões já estão funcionando como fonte para subsidiar futuras propostas (TRISTÃO; MIGUEIS, 2021). Assim, pode ser possível acrescentar normas inclusivas à ideia central da PEC 32.

De acordo com Souza (2006), o processo de definição de políticas públicas versa sobre o espaço próprio de atuação do Estado, com uma “autonomia relativa”, gerando capacidades

que criam as condições para a efetivação das políticas públicas. Assim, pode-se entender que o Estado ocupa um papel de espaço, que representa apenas um dos fatores para a implementação de práticas mais inclusivas, das quais a diversificação no mercado de trabalho seria um resultado. Apesar dessa autonomia, as políticas públicas voltadas para a diversidade no Brasil foram intensivamente impactadas pela pressão de movimentos sociais diversos, sem necessariamente configurar um pluralismo político. Em outras palavras, percebe-se a relevância dos movimentos e das causas sociais como fator-chave na implementação das políticas públicas específicas. De acordo com Jain (1998), a chave para o sucesso das ações afirmativas está em ter como fator necessário o crescimento econômico nos países de implementação dos programas, já que a legislação é condição necessária, mas não suficiente para o êxito. Daí a importância de que tais medidas andem de forma paralela com a inclusão de práticas semelhantes no setor privado.

No meio empresarial, a ideia central é a noção de que a diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos de eficácia organizacional quanto individual e de que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo (FLEURY, 2000). Assim, pode-se entender que a estrutura e o *design* organizacional são fatores muito importantes para definir o sucesso da gestão, que tem como intuito promover a diversidade cultural dentro das organizações.

Cox (1994) assume que as diferenças de identidade individuais (tanto físicas quanto culturais) interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais (o clima da diversidade) para determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e em variáveis de desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação), enquanto os resultados organizacionais podem impactar o nível de atendimento, de *turnover*⁷, de qualidade do trabalho e de lucratividade.

A diversidade a nível organizacional apresenta diversos benefícios, podendo ser tangibilizados em um aumento de 21% na margem de lucro operacional quando são comparadas organizações que se situam no primeiro e terceiro quartil em diversidade de gênero no comitê executivo. Em empresas onde existe diversidade étnico-racial, o aumento da margem é estimado em 33% (HUNT, 2018).

⁷ *Turnover*: rotatividade de pessoal, é um índice calculado a partir da relação entre o desligamento e a admissão de novos colaboradores.

A McKinsey vem estudando a diversidade no local de trabalho há vários anos. No relatório *Diversity Matters* foram avaliadas 366 empresas de capital aberto, de ampla gama de setores, no Canadá, América Latina, Reino Unido e Estados Unidos, observando-se que empresas no quartil superior em diversidade racial e étnica eram 35% mais propensas a obter retornos financeiros acima da média nacional de seu setor, enquanto empresas no quartil superior em diversidade de gênero eram 15% mais propensas a obter retornos financeiros acima da média nacional de seu setor. (HUNT, 2022).

Foram percebidos alguns impactos financeiros, como empresas no quartil superior em diversidade racial e étnica 35% mais propensas a obter retornos financeiros acima da média nacional de seu setor, empresas no quartil superior em diversidade de gênero 15% mais propensas a obter retornos financeiros acima da média nacional de seu setor, empresas no quartil inferior tanto em diversidade de gênero quanto em etnia e raça são estatisticamente menos propensas a obter retornos financeiros acima da média do que empresas médias do conjunto de dados (ou seja, empresas no quartil inferior não só não estão liderando, como estão ficando para trás) (HUNT, 2022).

Intuitivamente faz bastante sentido e possui relevância o tema de diversidade, mas fica cada vez mais evidente que o interesse é puramente em termos comerciais. Desse modo, o relatório da McKinsey mostra que as empresas estão percebendo a diversidade como fonte de vantagem competitiva e atuam como alavancas de performance, apesar de mostrarem como intuito principal a responsabilidade social. No caso do gênero, por exemplo, muitas empresas estão investindo pesadamente em esforços para melhorar o equilíbrio de homens e mulheres em seus locais de trabalho (BCG, 2022) e, nestes casos, as atitudes da sociedade em relação às mulheres trabalhadoras melhoraram e a participação agregada delas na força de trabalho está crescendo na maioria dos mercados. No entanto, a mesma pesquisa mostra que as mulheres continuam sub-representadas, especialmente nas equipes de liderança e conselhos.

Embora os impactos da diversidade possam ser metrificadas de diferentes formas, em diferentes níveis, todos advêm do entendimento de que os distintos perfis, sejam eles de gênero ou de etnias, contribuem para melhores resultados (individuais, grupais e organizacionais), reduzindo as desigualdades sociais. Dada essa conceitualização da diversidade, fica evidente que sua discussão para o meio empresarial tem algumas particularidades, especialmente no que tange ao impacto real dessa diversidade. É sobre isso que se dedica o próximo capítulo.

3 INCORPORAÇÃO DE FORMA CRÍTICA NO MEIO EMPRESARIAL

Nos últimos anos, percebe-se um movimento de interesse do meio empresarial em mudar a perspectiva de desigualdade no mercado de trabalho, com maior adesão aos programas de gestão de diversidade, liderado especialmente por multinacionais norte-americanas. Nos Estados Unidos, ao se aprovar leis para defender oportunidades mais igualitárias, o preconceito foi reconhecido, de certa forma, como institucionalizado (FLEURY, 2000), de modo que a implementação de ações afirmativas permitiu algumas melhoras pontuais, mediante ganhos individuais aos trabalhadores beneficiados.

No Brasil, a análise pioneira sobre a gestão da diversidade foi realizada por Maria Tereza Leme Fleury (2000), que apresenta algumas iniciativas de implantação de programas de administração – ou gestão – da diversidade em empresas instaladas no país, sobretudo de multinacionais norte-americanas. As multinacionais que foram analisadas são subsidiárias que monitoraram o que ocorre nas matrizes em termos de políticas e práticas, sendo relevante para avaliar a aplicação e a adaptação para a realidade brasileira.

De forma geral, o que a autora observa é que as políticas adotadas foram basicamente de recrutamento e pessoal de seleção, treinamento das gerências e comunicação interna, com o intuito de diversificar a força de trabalho e conscientizar os diferentes níveis hierárquicos da importância da diversidade. Com isso, Fleury (2000) conclui que essas empresas estão buscando construir enfoques próprios de diversidade, vista suas estratégias adaptadas à realidade brasileira, começando com os programas para mulheres, depois voltados para negros, figurando um conceito de diversidade restrito, que incorpora o gênero e, minimamente, a raça.

Embora haja uma tendência da incorporação das práticas de diversidade, é preciso analisá-la de forma crítica, tanto pela perspectiva das motivações empresariais, quanto dos impactos de transformação social que podem ser gerados. No que cabe às motivações empresariais, percebe-se que a responsabilidade social se tornou um fator importante para o alcance da vantagem competitiva. Na visão de Porter (2005), as organizações precisam pensar os elementos competitivos em um ambiente onde oferecer preços justos e qualidade de serviço/produto já não é mais um diferencial, agora elas se veem obrigadas a calcular e pensar sobre os impactos de suas ações e operações para influenciar seus *stakeholders*, especialmente diante da expansão das atividades de uma empresa em nível mundial, quando o primeiro passo implica em novas dinâmicas de relacionamento com uma mão-de-obra mais diversa (COX, 1994).

Nesse sentido, a cultura da diversidade é praticada por muitas empresas, de forma interna e externa, como uma estratégia competitiva junto ao mercado e aos clientes, para que mantenham uma fachada de justas e igualitárias, como um filtro para não serem tachadas de machistas, racistas ou a partir de outros preconceitos, não sendo seu propósito usar disso como uma ferramenta de inclusão social (WAILES; MICHELSON, 2008). Nas palavras de Ahmed (2022, p. 172):

Quando uma política de diversidade é classificada de modo positivo, essa classificação é vista como sinal de igualdade, e é assim que os sinais de desigualdade desaparecem de vista. Igualdade e diversidade são usadas como indicadores de desempenho para passar uma boa imagem da organização. A diversidade é exercitada, então, como forma de relações públicas: o esforço planejado é então continuado em estabelecer e manter a boa vontade e o entendimento entre a organização e o seu público.

Ainda que o fim lucrativo seja posto como razão de muitas dessas iniciativas, é importante lembrar que antes de funcionários ou clientes, as empresas lidam com cidadãos e devem, por esse motivo, cumprir com suas obrigações legais e morais (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

Em se tratando dos efeitos individuais e sociais das práticas de diversidade, desde os anos 1960 tem-se adotado o termo *tokenismo* para referenciar uma inclusão simbólica que consiste em fazer concessões superficiais a grupos minoritários⁸. Como afirma Madrid (2019, p. 24), ao analisar as tentativas de diversidade nas artes:

Tal movimento procura abrir espaços, simplesmente porque é a coisa politicamente correta a ser feita. Trata-se de cotas e não da natureza desafiadora que diversas experiências podem trazer às próprias estruturas que a academia naturalizou há décadas. Esse tipo de diversidade muda muito pouco a atual situação crítica da academia musical e das Humanidades. Ao invés, perpetua a ilusão de que tudo está bem e que só precisamos adicionar algumas “novas especiarias ao prato que temos”. Não posso deixar de pensar na política americana contemporânea e nos casos do senador Marco Rubio ou do procurador geral Alberto Gonzales para perceber que quando a diversidade é usada para perpetuar os privilégios, as desigualdades de poder e o *status quo*, então ela serve para nada.

Quando transportado para as iniciativas empresariais de diversidade, tem-se a defesa de que elas não compreendem um esforço real para incluir as minorias, já que tem por finalidade apenas incorporar um número mínimo de membros de grupos minoritários para transparecer a

⁸ O termo foi utilizado, primeiramente, por Martin Luther King, em um artigo publicado no *The New York Times* em 1962, com título: “*The Case Against 'Tokenism'*”, no qual: “A noção de que a integração por meio de *tokens* vai satisfazer as pessoas é uma ilusão. O negro de hoje tem uma noção nova de quem é” (KING JR, 1962).

diversidade. Isso fica visível pelos próprios critérios adotados na classificação das empresas pelo *Great Place to Work*, sendo os critérios utilizados em cada uma das classificações de níveis muito baixos e desconectados do mercado de trabalho brasileiro. Utilizam-se critérios baixos e ainda vertem as empresas de destaque como os melhores lugares para as minorias trabalharem.

A principal crítica é a de que somente de forma aparente é oferecido o mesmo tratamento para todos, fazendo com que os programas suavizem as obrigações das empresas para que as minorias tenham pleno acesso e direitos igualitários. Promovendo espaço apenas para uma representatividade superficial dos indivíduos minoritários, polariza-se ainda mais as relações entre os diferentes grupos, o que pode gerar uma visibilidade distorcida sobre a minoria representada (como a ideia de que o indivíduo somente está lá em virtude de uma cota ou política própria para sua inclusão na empresa, desmerecendo suas qualidades intrínsecas) e o reforço a estereótipos.

Ainda com relação à perspectiva do indivíduo, conforme Kanter (1997), essas consequências pressionam os trabalhadores a cumprirem com as expectativas da sua posição, deixando-os aprisionados em seu papel de representante, com sua individualidade diminuída e sendo seus esforços secundários. É isso que acontece, por exemplo, nos casos em que há uma única pessoa negra em um grupo com vários indivíduos brancos, evidenciando um desequilíbrio acentuado, que claramente não figura como um grupo diverso.

Em contrapartida, a voz de representante ícone de uma minoria se limita a somente participar ou opinar sobre temas condicionados ao seu grupo minoritário, não explorando novas capacidades ou transcendendo habilidades que já possui. Assim, além de impedir ou dificultar o desenvolvimento e o crescimento profissional, colocando o indivíduo como um protagonista de representação dentro da organização, ele pode ser facilmente substituído por qualquer outro representante do grupo minoritário. Desse modo, evidencia-se o fato de que ter um programa específico para diversidade não torna a empresa diversa ou, de fato, promotora da diversidade.

Para evitar que o *tokenismo* não seja a representação da diversidade nas organizações, é fundamental que as práticas sejam organizadas por grupos heterogêneos, incluindo os indivíduos minoritários desde o processo de organização até o desenho das iniciativas, e não somente pelos representantes desses grupos.

Após a apresentação do que de fato é diversidade nas empresas, fica evidente, de forma crítica, que o foco de interesse das empresas não é de reparação social, como se propõe a divulgação midiática dessas iniciativas, distorcendo o sentido teórico de diversidade para a prática. É sobre isso que se dedica a próxima subseção.

4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE DIVERSIDADE NAS EMPRESAS DE DESTAQUE

Dadas as discussões apresentadas anteriormente, busca-se ilustrar e apresentar, a seguir, as estratégias de diversidade nas empresas de destaque selecionadas: Laboratório Sabin, Banco Bradesco, Johnson & Johnson, Accor e IBM Brasil.

4.1 LABORATÓRIO SABIN

O Laboratório Sabin, pertencente ao Grupo Sabin, está situado na indústria de cuidados de saúde, tendo sido premiado no *Great Place to Work* na categoria Mulher nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020, bem como na categoria Étnico-Racial em 2020. A empresa tem em sua origem uma diferenciação: foi fundada no ano de 1984 por duas mulheres - Janete Vaz⁹ e Sandra Soares Costa¹⁰, hoje presentes no Conselho de Administração da empresa.

Em 2014, as fundadoras decidiram por uma gestão profissionalizada, acompanhando um movimento de crescimento e diversificação da empresa. Formaram um Conselho de Administração e promoveram ao cargo de presidente do grupo uma mulher que havia ingressado na instituição em 1999: Lídia Abdalla¹¹. Ter a presença feminina desde a fundação parece apresentar uma correlação com o desenvolvimento e com o apoio às iniciativas de diversidade, como as de gênero, já que existem metas claras de liderança feminina, além de quadros de funcionários diversos.

Conforme as informações da empresa, disponíveis na Tabela 2, cerca de 78% dos funcionários do grupo são mulheres, com destaque para a forte presença delas entre as lideranças (75%), o que o diferencia de outras empresas do setor de saúde, que possuem uma média de 40% de participação feminina entre os cargos de chefia. Há também um destaque para o índice de lideranças negras (pretas e pardas), que representam 49% dos cargos, embora 100%

⁹ Janete Vaz nasceu no município de Anápolis, no estado de Goiás. Formada em bioquímica pela Universidade Federal do Goiás (UFG). Tem MBA em gestão de negócios pelo Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG) e MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral (FDC). Logo no início da carreira, tornou-se chefe de sua área no Hospital Regional de Taguatinga. Hoje, Janete Vaz integra o Conselho Diretor da Universidade de Brasília (UnB); o Conselho de Administração da Junior Achievement Brasil e o Conselho Deliberativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Distrito Federal (ABRH-DF). Além disso, faz parte da Diretoria do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças do Distrito Federal (IBEF) e é membro titular do G100 do Núcleo de Estudos do Desenvolvimento empresarial e Econômico.

¹⁰ Sandra Soares Costa é bioquímica e farmacêutica, que saiu de Minas Gerais para Brasília em 1979.

¹¹ Lídia Abdalla é bioquímica com quase 20 anos de experiência no setor. A líder iniciou sua carreira como trainee no Laboratório Sabin, onde passou por diversos cargos até chegar a posição de CEO. Lídia se destaca por sua defesa de uma liderança mais humana e empática, com foco nas pessoas, e pelas causas da diversidade e da luta das mulheres.

do Conselho seja formado por pessoas brancas. Com esses dados, é possível identificar uma heterogeneidade do quadro de funcionários na empresa e nos diferentes níveis hierárquicos, o que legitima o conceito de discriminação positiva tratado anteriormente.

Tabela 2 - Perfil dos Funcionários (Laboratório Sabin, 2020)

	Colaboradores	Conselho	Lideranças	Totais
Homens	22,04%	60%	24,53%	22,28%
Mulheres	77,96%	40%	75,47%	77,72%
50 anos ou mais	7,20%	60%	11,45%	7,59%
Até 29 anos	30,57%		8,41%	28,76%
Entre 30 e 49 anos	62,23%	40%	80,14%	63,65%
Amarelo	1,26%			1,16%
Branca	34,89%	100%	48,83%	36,07%
Indígena	0,08%		0,23%	0,09%
Não Informada	3,49%		3,04%	3,45%
Parda	20,27%		42,06%	49,56%
Preta	10,01%		5,84%	9,67%

* * As filiais Maringá, Osasco, São Caetano do Sul, Bahia Imagem, Dourados e Cuiabá não foram contabilizadas nesta estatística, pois encontravam-se em processo de integração de operações e sistema. Fonte: Adaptado do Relatório de Sustentabilidade (2020).

Para promover essa diversificação, segundo informações divulgadas no Jornal Acionista¹² em 2018, a empresa contratou uma consultoria de diversidade para estruturar as rotinas de trabalho. Nesse processo, mostraram-se preocupados em realizar a diversidade de forma estruturada, com equipe e planejamento adequados para a implementação das práticas, aliando a maior inclusão de profissionais com diferentes perfis às possibilidades de crescimento na empresa, de modo que não ocupem apenas cargos secundários ou de menor relevância.

Nesse mesmo ano, foi criado o Comitê de Diversidade, com grupos de afinidades, que cuidam dos programas e estruturam a diversidade para todas as unidades do Brasil. Esse grupo trata de temas que envolvem a equidade de gênero, raça, orientação sexual e geracional, assim como a promoção de um ambiente em que se possa ter profissionais jovens e maduros compondo as equipes (SABIN, 2020).

Em 2020, o Sabin consolidou seu Programa de Diversidade e Inclusão com a conquista do título de “Empresa do Ano”, pelo Guia Exame da Diversidade, reconhecendo o Grupo como

¹² EuCEO: Lídia Abdalla, do Grupo Sabin - Jornal Acionista. Disponível em: <https://acionista.com.br/euceo-lidia-abdalla-do-grupo-sabin/>.

um ambiente organizacional diverso, igualitário, justo e harmônico para todos (SABIN, 2020). O programa tem cinco pilares: gênero, raça, LGBTQI+, pessoas com deficiência e multigeracões, no qual cada pilar tem uma participação direta de colaboradores que possuem conhecimento de causa para compartilharem sobre o tema dentro da organização.

Além disso, o Grupo se tornou signatário dos 7 Princípios de Empoderamento das Mulheres, estabelecidos pela ONU Mulheres, tendo como base:

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível;
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação;
3. Garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.;
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
5. Apoiar o empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento através das cadeias de suprimentos e marketing;
6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.;
7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.

Confirmando essa responsabilidade, uma das frentes da empresa é voltada para investimentos em negócios de base tecnológica, posicionando-se como investidor do *Women Entrepreneurship (WE)* segundo a *Microsoft News*¹³, projeto voltado para o empreendedorismo feminino e para a Internet das Coisas (IoT), onde são fomentadas e desenvolvidas *startups* de base tecnológica.

4.2 BANCO BRADESCO

O Banco Bradesco, instituição do setor de serviços financeiros e seguros, foi fundado em 1943, em Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial consistiu em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenções para os grandes proprietários de terras. No que cabe às discussões deste trabalho, o Bradesco foi premiado pelo

¹³ Microsoft News. Disponível em: <https://news.microsoft.com/pt-br/iniciativa-women-entrepreneurship-we-anuncia-primeiras-startups-selecionadas/>

Great Place to Work na temática Mulher em 2020 e 2021, na categoria Étnico-Racial em 2020, e na categoria LGBTQIA+ em 2021. Recebeu, além disso, a premiação do Índice Bloomberg de Igualdade de Gênero 2022, que avalia as empresas de capital aberto, segundo as práticas de equidade de gênero.

A diversidade é um de seus pilares estratégicos, tendo por objetivo atrair e engajar talentos, ampliar o acesso a oportunidades de carreira, e servir, de forma adequada, a uma gama cada vez maior de perfis de clientes. Entretanto, ao se analisar o perfil dos membros do Conselho de Administração, como pode ser observado na Tabela 3, há um grupo majoritariamente masculino, constituído por 10 homens e uma mulher, sendo ela Denise Aguiar Alvarez¹⁴. Ainda que diminuta, essa representatividade é importante para a entrada de mais mulheres em posições de maior relevância dentro dos bancos.

Tabela 3 - Composição do Conselho de Administração (Bradesco)

	2017	2018	2019
Homens	89%	88%	87,5%
Mulheres	11%	12%	12,5%
50 anos ou mais	0%	0%	0%
Até 29 anos	19%	0%	0%
Entre 30 e 49 anos	81%	100%	100%
Branca	97%	88%	97%
Negra	0%	0%	0%
Amarela	3%	12%	3%
Indígena	0%	0%	0%

Fonte: Adaptado do Relatório Integrado (2020).

Além disso, é possível analisar a situação estática de composição do quadro de funcionários na Tabela 4. Segundo as informações do Relatório Integrado de 2020, 50,4% dos trabalhadores do Bradesco são mulheres e 26,4% são negros, além de possuírem profissionais das mais distintas faixas etárias e formações (cientistas de dados, psicólogos, designers e *user experience*, entre outras funções) (BRADESCO, 2019). De 2017 a 2019, na Região Sudeste, que concentra os funcionários da empresa, pode-se observar essa proporção maior de mulheres

¹⁴ Denise Aguiar Alvarez é graduada em Pedagogia com mestrado em Educação. Ela é representante da Família Aguiar, tendo exercido funções na alta administração de Sociedades Controladoras do Banco, como a Cidade de Deus – Companhia Comercial de Participações, a BBD Participações S.A. e a Fundação Bradesco. A partir de 1990, tornou-se integrante do Conselho de Administração do Banco.

em relação aos homens (diferença de 2,94 pontos percentuais em 2019), enquanto nas demais ocorre o oposto, embora com diferenças pouco significativas (BRADESCO, 2019).

Tabela 4 - Perfil dos Funcionários (Banco Bradesco)

	2017			2018			2019		
	Homem	Mulher	% do total	Homem	Mulher	% do total	Homem	Mulher	% do total
Norte	2,05	1,58	3,68	2,05	1,61	3,73	2,13	1,66	3,86
Nordeste	6,97	5,87	13,02	7,24	5,99	13,49	7,45	6	13,69
Centro-oeste	2,91	2,44	5,38	2,89	2,37	5,31	2,87	2,34	5,25
Sudeste	29,98	33,24	64,08	30,01	33,29	64,09	30,19	33,13	64,11
Sul	6,87	6,91	13,83	6,67	6,6	13,37	6,49	6,46	13,09
Total por gênero	48,77	50,04	100	48,85	49,86	100	49,13	49,54	100
Total geral de funcionários	98.808		100	98.605		100	97.329		100

Fonte: Adaptado do Relatório Integrado (2020).

Em termos de tipos de emprego, a distribuição é bastante similar para homens e mulheres, com uma leve predominância feminina tanto na jornada em tempo integral quanto na parcial, como pode ser visto na Tabela 5, mas ainda prevalecendo um equilíbrio entre ambos. Para os anos considerados (2016-2019), é possível destacar uma maior contratação de homens, embora não seja possível afirmar para quais posições essas contratações estão se dando.

Tabela 5 - Percentual de Funcionários por tipo de Emprego e por Gênero - Banco Bradesco

Tipo de Emprego	2017		2018		2019	
	H	M	H	M	H	M
Jornada Integral	37,31%	37,35%	36,26%	36,26%	38,09%	38,76%
Jornada Parcial (meio período)	11,93%	13,41%	13,10%	14,28%	11,51%	11,64%
Total por Gênero	49,24%	50,76%	49,36%	50,64%	49,60%	50,40%

Fonte: Adaptado do Relatório Integrado 2020.

Na tentativa de colocar em prática a diversificação, de acordo com o Relatório Integrado de 2019 da instituição, a estrutura de governança corporativa direciona a gestão de sustentabilidade. Nesse contexto, destacam-se a Comissão de Sustentabilidade e o Comitê de

Sustentabilidade e Diversidade, com responsabilidade pela definição e implementação de políticas, normas e estratégias, tendo instaurado uma Política de Diversidade e Inclusão, com algumas diretrizes para promover um ambiente inclusivo (BRADESCO, 2019).

Além disso, existe uma Política de Sucessão e Nomeação, acompanhada pelo Comitê de Sucessão e Nomeação, que prevê, entre outros pontos, que aspectos de diversidade (gênero, raça, etnia e faixa etária) sejam contemplados nos processos sucessórios, e que a alta liderança se mantenha alinhada às práticas que visam à sustentabilidade e perenidade da Organização.

Em 2019 foi lançado, dentre as estratégias, o Programa Lideranças “Mulheres para Frente”, estruturado pelas gestoras da área de Atacado do Banco. No mesmo ano, a organização também aderiu à Coalizão Empresarial pelo Fim da Violência contra Mulheres e Meninas, com o apoio da ONU Mulheres (BRADESCO, 2019). Ademais, é um dos signatários, desde 2018, dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, iniciativa da ONU Mulheres, do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), assim como do movimento “He for She” (BRADESCO, 2019).

O banco já realizou, desde 2018, dois eventos do *Bradesco Women*, que reuniram 2 mil mulheres em cada um deles, sendo estruturados com *lives* e entrevistas acerca do empoderamento feminino para o mercado de trabalho (BRADESCO, 2019). Segundo artigo da Samba¹⁵, os eventos foram palco para debates de questões relevantes na jornada das mulheres que assumem posições de liderança ou que decidem investir em suas vocações.

Em relação aos grupos étnicos, em 2019, em parceria com a Faculdade Zumbi dos Palmares, buscou-se alavancar a inclusão dos negros na organização. Junto a isso, foi instituído um Programa de Qualificação Profissional, comemorando-se a contratação de 50 estagiários das turmas do Programa (BRADESCO, 2019). Além disso, o Bradesco também é um dos signatários da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, possuindo um grupo de afinidade de etnia, formado por profissionais de diversas áreas, e um Grupo de Trabalho de Diversidade e Inclusão. Segundo publicação do Instituto de Igualdade Racial¹⁶, o propósito desses grupos é promover ações de educação e de comunicação que ampliem a reflexão acerca da temática e proporcionam formas de expandir perspectivas.

¹⁵ Samba é a agência que realizou os eventos do Bradesco Women. Disponível em: <https://samba.ag/bradesco-women/>.

¹⁶ Instituto de Igualdade Racial. Disponível em: http://simaigualdaderacial.com.br/premio2020/?ex_team=bradesco

4.3 JOHNSON & JOHNSON

A Johnson & Johnson, empresa do segmento de Produção e Manufatura na área de saúde, foi premiada no *Great Place to Work* na categoria Mulher em 2019, 2020 e 2021, além das categorias Étnico-Racial e LGBTQIA+ em 2020.

A multinacional surgiu em 1886, nos EUA, com a criação de uma empresa de compressas pós-cirúrgicas assépticas, prontas para serem utilizadas, reduzindo o risco de infecções, que eram uma das principais causas de mortalidade de pacientes submetidos a cirurgias. Para os fundadores, os irmãos Johnson, esse se mostrou um mercado altamente rentável, além de uma ótima oportunidade de investimento. Em 1888, a Johnson & Johnson lançou o inovador kit de primeiros socorros, o *First Aid Kit*, destinado a contusões e lesões leves; em 1894, lançaram o talco, que difundiu ainda mais a marca no mercado pela qualidade e confiabilidade. A partir disso, surgiu a marca Johnson's Baby, que posteriormente virou uma linha de produtos para bebês. Em 1898, a empresa marcou o mercado com a criação do fio-dental, que até então era somente produzido utilizando fios de seda, evoluindo para o *nylon* durante a Segunda Guerra.

Quanto às estratégias de diversificação do quadro de funcionários, a Johnson & Johnson possui seis conselhos empresariais, que proporcionam apoio e oportunidades em rede, tais como aconselhamento, projetos comunitários, desenvolvimento de carreira e atividades de sensibilização cultural.

Dentre os Conselhos que proporcionam apoio e oportunidades em rede, estão o *Primeiro Conselho Empresarial de Competências*, o *Conselho Empresarial dos Profissionais Asiáticos*, o *Ignite* (apoio a colaboradores homossexuais, lésbicos, bissexuais e transexuais), o *Inspira* (apoio a colaboradores hispânicos), o *Conselho Empresarial Afro-americano*, o *Conselho Empresarial das Mulheres* e o *Conselho dos Jovens Profissionais*. Além dos conselhos, a empresa possui atualmente cinco grupos de afinidade (JOHNSON & JOHNSON, 2019), que podem ser entendidos como grupos de diversidade, com foco em gênero, étnico-racial e jovens, conforme explorado no Quadro 2:

Quadro 2 - Grupos de Afinidade - Johnson & Johnson

<i>Grupos de afinidade - Johnson & Johnson</i>	
<i>Open & Out</i>	Grupo para profissionais que se identificam como gays, lésbicas, bissexuais, transgêneros, queers (entre outros) e aliados, onde são compartilhadas histórias de inspiração profissional e onde são realizadas discussões sobre a importância da inclusão.
<i>SoulAFRO</i>	Grupo que tem como objetivo aumentar a representatividade e inclusão étnico-racial dentro da companhia, realizando eventos internos e divulgações em seus principais veículos.
<i>ADA — Alliance for Diverse Abilities</i>	Grupo que tem como objetivo auxiliar as pessoas com deficiência por meio de desenvolvimento e empoderamento da sua carreira.
<i>WLI — Women's Leadership & Inclusion</i>	Grupo que visa promover um ambiente organizacional inclusivo, que defenda o avanço das mulheres, alcançando a igualdade de gênero. Oferece, além disso, ferramentas e recursos para facilitar uma cultura que permita que as mulheres se conectem e se envolvam em toda a empresa, para desenvolver habilidades e alcançar seu potencial profissional e pessoal.
<i>Gen Now</i>	Grupo que busca engajar jovens pessoas que tenham habilidade e inspiração para virarem líderes na Johnson & Johnson.

Fonte: Elaborado pela autora com base no artigo publicado do J&J Carreiras.

Além dos grupos de afinidade, segundo o Movimento Mulher¹⁷, a Johnson & Johnson¹⁸ possui um grupo de mulheres sem barreiras, formado por profissionais de diversas áreas, tendo como princípio tratar homens e mulheres de forma justa e sem discriminação no trabalho. O projeto é constituído por líderes da área de vendas e de *trade marketing*, sob direcionamento da CEO.

Diante disso e dos programas de diversidade, identifica-se uma abertura de oportunidades para os grupos minoritários criarem conexões, trazerem discussões sobre a diversidade e a inclusão, na tentativa de construir uma empresa verdadeiramente diversa. Porém, fica em aberto o quanto isso impacta no desenvolvimento profissional ou na criação de oportunidades dentro da empresa, justificando os programas como “bons indicadores de diversidade” a fim de criar uma boa imagem da organização.

4.4 ACCOR

A Accor, empresa multinacional francesa do ramo hoteleiro, recebeu a premiação do *Great Place to Work* na categoria Mulher em 2017 e 2018, além da categoria LGBTQIA+ em

¹⁷ Movimento Mulher. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/praticas/955/>

¹⁸ Não foram encontrados dados abertos e disponíveis sobre o quadro de funcionários e as taxas de rotatividade..

2020 e 2021. Foi fundada em 1967 por Gérard Pélisson e Paul Dubrule, com a SIEH (*Société d'Investissement et d'Exploitation Hôteliers*), com foco em novos negócios do segmento hoteleiro. Com o crescimento da demanda, inauguraram o Novotel, ao norte da França.

Em 1974, o grupo entrou no segmento de hotéis econômicos, inaugurando o Ibis, em Bordeaux. A marca foi se posicionando como hotel moderno e bem equipado, adquirindo o Mercure, em 1975, consolidando um hotel com ambiente mais hospitaleiro. Atualmente, a marca é dividida em 5 categorias: *Economics*, *Midscale*, *Upscale*, *Luxo* e *High End Luxury*.

No que cabe às estratégias de diversidade de gênero, a Accor recebeu a premiação dos valores firmados pela ONU, chamados *Women Empowerment Principles*, estabelecidos com o fim de orientar as empresas a empoderar as mulheres em todas as cadeias do negócio.

Além disso, a Accor possui um programa global *Women at Accor Hotels Generation* (WAAG). Segundo notícias da *Hospitality*¹⁹, a WAAG é presidida por Sophie Stabile, diretora financeira global da Accor, com atividades principalmente baseadas em mentoria, compartilhamento de experiências e formação, bem como criação e colaboração de redes. No Brasil, mais de 50% dos cargos de gerência são ocupados por mulheres.

Diferentemente das empresas já discutidas, a Accor tem realizado esforços direcionados para a diversidade LGBTQIA+. Nesse sentido, segundo o BrasilTravel²⁰, ela promove um treinamento sobre diversidade para seus colaboradores, com um *Manual de Recrutamento LGBTQIA+* e um *Guia de Compromisso com a Diversidade*, além de ter realizado, em 2019, um processo seletivo para profissionais transexuais, com cerca de 200 inscritos e vagas em áreas diversificadas da empresa (BRASIL TRAVEL NEWS, 2020).

Para além de seus funcionários, constam algumas atividades da Accor em prol da diversidade como o apoio ao Casamento Coletivo Igualitário de São Paulo, o reconhecimento por ser a rede hoteleira oficial da Parada LGBTQIA+ (apoiando os eventos de São Paulo, Santos, Santo André, ABC Paulista e Jundiaí), o patrocínio ao Miss Brasil Gay e realização do Dia Internacional de Luta contra a LGBTfobia (BRASIL TRAVEL NEWS, 2020).

Em outros países latino-americanos, as práticas também acontecem e são parecidas. Na Argentina, a Accor promoveu o lançamento do Comitê LGBTQIA+ e do *Guia de Compromisso com a Diversidade*, recebendo do governo um reconhecimento da Câmara de Turismo LGBTQIA+. Em 2019, a empresa apresentou um manual próprio para recrutamento e

¹⁹ Hospitality. Disponível em: <https://hospitality-on.com/en/human-resources/women-accor-generation-aims-parity-highest-level>

²⁰ Brasil Travel. Disponível em: <https://brasiltravelnews.com.br/noticias/accor-celebra-a-diversidade-e-reafirma-apoio-ao-combate-a-lgbtfobia-no-brasil/>

seleção de talentos LGBTQIA+ e um programa de treinamento para seus gerentes e, em abril do mesmo ano, anunciou sua incorporação à Câmara de Comércio LGBT+ (CCGLAR), onde atuou em diferentes atividades voltadas para o segmento composto por viajantes LGBTQIA+ (BRASIL TRAVEL NEWS, 2020).

Na Colômbia, a Accor lançou sua estratégia LGBTQIA+ durante a edição da *WeTrade* de 2019, feira de Oportunidades e Negócios Diversos que busca promover o crescimento e a capacitação econômica da comunidade LGBTQIA+. No mesmo período, a equipe de líderes dos hotéis também participou de um treinamento sobre o manual “Compromisso com a Diversidade”, material que reúne conteúdo teórico e prático sobre como receber turistas LGBTQIA+. A iniciativa visa o cumprimento de um dos principais compromissos assumidos pelo grupo: oferecer oportunidades a todos sem restrições e, com isso, valorizar a diversidade e promover a inclusão (BRASIL TRAVEL NEWS, 2020).

Pode-se observar que há diversas iniciativas que pautam a Accor como empresa diversa, mas que não mostram como de fato a heterogeneidade caracteriza os times internos ou até mesmo de que forma os programas auxiliam em atuações de relevância. As iniciativas no nível individual indicam apenas uma sensação de inclusão.

Além disso, a rede hoteleira, com a aquisição e expansão da empresa, possui segmentos de seu público bastante específicos, de renda média e alta, como é o caso da parcela da comunidade LGBTQIA+ capturada com as iniciativas da Accor.²¹

A apreciação dessa realidade faz com que algumas indústrias, como as redes hoteleiras, foquem nesses segmentos específicos, utilizando o Pink Money, ou “dinheiro rosa”, como uma estratégia de marketing que visa dar uma impressão progressista a pessoas simpáticas à causa LGBTQIA+, mesmo sem políticas efetivas de valorizar a diversidade na empresa.

4.5 IBM BRASIL

A IBM Brasil, empresa do segmento de informática, recebeu a premiação do *Great Place to Work* na categoria Mulher em 2018, na categoria Étnico-Racial em 2020, e na categoria LGBTQIA+ em 2020 e 2021. Criada no Brasil em 1917, ainda funcionando com o nome de *Computing, Tabulating & Recording Company* (CTR), é a primeira filial da IBM no mundo, que surgiu mediante a fusão entre a *Tabulating Machine Company*, a *Computing Scale*

²¹ Não foram encontrados dados abertos e disponíveis sobre o quadro de funcionários e as taxas de rotatividade..

Company of America e a *International Time Recording Company*. Seus principais marcos são, na década de 50, o lançamento do IBM 701, o primeiro computador científico comercial da empresa, conhecido pelos mecanismos de armazenamento, e, mais tarde, o do IBM *Personal Computer*, um computador doméstico que utilizava o sistema operacional da Microsoft.

Com relação às estratégias de diversificação, a IBM Brasil possui um programa de mulheres voltados para a Inteligência Artificial (IA), o *Women Leaders in IA*, que reconhece as líderes femininas inovadoras de mais de 18 países. A classe de homenageados desse ano demonstra como os esforços em avançar o processamento de linguagem natural, automação e a construção responsável de IA podem ser usadas para ajudar organizações a preverem melhor os resultados, automatizar processos e impulsionar novas eficiências. Além desse programa, conforme as informações da empresa, atualmente existem sete principais iniciativas voltadas para a inclusão e a diversidade, que podem ser observadas no Quadro 3.

Quadro 3 - - Iniciativas de Diversidade - IBM Brasil

<i>Iniciativas - IBM Brasil</i>	
<i>BRG (Business Resource Group) LGBT+</i>	Grupo que atua junto à estratégia de D&I da sua empresa ajudando a conectar os objetivos de negócio com as necessidades de sua força de trabalho, incluindo o respeito às diferenças e observando aspectos inerentes aos profissionais LGBT+. É organizado por iniciativas voltadas ao desenvolvimento de carreira, atração de talentos e engajamento das lideranças.
<i>Programa de auto identificação para pessoas LGBT+</i>	Programa de auto identificação que permite levar a estratégia de diversidade e inclusão um passo adiante, oferecendo àqueles que se identifiquem como pessoas LGBT+ a oportunidade de identificarem-se voluntária e anonimamente sua orientação sexual e identidade de gênero, permitindo que sua empresa acompanhe o avanço da representatividade.
<i>Comitês de Diversidade</i>	Conselho com o presidente da empresa e líderes para discutir métricas e orientar ações de diversidade.
<i>Estrutura de suporte intencional às pessoas trans</i>	Além da mudança de nome nos sistemas da empresa e de apoiar licenças para cuidados com a saúde, a criação de banheiros de gênero neutro, que recebem sinais indicativos, oferece mais privacidade, em especial para pessoas em transição de gênero, e podem ser usados por qualquer pessoa de qualquer sexo ou identidade de gênero.
<i>Programa de assistência à saúde dos trabalhadores LGBT+</i>	Inclui políticas de saúde mental e física o suporte a pessoas trans, incluindo, mas não se limitando a apoio médico, psicoterapêutico, hormonal e ao processo transexualizador.
<i>Mentoria reversa</i>	Reúne representantes de grupos de afinidade diversos com as lideranças da sua empresa, para que eles possam compartilhar suas experiências profissionais e de vida; essa iniciativa engaja a todos em histórias pessoais e reforça a importância do respeito e empatia que podem passar despercebidos.
<i>Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIA+</i>	Organização não governamental que reúne grandes empresas em torno de 10 compromissos que incentivam o respeito e promoção dos direitos humanos LGBTQIA+ e visa influenciar a comunidade empresarial e a sociedade sobre o assunto.

Fonte: Elaborado pela autora com base no artigo publicado no Blog da IBM.

A partir dessas informações, é possível identificar que a IBM²² trabalha com iniciativas que desenvolvem diferentes grupos e frentes de diversidade. Assim como na Johnson & Johnson, os programas se mostram como uma abertura de oportunidades para os grupos minoritários criarem conexões dentro da própria empresa, trazerem discussões sobre diversidade e inclusão, figurando como uma empresa “diversa” em termos comerciais.

²² Não foram encontrados dados abertos e disponíveis sobre o quadro de funcionários e as taxas de rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos emergiram diversas discussões sobre diversidade que, no âmbito empresarial, refletiram-se principalmente em programas e iniciativas, sendo elas programas de desenvolvimento de mulheres e outros grupos minoritários, com a finalidade de incluí-los nos quadros de funcionários. Sob este pano de fundo, o presente trabalho consistiu em discutir as estratégias de diversidade e inclusão das empresas de destaque no GPTW (*Great Place to Work*) no período de 2017 a 2021.

Sendo a diversidade um conceito amplo e complexo, observam-se tentativas de construção de estratégias pautadas na preocupação organizacional com vistas à promoção de uma reparação social. Embora importantes, as estratégias são limitadas, já que seu objetivo principal parece confirmar a hipótese do trabalho, de que as ferramentas adotadas por grande parte das empresas apenas tangenciam a inserção e o desenvolvimento pleno dos grupos minoritários. Isso ocorre porque se tem como finalidade última a criação de uma boa impressão de responsabilidade social frente ao mercado como um fator de vantagem competitiva, que pode promover maiores níveis de lucratividade.

Isso é perceptível a partir das empresas analisadas. As práticas mais comuns envolvem a tentativa de criar times heterogêneos, com alguns cargos de liderança sendo ocupados pelo ‘diferente’ ou por treinamentos para capacitação dos membros ou grupos minoritários. Além disso, os programas de diversidade e inclusão se mostraram incipientes, pouco estruturados ou visando baixos níveis de heterogeneidade. A heterogeneidade caracteriza a diversidade, mas não é possível correlacionar os programas e outras iniciativas à materialização dessa diversidade.

Quanto aos benefícios promovidos pelas práticas, no nível individual pode haver algumas novas oportunidades laborais, mas enquanto grupo minoritário dificilmente se rompe com as diferentes hierarquias que dão sustentação às distintas formas de inserção de tais grupos no mercado de trabalho. No nível organizacional, vê-se resultados mais evidentes quanto à empresa ter uma “imagem diversa”. No nível social, conjugando a questão individual e empresarial, os ganhos ainda parecem marginais, muito distante de legitimar o que se entende por reparação histórica.

Nesse sentido, cabe uma ressalva com relação à própria premiação do GPTW, já que ela caracteriza apenas de maneira superficial (e reduzida) a diversidade, não garantindo que as empresas sejam realmente diversas. É possível que o efeito reforce a tokenização, já que a imagem da diversidade pode alavancar a monetização das empresas de destaque, fazendo com

que outras sejam estimuladas a essa prática, embora a vejam apenas como uma vantagem comparativa.

Para desdobramentos futuros, o presente tema de pesquisa pode ser utilizado como base para uma discussão mais ampla e atual sobre a responsabilidade social das empresas no mercado de trabalho, considerando-a uma estratégia que está sendo construída há tempos sob a coordenação das Nações Unidas através da Agenda 2030, que compreende uma tentativa de reforma social no sistema em que vivemos. Além disso, é possível analisar as articulações das empresas com as práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*), definindo-as como socialmente mais responsáveis, sustentáveis e corretamente gerenciáveis, de modo que o interesse com questões relacionadas à responsabilidade social e com a postura das empresas frente a elas pode promover uma ampliação das perspectivas empresariais para além das métricas financeiras, o que dá margem às discussões de diversidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÓCS, C.; BURR, C. Employment equity, Affirmative Action and managing diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, v. 17, p. 30-45, 1996.

AHMED, S. **Viver uma vida feminista**. 1. ed. Ubu Editora, 2022, 448 p.

BENTO, Maria Aparecida da Silva. Pactos Narcísicos no Racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BRADESCO. **Relatório Integrado 2019**. Bradesco S.A., 2019, 248 p. Disponível em: https://www.bradesco.com.br/wpcontent/uploads/sites/541/2021/01/717_1_RELATORIO_2019_PORTUGUES.pdf. Acesso em: 13 nov. 2022.

_____. **Diversidade e Inclusão**. Bradesco S.A., 2022. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/sustentabilidade/internas/pessoas-diversidade>. Acesso em: 13 nov. 2022.

BRASIL TRAVEL NEWS. **Accor celebra a diversidade e reafirma apoio ao combate à LGBTfobia no Brasil**. Brasil Travel News, 17 mai. 2020, LGBT Notícias.

CARVALHO NETO, J. A. de. A convenção 111 da OIT como instrumento de proteção dos direitos fundamentais: uma análise da sua aplicação na jurisprudência do TST. 2014, 106 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito do Sul de Minas, Pouso Alegre, 2014. Disponível em <https://www.fdsu.edu.br/conteudo/dissertacoes/cb30ae8fc568752f19ade22d6d28bf75.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2022.

COX, T. **Cultural Diversity in Organizations: theory, research, and practice**. 1st ed. San Francisco: Berrett-Koehler Pub, 1994, 328 p.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**, 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: 7 nov. 2022.

FREITAS, M. E. de. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social da Universidade Federal da Bahia**, Salvador/BA, v. 4, n. 3, p. 87-135, set./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/13362/11560>. Acesso em: 12 nov. 2022.

GARCIA-ALONSO, J., KRENTZ, M., TAPLETT, F. B., TRACEY, C., TSUSAKA, M. **Getting the Most from Your Diversity Dollars**. The Boston Consulting Group, Boston, 2017. Disponível em: <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2017/people-organization-behavior-culture-getting-the-most-from-diversity-dollars>. Acesso em: 11 nov. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. **Crerios para Concorrer aos Rankings 2022**. Great Place to Work, 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Criterios-de-Ranking-2022-v2.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2022.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. De. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre/RS, v. 11, n. 5, p. 1-21, set./out. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137448001.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2022.

HORWITZ S. K.; HORWITZ I. B. The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: a meta-analytic review of team demography. **Journal of Management**, 2007, vol. 33 no. 6 987-1015.

HUNT, V., PRINCE, S., DIXON-FYLE, S., YEE, L. **Delivering through diversity**. McKinsey & Company, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>. Acesso em: 10 nov. 2022.

HUNT, V., LAYTON, D., PRINCE, S. **Diversity Matters**. McKinsey & Company, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters/pt-br>. Acesso em: 10 nov. 2022.

IBM. **2021 ESG Report**. International Business Machines Corporation, New York, 2022. Disponível em: https://www.ibm.com/impact/files/reportspolicies/2021/IBM_2021_ESG_Report.pdf. Acesso em 14 nov. 2022.

_____. **Striving for Authenticity: LGBT+ professionals in the US experience enduring discrimination—and broader inclusion—in the workplace**. International Business Machines Corporation, New York, 2022. Disponível em: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/lgbt-inclusion>. Acesso em 14 nov. 2022.

JAIN, H. **Efficiency and equity in employment: equity**. Affirmative Action program in Canada, USA, UK, South Africa, Malaysia and India in developing competitiveness and social justice. 11th World Congress Proceedings, Bologne, 1998.

JOHNSON&JOHNSON. **Grupos de afinidade J&J**. Johnson & Johnson Carreiras, 2019. Disponível em: <https://medium.com/jnjcarreirasbrasil/descubra-os-cinco-grupos-de-afinidade-da-j-j-e-saiba-como-este-trabalho-incr%C3%ADvel-est%C3%A1-ajudando-e2b9cecb2bf3>. Acesso em: 14 nov. 2022.

_____. **Open and Out: diversity, equity and inclusion**. Johnson & Johnson Carreiras, 2020. Disponível em: <https://www.jnj.com/diversity/employee-resource-groups/open-and-out>. Acesso em: 12 nov. 2022.

KADLUBITSKI, L., JUNQUEIRA, S. Diversidade cultural e políticas públicas educacionais. **Revista Educação da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria/RS, v. 34, n. 1, p. 179-194, jan./abr. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/1596/892>. Acesso em: 12 nov. 2022.

KANTER, R. M. Alguns efeitos das proporções na vida do grupo: relações e respostas sexuais distorcidas para mulheres simbólicas. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 965–990, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2777808>. Acesso em: 12 nov. 2022.

KING JR, M. L. The Case Against 'Tokenism'. **New York Times Magazine**, 5 ago. 1962, p. 164.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. **Revista Ciências Sociais Hoje**. Anpocs. p.223-244. 1984.

_____. **A categoria político-cultural de amefricanidade**. Tempo Brasileiro. Rio de Janeiro, n.º 92/93.(jan.jun.), p. 69-82.1988.

_____. Por um feminismo afro-latino-americano. In: **Caderno de formação política do Círculo Palmarino**. n.01 Batalha de Ideias. (2011). 2011.Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/271077/mod_resource/content/1/Por%20um%20feminismo%20Afro-latino-americano.pdf. Acesso em 07 nov. 2022.

MADRID, A. L. Diversidade, tokenismo, músicas não canônicas e crise das Humanidades na academia dos EUA. **Revista Brasileira de Música**, v. 32, n. 1, p. 21-30, 2019.

MATTOS, H. “Remanescentes das comunidades dos quilombos”: memória do cativo e políticas de reparação no Brasil. **Revista USP**, São Paulo, n. 68, p. 104-111, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/13486>. Acesso em: 13 nov. 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Getedeo. Disponível em: <http://www.mtb.gov.br/gm/getedeo/default.htm>. Acesso em: 24 fev. 2001.

NKOMO, S. M.; COX JR, T. **Diversidade e identidade nas organizações**. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo, Atlas, v. 1, 1999.

OLIVEIRA, U. R. De; RODRIGUEZ, M. V. R. y. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Florianópolis, 3833-40, 2004.

PORTER, M, **Estratégia Competitiva**. Campus, 2005.

RIBEIRO, R. J. **O conceito de minoria**. Revista Filosofia Ciência & Vida Ed. 91.

SABIN. **Relatório de Sustentabilidade**. Sabin Medicina Diagnóstica, 2020. Disponível em: https://www.sabin.com.br/wp-content/uploads/2021/10/Relatorio_de_Sustentabilidade_2020.pdf. Acesso em: 12 dez. 2022.

SAJI, G. S. M. Gestão da diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro. 2005, 62p. Tese (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, José Alcides Figueiredo. A interação estrutural entre a desigualdade de raça e de gênero no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 24, p. 37-60, 2009.

SEN, Amartya. **Desigualdade reexaminada**. São Paulo: Record, 2001.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, 2006, n. 16, p. 20-45.

TRISTÃO, C., MIGUEIS, A. C. Mecanismos Jurídicos para Promoção da Diversidade no Setor Público: uma radiografia do cenário nacional. CONGRESSO BRASILEIRO DE DIREITO ADMINISTRATIVO - REPOSITÓRIO DO IBDA, p. 21-22, 2021.

WAILES, N; MICHELSON, G. The transfer of management ideas to a western “periphery”: the case of corporate social responsibility in Australia. **International Studies of Management and Organization**, v. 38, n. 4, p. 100 - 118, 2008.

ANEXO A – TOP 10 EMPRESAS MAIS BEM CLASSIFICADAS NO GPTW

	2017		2018		2019		2020			2021		
	Mulher	Mulher	Mulher	Mulher	Mulher	Mulher	Étnico-Racial	LBTQI+	Mulher	Étnico-Racial	LBTQI+	
1	Laboratório Sabin	Laboratório Sabin	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	Cisco	Cisco	Mercado Livre	Grupo Boticário	Cisco	IBM Brasil
2	Accor	Accor	Magazine Luiza	Magazine Luiza	Accor	Accor	Banco Bradesco	Aspen Pharma	Dell	RD Station	Aspen Pharma	Bristol Myers Squibb
3	Tokio Marine Seguradora	Tokio Marine Seguradora	Laboratório Sabin	Laboratório Sabin	Grupo Boticário	Grupo Boticário	Banco Santander	Bristol-Myers Squibb	Johnson & Johnson	Dow	Bristol-Myers Squibb	Accor
4	Itaú Unibanco	IBM Brasil	Atento Brasil	Atento Brasil	Cognizant Brasil	Cognizant Brasil	Bristol-Myers Squibb	Accor	Banco Santander	Accenture	Accor	Ey
5	IBM Brasil	Itaú Unibanco	SESC RS	SESC RS	Laboratório Sabin	Laboratório Sabin	Ibm brasil	Ibm brasil	Banco Bradesco	Banco Bradesco	Banco Bradesco	Accenture
6	Takeda	Losango	Hospital Israelita Albert Einstein	Hospital Israelita Albert Einstein	Banco Bradesco	Banco Bradesco	Johnson & Johnson	Grupo Cataratas	Baxter hospitalar	Banco Santander	Grupo Cataratas	Ci&T
7	Dell	Dell	Centro Universitário UNIBH	Centro Universitário UNIBH	Banco Santander	Banco Santander	Kinghost	Cognizant	Magazine Luiza	Bristol Myers Squibb	Cognizant	Banco Bradesco
8	Banco Santander	Takeda	Whirlpool	Whirlpool	Magazine Luiza	Magazine Luiza	Laboratório Sabin	Johnson & Johnson	Accenture do brasil	Citi	Johnson & Johnson	Cognizant
9	Roche	Magazine Luiza	Novartis	Novartis	Deloitte	Deloitte	Roche	Kinghost	Cognizant	Cognizant	Kinghost	Banco Santander
10	Centro Universitário UNA	MAPFRE	Brasil Educacao S/A	Brasil Educacao S/A	Tokio Marine Seguradora	Tokio Marine Seguradora	Tokio Marine Seguradora	Microsoft	Itaú Unibanco	Ey	Microsoft	Takeda

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.