

## **DIVERSIDADE NAS PRÁTICAS DE EMPRESAS DO IDIVERSA E ISE DA B3**

**CLAUDIO LUIZ DE OLIVEIRA COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**FERNANDA LARRÚBIA MARQUES**

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

Agradecimento à órgão de fomento:

À Universidade do Grande Rio Prof. José de Souza Herdy (Unigranrio), pela oportunidade de estar cursando o Doutorado em Administração, o que permitiu a realização dessa pesquisa.

# DIVERSIDADE NAS PRÁTICAS DE EMPRESAS DO IDIVERSA E ISE DA B3

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente publicação de relatórios não financeiros, como os relatórios de sustentabilidade (RS), tem alcançado aproximadamente 80% das empresas globalmente, proporcionando transparência sobre práticas responsáveis que impactam a reputação e o desempenho empresarial (De Villiers, Dimes e Molinari, 2023; Jámbor e Zanócz, 2023). Assim, muitas dessas empresas incluem informações sobre diversidade de gênero em seus RS, direcionadas a acionistas e partes interessadas, destacando práticas equitativas de recursos humanos (Jonsen et al., 2021), refletindo a crescente importância da diversidade no contexto corporativo contemporâneo (Brito et al., 2022).

No entanto, apesar da relevância dos RS, muitas empresas optam por enfatizar aspectos positivos de ASG (ambiental, social e governança) para favorecer seus negócios, omitindo informações adversas e usando a diversidade como parte de sua imagem pública sem um comprometimento real com a promoção da igualdade de gênero, sem refletir esses valores em suas políticas e práticas internas, o que compromete a veracidade dos RS, contradizendo normas como as da *Global Reporting Initiative* (GRI) (Moodaley e Telukdarie, 2023).

Diante desse cenário, este estudo investiga se as empresas que compuseram o Índice de Diversidade (IDiversa) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, em 2023, atenderam efetivamente os requisitos de diversidade de gênero mencionados na literatura em seus RS de 2022. O objetivo principal é analisar a consistência das práticas de promoção da igualdade de gênero nas informações e dados dos RS das empresas presentes nos índices IDiversa e ISE da B3 em 2023, à luz da literatura especializada.

Para alcançar esse objetivo, os objetivos específicos incluem a identificação, na literatura, das categorias relacionadas à diversidade de gênero, bem como a comparação das práticas organizacionais divulgadas nos RS das empresas com essas categorias.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de preencher lacunas que integre a diversidade de gênero ao ambiente empresarial nas empresas listadas nos índices da B3.

Os dados dos RS das empresas incluídas nas carteiras do IDIVERSA e ISE da B3 foram selecionados devido à sua relevância para a análise das práticas de diversidade de gênero e igualdade. Nota-se que essas empresas são reconhecidas por suas práticas de governança corporativa, incluindo a promoção de políticas de diversidade e igualdade de gênero.

Esses dados são fundamentais para analisar a coerência das práticas de igualdade de gênero, oferecendo uma visão detalhada das políticas, programas e resultados alcançados pelas empresas em termos de inclusão de gênero e equidade, o que inclui medidas como a representação de mulheres em diferentes níveis organizacionais, políticas de recrutamento e desenvolvimento de talentos, programas de conscientização e treinamento, entre outros.

Ao utilizar os dados dos RS do IDIVERSA e ISE da B3, é possível realizar uma análise comparativa entre as empresas líderes em sustentabilidade e governança corporativa, identificando melhores práticas e áreas para melhoria na promoção da igualdade de gênero. Esses dados são essenciais para monitorar o progresso no tempo e avaliar o impacto das iniciativas implementadas pelas empresas na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

Portanto, a escolha dos dados dos RS das empresas do IDIVERSA e ISE da B3 é estratégica e fundamentada, fornecendo uma base sólida para a análise das práticas de diversidade de gênero e igualdade nas organizações, alinhada às melhores práticas e padrões delineados na literatura. Assim, em um contexto em que as organizações buscam um posicionamento social responsável e compromisso com a igualdade, é crucial examinar a congruência entre teoria e prática divulgada nos RS.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção fornece o embasamento teórico deste estudo e busca abordar os seguintes assuntos: a sustentabilidade e os modelos de balanço social adotado no Brasil, a diversidade de gênero no ambiente de trabalho, os índices de diversidade e de sustentabilidade empresarial da B3, além da análise das seções dos relatórios de sustentabilidade que tratam desses temas.

### **2.1. A Sustentabilidade e os Modelos Brasileiros de Balanço Social**

A Sustentabilidade nas empresas é conhecida como o conjunto de práticas e estratégias que buscam promover o desenvolvimento sustentável, ou seja, o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades, visando o progresso (Brown et al., 1987).

Portanto, os estudos sobre sustentabilidade nas organizações têm sido influenciados pela ideia de uma gestão que integra as dimensões de ASG. Esse enfoque visa não apenas o desenvolvimento sustentável a curto prazo, mas também a criação de impactos positivos que perdurem para todas as gerações futuras (Khan et al., 2021).

Dentro dessa visão, surgiram os modelos de balanço social (BS) no país, elaborados pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), pelo Instituto Ethos e pela GRI, sendo esses modelos representativos de inovação, uma vez que os relatórios convencionais enfatizavam informações financeiras (Tenório, 2015).

Nesta pesquisa, as empresas adotaram o padrão GRI, que tem a missão de capacitar decisões que gerem benefícios sociais, ambientais e de governança corporativa para todos (GRI, 2008), visando auxiliar as companhias na comunicação de ações relacionadas à sustentabilidade com qualidade, conforme estabelecido em seus padrões. Assim, o objetivo é impulsionar o uso eficaz dessas informações para aprimorar o desempenho empresarial (Machado e Silva, 2020).

Desse modo, no padrão GRI são estabelecidos seis níveis de relatórios: C, C+, B, B+, A e A+. O nível C é direcionado para empresas iniciantes, enquanto o A+ é destinado às empresas mais experientes na elaboração de RS, proporcionando uma estrutura escalonada que incentiva a melhoria contínua e a transparência nas práticas sustentáveis (Machado e Silva, 2020).

Esses relatórios incluem indicadores sociais que evidenciam os investimentos das empresas em benefícios para os funcionários, tanto de forma voluntária quanto compulsória, o que engloba métricas como diversidade e equidade de gênero, por exemplo, refletindo um compromisso com práticas empresariais socialmente responsáveis (Machado e Silva, 2020).

### **2.2. Diversidade de Gênero no Ambiente Corporativo**

A temática da diversidade de gênero tem ganhado significativa relevância e se tornou objeto de discussão em empresas no Brasil e no mundo ao longo da última década (Neves, 2020). Em resposta a essa discussão, empresas têm promovido ambientes de trabalho mais inclusivos, implementando políticas que incluem declarações de compromisso, códigos de conduta e diretrizes, mas que, apesar desses avanços, a implementação de programas de gestão da diversidade ainda está em estágio inicial (Bezerra et al., 2022).

Nota-se que essas iniciativas são direcionadas tanto para os colaboradores internos quanto para as partes interessadas externas, aparentemente integrando esses princípios a uma abordagem orientada pelo mercado (Freitas, Carmo e Howat, 2023). Desse modo, De Oliveira e Ribeiro (2021) advogam pela adoção de uma gestão com diversidade, destacando que profissionais com qualidades diversificadas podem contribuir para as demandas de trabalho, promovendo o crescimento das organizações e atendendo às necessidades da sociedade.

Assim, na abordagem da equidade de gênero é crucial que as empresas divulguem suas políticas de distribuição percentual de homens e mulheres em todas as camadas da hierarquia organizacional para uma melhor compreensão da ocupação por eles nos cargos (GRI 2-7, 2008; GRI 405-1, 2008). Isso evidencia o comprometimento da empresa com a promoção da igualdade de oportunidades e ascensão profissional para mulheres em todos os níveis da estrutura corporativa (Eagly, Carli e Carli, 2007).

No âmbito da remuneração, é essencial evitar disparidades salariais entre os gêneros em funções semelhantes ou equivalentes (Blau e Kahn, 2017), o que, aliás, constitui um fator significativo para a retenção de empregados qualificados (GRI 405-1, 2008). Outro aspecto relevante diz respeito às oportunidades de progresso, uma vez que a igualdade de chances para promoção e desenvolvimento na carreira deve ser independente do gênero, o que também não deve impactar na remuneração (Catalyst, 2021b).

Além disso, é crucial que a empresa dê importância à representação equitativa de homens e mulheres em cargos de liderança e na tomada de decisões, garantindo que todos tenham oportunidades iguais com base, principalmente, em sua experiência e sua capacidade, e não em seu gênero (Hausmann, Tyson e Zahidi, 2012; GRI 405-1, 2016).

Ademais, é fundamental garantir a participação equitativa de homens e mulheres em conselhos, comitês e órgãos decisórios da empresa, com o propósito de contribuir de maneiras, por vezes, distintas, devido às suas perspectivas variadas sobre as questões em discussão e deliberação (Carter et al., 2003; GRI 405-1, 2008).

Outro ponto a ser considerado é a comunicação e a transparência sobre questões de gênero nos RS e documentos oficiais que contribuem para que os *stakeholders* obtenham informações sobre como a empresa está trabalhando para promover oportunidades equitativas para homens e mulheres (GRI 2, 2008; Adams e Ferreira, 2009).

Por fim, possivelmente um dos elementos fundamentais da diversidade de gênero na empresa reside na promoção de uma cultura organizacional que aprecie a diversidade de gênero, em que as empresas deverão relatar desequilíbrios de gênero e de poder, divisões de grupos na organização e barreiras que possam dificultar o desenvolvimento dessa cultura da diversidade em seu ambiente organizacional (Cox e Blake, 1991; GRI 2-29, 2008).

### **2.3. Índices de Diversidade e Índice de Sustentabilidade Empresarial**

O Índice de Diversidade B3 (IDIVERSA B3), lançado em 2023, representa um compromisso significativo com a promoção da diversidade, equidade e inclusão dentro do ambiente corporativo e foi concebido para avaliar o desempenho das empresas listadas com base em critérios que abrangem desde os níveis operacionais até a alta administração, focando especialmente na diversidade de gênero e raça, utilizando o *Score* de diversidade, cujo objetivo é se alinhar com iniciativas amplas da sociedade para fomentar uma cultura organizacional mais inclusiva, reduzir disparidades históricas e criar oportunidades mais justas (Braga, 2023).

A introdução do IDIVERSA B3 reflete um passo significativo na direção de promover um ambiente de trabalho mais diverso e igualitário, ao destacar e reconhecer as empresas que adotam práticas de diversidade, o índice não apenas incentiva a adoção de políticas inclusivas, mas também estimula um diálogo sobre a importância da equidade de gênero e de raça no ambiente empresarial, contribuindo para uma sociedade mais justa e progressista (Braga, 2023).

No que se refere aos critérios de inclusão, o IDIVERSA B3 é um índice de retorno total, de empresas que são destaque em diversidade no Brasil, caracterizado pelo reinvestimento dos rendimentos na própria carteira, conforme detalhado no Manual de Definições e Procedimentos dos Índices da B3, na seção 1.2, intitulada "Definições: Índice Retorno Total".

Este índice representa uma carteira teórica de ativos, desenvolvida de acordo com os procedimentos e normas estabelecidos no Manual de Definições e Procedimentos dos Índices

da B3, composta por ações e *units*, “pacote” de ações, de empresas listadas na B3, que inclui aquelas que atendem aos critérios de inclusão delineados em sua metodologia (B3, 2024).

O Índice de Sustentabilidade Empresarial B3 (ISE B3) é um indicador que agrega, por meio da Carteira ISE, empresas comprometidas com eficiência econômico-financeira e que adotam estratégias de sustentabilidade nas áreas de ASG, sendo que a bolsa de valores brasileira assegura o compromisso dessas empresas com as estratégias ASG, por meio de um processo anual que emprega critérios transparentes e verificáveis para a composição da Carteira ISE, o que proporciona um sinal claro para os investidores que procuram conciliar rentabilidade com a durabilidade dos negócios por meio da abordagem sustentável (B3, 2023).

Além disso, as empresas do ISE B3 praticam responsabilidade social corporativa (RSC), proporcionando visibilidade aos interessados em se envolver com organizações que contribuem de maneira distintiva para o bem-estar da sociedade. Nesse contexto, a importância da Carteira ISE B3 se evidencia como uma ferramenta estratégica, alinhando os interesses dos investidores com práticas empresariais responsáveis e servindo como um ponto de referência para outras empresas que buscam promover um mercado mais sustentável e ético (Carvalho et al., 2023).

Em síntese, Ungaretti e Luiza (2024) acreditam que o lançamento do IDiversa B3 é uma iniciativa positiva, pois aumenta a transparência e incentiva as empresas listadas a adotar melhores práticas de diversidade, ou seja, esse movimento está alinhado com os esforços da B3 na agenda ASG do ISE e reforça o papel das bolsas de valores em promover melhores práticas empresariais, incluindo a redução das lacunas de diversidade no mundo corporativo.

Assim, as ações empresariais ligadas a diversidade de gênero, embora façam parte da marca da empresa (Jonsen et al., 2021), enquadram-se nos pilares ASG, ao enviar mensagens às partes interessadas, *stakeholders* e *shareholders*, que a organização leva a sério essa questão, o que contribui para a diminuição das “lavagens” de gênero (Cucari et al., 2018).

Dessa maneira, para os acionistas, a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (CA), por exemplo, desempenha um papel importante no monitoramento eficaz e na tomada de decisões necessárias para o sucesso empresarial, o que impulsiona o desempenho da empresa (Guest, 2019), estabelecendo um impacto financeiro positivo, com os RS utilizando a diversidade como uma estratégia de relações públicas e como uma representação de resultados bem-sucedidos em ASG (Jonsen et al., 2021; Schoen & Rost, 2021).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal deste artigo é analisar a coerência das práticas de promoção da igualdade de gênero no ambiente empresarial presente nas informações e dados dos relatórios de sustentabilidade (RS) das companhias participantes das carteiras do IDIVERSA e ISE da B3, de 2023, à luz das considerações da literatura sobre esse tema. Essa análise visa avaliar o alinhamento das práticas relatadas com as diretrizes e expectativas estabelecidas para a promoção da igualdade de gênero nas empresas.

Assim, para atingir esse objetivo foi empregado o procedimento metodológico que classifica a pesquisa como aplicada, focando na análise dos dados e informações relacionados à igualdade de gênero nas práticas organizacionais presentes nos RS das empresas selecionadas na amostra, visando contribuir para uma compreensão mais aprofundada das estratégias adotadas pelas empresas para promover a igualdade de gênero e avaliar a eficácia dessas iniciativas na prática empresarial.

Dessa forma, o estudo é igualmente categorizado como documental, uma vez que se baseia na análise de dados e informações secundários dos RS de 2022, das empresas selecionadas, os quais estão disponíveis na BM&Fbovespa, na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e nas seções de Relações com Investidores (RI) das próprias companhias.

No que se refere à amostra em questão, esta é composta pelas empresas de capital aberto que figuraram na carteira IDIVERSA B3 de 2023 e simultaneamente estavam presentes na 18ª carteira do ISE B3 2022-2023, além de terem obtido pontuação no índice de prestígio (IP) das empresas, desenvolvido por Dutra e Ceretta (2023).

Esse índice atribui pontos às empresas participantes das listas de acordo com a seguinte metodologia: empresas que não integram nenhuma lista não recebem pontos. Contudo, as que participaram das listas *Fortune Global 2000*, *Melhores Empresas para Trabalhar*, *Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Ibovespa de 2023* e *Carteira Teórica da B3 em 2023*, receberam 1 ponto. Assim, todas as empresas por Setor de atividade presentes nos índices IDIVERSA B3 2023, ISE B3 2023 e IP 2023 estão no quadro 1.

**Quadro 1** – Empresas selecionadas

ENERGIA E SANEAMENTO	FINANCEIRO
CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A. – ELETROBRAS (ELET3 E ELET6)	ALIANSCÉ SONAE SHOPPING CENTERS (ALOS3)
COSAN S.A. (CSAN3)	B3 S.A. – BRASIL, BOLSA, BALCÃO (B3SA3)
CPFL ENERGIA S.A. (CPFE3)	CIELO S.A. – INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO (CIEL3)
VIBRA ENERGIA S.A. (VBBR3)	

**Fonte:** elaborado pelos autores com base nos IDIVERSA B3 2023, ISE B3 2022-2023 e IP 2023 (2024).

No tocante ao nível de profundidade, essa pesquisa é classificada como descritiva, pois viabiliza a identificação, análise e comparação de dados e informações, sem a interferência do pesquisador. Conforme destacado por Cooper e Schindler (2003, p.136), "a pesquisa descritiva busca descobrir quem, o quê, onde, quando ou quanto", ou seja, possibilita compreender, no contexto de gênero, quais organizações implementam políticas relacionadas aos empregados, em quais Setores, se essas políticas foram desenvolvidas no ano em questão e em que medida facilitaram a inclusão de empregados nessas iniciativas.

Dessa forma, tendo como base a revisão de literatura relacionada ao tema desta pesquisa, foram identificadas as categorias destinadas à análise das seções dos RS que abordaram questões de gênero, que considerou a representação equitativa em cargos de liderança, participação em órgãos decisórios, comunicação transparente e promoção de uma cultura organizacional diversa (GRI 2-29, 2008; GRI 405-1, 2008; Adams e Ferreira, 2009; Hausmann, Tyson e Zahidi, 2012), conforme apontadas no quadro 2.

**Quadro 2** – Categorias de gênero encontradas na revisão de literatura

Proporção de Gênero	Eagly e Carli (2007)
Remuneração	Blau e Kahn (2017)
Presença em Cargos de Liderança	Hausmann, Tyson e Zahidi (2012)
Comunicação e Transparência	Adams e Ferreira (2009)
Cultura Organizacional	Cox e Blake (1991)

**Fonte:** elaborado pelos autores com base na literatura (2024).

Como estratégia de pesquisa foi empregada a técnica de análise de conteúdo (AC) proposta por Bardin (2004), constituindo-se como uma abordagem para a pesquisa qualitativa, que é uma abordagem caracterizada por ser baseada na presença de índices, como tema ou palavra, em vez de se concentrar na frequência de sua aparição em cada relatório (Bardin, 2004).

Essa técnica é relevante nas Ciências Sociais Aplicadas, pois permite a análise de dados dentro de um contexto específico, como o empresarial, particularmente nas pesquisas que tratam do tema desta investigação (Calixto, 2013). Além disso, proporciona a compreensão do significado atribuído pelas organizações ao rastrear e explorar o contexto subjacente desses dados e informações relacionados a gênero, ao se investigá-los nos RS das companhias. Assim,

as fases procedimentais que foram seguidas para a realização desta AC foram a pré-análise, a exploração e o tratamento dos resultados.

Na etapa de pré-análise, os RS das companhias foram consultados nas BM&Fbovespa, CVM e RI das empresas, sendo baixados em uma pasta específica. Posteriormente, as seções que incluem dados e informações de gênero foram identificadas, selecionadas e armazenadas em outra pasta com o propósito de organização para a subsequente codificação e análise.

Durante a fase de exploração do material, buscou-se identificar, nas seções escolhidas, as categorias predefinidas, visando à interpretação posterior dos resultados. Conforme mencionado por Bardin (2004), essa etapa se caracteriza como um processo extenso e desafiador, envolvendo, principalmente, operações de codificação e enumeração, conforme as regras previamente estabelecidas para o estudo.

Na etapa final da análise dos resultados, realizou-se a interpretação dos dados por meio da ferramenta tecnológica *Atlas.ti6.0.15, software* que permite uma interpretação detalhada dos códigos, proporcionando uma compreensão mais aprofundada da complexidade e das nuances presentes nos dados e informações, contribuindo para uma análise mais abrangente.

Em função da extensão dos dados, essas categorias são apresentadas de forma sintética, mas englobam grandes subgrupos de informações e totalizam 35 itens, ou seja, 5 categorias analisadas em 7 empresas, sobre os quais a análise de conteúdo foi conduzida. Para elencar os itens presentes nos RS, foi desenvolvido um protocolo, uma unidade de análise. Essa unidade de análise escolhida foi a sentença, que deveria ter em seu contexto relação direta com o item pré-definido entre as categorias apresentadas no quadro 2 e que seguem o escopo do modelo apresentado pela GRI.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados da análise das diversas categorias relacionadas à diversidade de gênero, extraídos dos RS das empresas examinadas neste estudo. As categorias investigadas abrangem a participação de gênero, remuneração, presença em cargos de liderança, comunicação e transparência e cultura organizacional.

### 4.1. Análise das Categorias das Empresas do Setor de Energia e Saneamento

#### 4.1.1. Proporção de Gênero

No que se refere às participações feminina e masculina nos cargos das estruturas hierárquicas das companhias vinculadas ao Setor de Energia e Saneamento, as quatro empresas - Eletrobras, Cosan, CPFL e Vibra - possuem números de empregados distintos, mas apresentam percentuais diferentes quando se observam as proporções de mulheres e de homens no total de empregados, conforme a tabela 1.

**Tabela 1** – Proporção total dos gêneros nos cargos das empresas

GÊNERO	ELETROBRAS	COSAN	CPLF	VIBRA	MÉDIA %
<b>Mulheres</b>	<b>1.858</b>	<b>9.019</b>	<b>3.079</b>	<b>986</b>	
%	18,54%	16,86%	19,82	29,31%	<b>21,13%</b>
<b>Homens</b>	<b>8.162</b>	<b>44.471</b>	<b>12.455</b>	<b>2.378</b>	
%	81,46%	83,14%	80,17%	70,69%	<b>78,87%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10.020</b>	<b>53.490</b>	<b>15.534</b>	<b>3.364</b>	

Fonte: RS das empresas (2022).

Ao analisar a diversidade de gênero nas quatro empresas, destaca-se que a Eletrobras tem uma representação feminina de 18,54%, indicando um nível moderado em comparação com a média do Setor. Para ter esse resultado, a companhia conta com uma política de gestão

de pessoas que defende o respeito à diversidade e igualdade de oportunidades. Além disso, procurou, por meio de seu Censo de Diversidade de 2022, mapear os cargos ocupados por mulheres e homens na empresa. Por fim, para fortalecer suas políticas de diversidade, conta com um Comitê Permanente para questões de Gênero, Raça e Diversidade.

Na Cosan, com 16,86% de participação feminina, há a necessidade de esforços intensos, incluindo o estabelecimento de metas para aumentar a diversidade, quando se comparado a média de 21,13% do Setor. Por isso, em 2022, a Cosan criou o Comitê de Inclusão e Diversidade a fim de analisar o Censo de Diversidade realizado em 2021 e, com isso, mapear essas duas vertentes na companhia e propor melhorias.

A análise da distribuição de gênero na CPFL revela que, dos 15.534 funcionários, 19,82% são mulheres e 80,17% são homens. Essa proporção de mulheres é ligeiramente inferior à média do Setor, que é de 21,13%. Esses dados destacam a necessidade de iniciativas para promover a igualdade de oportunidades e inclusão. O Programa CPFL +Diversa, lançado em 2020, busca aumentar a representatividade feminina.

A empresa, reconhecendo conquistas, realiza mapeamentos contínuos de desafios internos relacionados à diversidade. Observa-se que a colaboração entre grupos internos é essencial para criar oportunidades e melhorar processos, fortalecendo o compromisso com uma empresa mais diversa. Emilene Esbrisse, especialista em Diversidade, destaca o orgulho pelos avanços em 2022, enfatizando a colaboração interna na CPFL Energia.

A Vibra lidera com 29,31% de participação feminina, superando a média setorial de 21,57%, indicando comprometimento sólido com políticas de diversidade. Assim, a análise da proporção de homens e mulheres nos anos de 2020, 2021 e 2022 na Vibra revela uma progressão consistente em direção à equidade de gênero na força de trabalho. Em 2020, as mulheres representavam cerca de 27.04% dos empregados, enquanto os homens compunham aproximadamente 72.96%.

No ano seguinte, a proporção de mulheres aumentou para 28.36%, indicando possíveis iniciativas de inclusão e diversidade. Em 2022, esse aumento na representação feminina continuou atingindo cerca de 29.32%, enquanto a proporção de homens diminuiu para aproximadamente 70.68%. Além disso, a Vibra promove a diversidade por meio de grupos de afinidade, como o “Vibra por Elas”, e compromete-se com a eliminação da discriminação no emprego, como parte de sua adesão ao Pacto Global da ONU.

Com metas ambiciosas para aumentar a representação de mulheres em cargos de liderança até 2025, a Vibra demonstra um compromisso com a equidade de gênero, apesar de superar a meta de contratação de mulheres em 2022, reconhece a necessidade de aprimoramentos a fim de garantir igualdade de oportunidades nas áreas operacionais.

#### **4.1.2. Remuneração**

A equidade salarial é um tema mundialmente discutido nos ambientes de trabalho, sendo a disparidade salarial entre homens e mulheres o que vem despertando preocupações generalizadas nas companhias, que as têm levado a enfrentar crescentes demandas por transparência e ações para corrigir tais discrepâncias, o que tem levado as companhias a buscarem a equidade de gênero nas estruturas salariais a fim de assegurar a igualdade salarial para funções equivalentes.

Na Eletrobras, a análise das relações salário-base e remuneração entre homens e mulheres, categorizados por nível gerencial e presença de formação superior em 2020 e 2021, mostra que as mulheres no nível gerencial tiveram uma razão de 0,97 e 0,95 em 2020, reduzindo para 0,93 e 0,91 em 2021, indicando diminuição das disparidades salariais nesse nível.

Profissionais com formação superior também apresentaram uma tendência de redução, passando de razões de 0,92 e 0,87 em 2020 para 0,90 e 0,84 em 2021. Já para os colaboradores

sem formação superior, as proporções permaneceram estáveis em 2021, com 0,90 no salário-base e 0,89 na remuneração. Em resumo, a análise destaca variações nas disparidades salariais, apontando uma tendência de redução e ressaltando a importância do monitoramento desses indicadores para promover a igualdade salarial de gênero na organização.

Na Cosan, as proporções salariais entre homens e mulheres variaram ao longo dos anos em diferentes categorias funcionais. Para diretores, houve aumento de 91% em 2020 para 106% em 2021, indicando redução na disparidade salarial. Não há dados disponíveis para 2022. Gerentes mostraram uma tendência positiva, passando de 82% em 2020 para 104% em 2022.

Especialistas diminuíram a diferença geral, de 86% em 2020 para 95% em 2022. Técnicos, que inicialmente ganhavam mais, viram flutuações de 103% em 2020 para 96% em 2022. Assistentes mostraram disparidade significativa, caindo de 101% em 2020 para 77% em 2021. Não há dados disponíveis para 2022 nessa categoria. No geral, as variações indicam esforços para reduzir disparidades salariais, sendo crucial monitorar esses dados ao longo do tempo para avaliar o progresso em direção à igualdade salarial.

Na CPFL, não foi possível verificar se existem disparidades salariais entre homens e mulheres nos cargos da empresa, uma vez que essas informações não foram disponibilizadas no relatório da companhia, destacando a necessidade urgente de maior transparência nessa área para a igualdade de gênero.

A análise da proporção entre salário mais baixo por gênero, na Vibra, único dado disponível pela empresa no RS, em relação ao salário-mínimo de R\$ 2.445, revela uma igualdade nominal entre homens e mulheres. A proporção de 1:1 indica que não há diferenças discerníveis nos salários iniciais. Embora essa igualdade seja um sinal positivo, é crucial reconhecer suas limitações, uma vez que não abrange aspectos mais amplos da equidade salarial, como oportunidades de avanço e benefícios adicionais.

#### **4.1.3. Presença em Cargos de Liderança e Decisórios**

A presença de mulheres e homens nos cargos de liderança da Eletrobras não aumentou substancialmente, pois em 2020 e em 2021 a empresa possuía 78 homens (78%) e 22 mulheres (22%) nos cargos gerenciais, sem ter havido mudanças, o que ocorreu em 2022, quando a empresa passou a ter 76 homens e 24 mulheres nesses cargos, um aumento de aproximadamente 10%, mas que ainda mostra a disparidade na ocupação de cargos de liderança da companhia.

Nos órgãos de governança, nos cargos ligados à Diretoria Executiva (presidente e diretores) não foi possível identificar a ocupação de homens e mulheres e nem nos CA e Conselho Fiscal (CF). Nas empresas da Cosan, em 2022, a Raízen atingiu 21% de mulheres em cargos de liderança, com a meta de alcançar 30% até 2025. Na Compass, a presença feminina é notável, representando 36% dos cargos de liderança, com projeção de atingir 50% até 2030.

Destaque para a Comgás, onde 43% das lideranças são mulheres, alcançando 50% no C-Level; na Sulgás, 50% da diretoria é feminina; e na GasBrasiliano, aproximadamente 32% da liderança é composta por mulheres, reforçando o compromisso em atingir 50% de diversidade nos cargos de liderança até 2030. A Rumo superou suas metas, atingindo uma taxa de equidade de 0,13 em 2022, evidenciando seu comprometimento com a diversidade.

A Moove alcançou 28% dos cargos de liderança ocupados por mulheres em dezembro de 2022, integrando o MOVER e mantendo o Comitê de Pluralidade para promover diversidade, equidade e inclusão. Na Compass, a marca de 36% desses cargos ocupados por mulheres reforça o compromisso de até 2030 alcançar 50% de diversidade nesses cargos.

A CPFL revela padrões distintos de representatividade de gênero e distribuição etária em diferentes níveis hierárquicos. Nas posições de gerência, a presença masculina é proeminente, constituindo 81.90% dos ocupantes, enquanto a faixa etária predominante é entre 30 e 50 anos, com ausência de representantes com menos de 30 anos. Em contraste, as

chefias/coordenações apresentam uma proporção melhor de todas entre homens e mulheres, com as mulheres ocupando 22.60% desses cargos.

A maioria dos ocupantes está na faixa etária entre 30 e 50 anos, refletindo a tendência geral. Na diretoria, a desigualdade de gênero é evidente, com os homens ocupando 90.50% das posições, e a faixa etária preponderante é semelhante às outras categorias. No CA, a representatividade feminina é a mais baixa entre todas as categorias, com apenas 14% de mulheres, embora haja uma distribuição equilibrada por faixa etária.

Globalmente, as tendências apontam para a predominância masculina em todos os níveis, destacando desafios significativos em relação à igualdade de gênero e diversidade etária. Esses números melhoraram e garantiram, até 2023, pelo menos 30% de mulheres em cargos de liderança, como consta no Plano ESG 2030. Além disso, o Programa de Mentoria busca um equilíbrio entre homens e mulheres na liderança da empresa, alinhando os ODS da ONU.

Na Vibra, a proporção entre salário e remuneração de homens e mulheres em diferentes categorias funcionais revela disparidades significativas. Mulheres apresentam proporções inferiores em diversas posições, como Diretor e Gerente Executivo, evidenciando desafios persistentes de equidade salarial. Em 2022, houve uma diferença significativa na categoria de Vice-Presidente, com mulheres recebendo uma proporção de 1,94 em relação aos homens.

A relativa equidade na categoria de Superintendente em 2022 (proporção de 1,09) contrasta com outras áreas. Esses padrões ressaltam a necessidade de uma análise mais aprofundada para compreender as causas subjacentes e implementar medidas, como revisão de políticas de remuneração, para alcançar uma distribuição mais justa em todos os níveis hierárquicos. A importância contínua de monitoramento e abordagem dessas disparidades ao longo do tempo é enfatizada para garantir progresso sustentável.

#### **4.1.4. Comunicação e Transparência**

Na categoria comunicação e transparência, a Eletrobras recebeu, novamente, pela segunda vez, o Selo *Bloomberg Gender-Equality Index* (GEI), integrando o grupo de 418 instituições, em 45 países e regiões, que estão comprometidas com a transparência na divulgação de dados sobre igualdade de gênero, o que a coloca como uma empresa que leva em consideração nas suas práticas de recursos humanos a diversidade.

A Cosan destaca sua comunicação focada em diversidade por meio de diversas ações. Além da revisão em andamento do Código de Conduta para incluir a diversidade como pauta clara até 2023, o Grupo de Trabalho (GT) debate a criação de políticas específicas, como a recentemente aprovada Política Antiassédio. Há uma proposta em discussão para incluir aspectos relacionados à segurança no ambiente de trabalho, visando apoiar os colaboradores em questões ligadas à convivência com a diversidade.

A ênfase na comunicação não violenta busca construir interações mais saudáveis, tanto dentro da *holding* quanto nas interações com os negócios. A empresa lançou a Cartilha de Diversidade para promover conhecimento e um ambiente seguro, oferecendo conceitos e dicas relacionadas à diversidade, equidade e inclusão. Destacam-se também as campanhas durante o Mês do Orgulho, com *lives*, disseminação de materiais e disponibilização de livros sobre diversidade na biblioteca do escritório central. O calendário anual abrange iniciativas como *lives* e rodas de conversa para conscientização e desenvolvimento do time ao longo do ano.

A CPFL Energia demonstra um compromisso sólido com a comunicação e transparência ligados à diversidade de gênero e inclusão. A empresa adotou diversas iniciativas, como a implementação de guias sobre Diversidade e Inclusão, Parentalidade e Comunicação Inclusiva, além da Academia CEO, uma plataforma de conteúdo com informações exclusivas de CEOs e executivos de diversas empresas, incluindo o CEO da CPFL Energia, Gustavo Estrella.

Para promover a diversidade de gênero, disponibilizou 97 licenças para coordenadores e especialistas, a fim de ampliar o acesso a conteúdo e públicos diversos e estabeleceu um plano de engajamento para promover uma comunicação aberta entre líderes e colaboradores, resultando em altas taxas de participação e resultados positivos em pesquisas de clima.

A empresa investe em uma comunicação estruturada para apresentar seus avanços na jornada de diversidade, tanto internamente quanto externamente, e é signatária do Pacto Global da Rede Brasil desde 2004, demonstrando seu compromisso com os princípios universais de direitos humanos, trabalho decente, preservação ambiental e combate à corrupção. Essas ações refletem o comprometimento da CPFL Energia em promover uma cultura inclusiva e transparente, alinhada aos ODS da Agenda 2030 da ONU.

A Vibra reforça seu comprometimento com a transparência e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva. O desenvolvimento de procedimentos de recrutamento interno, com regras parametrizadas, reflete a busca por justiça e clareza. A plataforma Vibra Conecta, lançada em 2022, centraliza informações e promove a comunicação e colaboração. A divulgação de dados sobre acessos, vagas e aprovações evidencia a transparência interna.

A abordagem responsiva a denúncias, como discriminação racial, destaca a postura educativa da empresa. A Ouvidoria intervém para conscientização e instrução, reforçando o compromisso com a diversidade. A promoção de grupos de afinidade, como "Vibra por Elas", busca um ambiente inclusivo. Em resumo, a Vibra procura criar um ambiente de confiança, investindo em transparência e ações para construir uma cultura organizacional mais respeitosa.

#### **4.1.5. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional da Eletrobras, quanto à gestão de pessoas, alcançou a meta de ter uma proporção superior de mulheres em cargos de gerência em comparação com a média das empresas do Setor. Essa conquista foi possível com o apoio do Comitê de Gênero, Raça e Diversidade, que monitora a política de gestão de pessoas da empresa em relação à diversidade.

A Eletrobras implementou um programa abrangente de diversidade, o qual inclui treinamentos, *workshops*, uma cartilha sobre o tema e ações específicas para públicos como LGBT, negros, mulheres e pessoas com deficiência. Além disso, oferece cursos de diversidade e de inclusão. A companhia reforça que a promoção e o respeito à diversidade são princípios inegociáveis, refletidos no Código de Conduta e em documentos e políticas que norteiam sua atuação interna e externa.

Na Cosan, a cultura organizacional está centrada na diversidade é evidenciada pelos reconhecimentos recebidos pela Compass e Cosan, através da Comgás, por sua inclusão consecutiva no GEI.

Como gestores de portfólio, a busca pela excelência operacional é impulsionada por robustas estruturas de governança, diligência e controles internos, alinhados à cultura empreendedora e ao compromisso com os aspectos ASG. A Cosan destaca em seu DNA valores como ética, segurança, respeito ao meio ambiente, às pessoas e eficiência operacional como prioridades fundamentais. Esses elementos fundamentais refletem o compromisso e a integração da diversidade na cultura organizacional.

A CPFL promove uma série de programas e iniciativas para fomentar uma cultura sensível à diversidade. Isso inclui o Programa Cultura do Inglês, que oferece suporte ao desenvolvimento do idioma inglês aos colaboradores, o Programa de Liderança, que capacita líderes em práticas de gestão e inclusão, e o Programa Atitude, que reconhece comportamentos alinhados com os valores da empresa, incluindo a diversidade.

Desde 2020, a CPFL Energia lançou o Programa +Diversa, destacando o compromisso contínuo com a diversidade, equidade e inclusão. Recentemente, a empresa reforçou seu compromisso com os direitos humanos, evidenciando sua missão de respeitar e proteger os

direitos de todas as partes interessadas. Essas ações demonstram um compromisso profundo da CPFL Energia em promover uma cultura organizacional que valoriza a diversidade, a inclusão e o respeito aos direitos humanos em todos os aspectos de suas operações.

A Vibra está fortemente comprometida em criar uma cultura organizacional baseada na confiança e na eliminação da cultura do medo. Priorizando aprendizado, inovação e inclusão, a empresa promove grupos de afinidade, como “Vibra por Elas”, e investe em programas de capacitação para liderança focada e consciente, incluindo inovação e vieses inconscientes.

Destaca a importância da diversidade e inclusão, implementando práticas para equidade de gênero, racial, inclusão de pessoas com deficiência e respeito aos direitos LGBTQIAP+. Comprometida com o Pacto Global da ONU, reforça ética e zero tolerância à discriminação. Em 2022, superou a meta de contratação de mulheres (38,4%) e estabeleceu objetivos ambiciosos para 2025, visando 30% de mulheres na alta liderança. Essas ações refletem a busca contínua por um ambiente organizacional diversificado, inclusivo e equitativo.

## 4.2. Análise das Categorias das Empresas do Setor Financeiro

### 4.2.1. Proporção de Gênero

No que se refere às participações feminina e masculina nos cargos hierárquicos das companhias vinculadas ao Setor Financeiro, as três empresas - Aliasce Sonae, B3 e Cielo - possuem números de empregados distintos, mas apresentam percentuais diferentes quando se observam as proporções de mulheres e homens no total de empregados, conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 2** – Proporção total dos gêneros nos cargos das empresas

GÊNERO	ALIASCE SONAE	B3	CIELO	MÉDIA
<b>Mulheres</b>	<b>947</b>	<b>977</b>	<b>2.008</b>	
%	42,27 %	35,72 %	39,80 %	<b>39,26 %</b>
<b>Homens</b>	<b>1.293</b>	<b>1.758</b>	<b>3.037</b>	
%	57,73 %	64,28%	61,20%	<b>61,07 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.240</b>	<b>2.735</b>	<b>5.045</b>	<b>100%</b>

Fonte: RS das empresas (2022).

Ao analisar a diversidade de gênero nas três empresas, as mulheres representam 39,26% do total de funcionários das três companhias. Essa proporção é inferior à proporção de mulheres na população brasileira, que é de aproximadamente 52%. As empresas Aliasce Sonae e Cielo apresentam uma proporção de mulheres mais alta do que a B3.

A Aliasce Sonae tem a maior proporção de mulheres, com 42,27%, seguida pela Cielo, com 39,80%. A B3 tem a menor proporção de mulheres, com 35,72%. Diante disso, é possível verificar que a média de homens nos cargos das três companhias é de 61,07%. Essa proporção é superior à proporção de homens na população brasileira, que é de aproximadamente 48%.

### 4.2.2. Remuneração

A Aliasce Sonae baseia sua política de remuneração nos padrões praticados pelo mercado. Para isso, anualmente, a empresa atualiza suas tabelas salariais com o auxílio de uma consultoria. Em relação à remuneração dos administradores (conselheiros fiscais, conselheiros de administração e diretores) é fixada pela Assembleia Geral (AG) e a remuneração individual dos conselheiros e diretores, por sua vez, é determinada pelo CA, desde que atenda aos critérios estabelecidos e o limite aprovado pela AG. Nota-se que no RS não consta a média salarial dos homens e mulheres.

A B3 também não informa o percentual dos salários por gênero, apenas informa que gasta 58% de sua receita com despesa de pessoal. Conforme o RS, a Cielo não diferencia a política de remuneração entre gêneros. Para garantir a competitividade da remuneração, a empresa compara seus salários periodicamente com os de empresas do mesmo porte e que empregam profissionais com perfil semelhante.

#### **4.2.3. Presença em Cargos de Liderança**

Após análise, pode-se inferir que mulheres representam 39,26% do total de funcionários que atuam em cargos de liderança das três empresas. É válido destacar que essa proporção é inferior em relação à média dos homens, que é de 60,74%. As empresas Aliansce Sonae e Cielo apresentam uma proporção de mulheres mais alta do que a B3. A Aliansce Sonae tem a maior proporção de mulheres, com 42,27%, seguida pela Cielo, com 39,80%. A B3 tem a menor proporção de mulheres, com 35,72%. Os RS mostram que as mulheres ainda estão em sub-representação nos cargos de liderança nas empresas listadas na B3. No entanto, há uma tendência de aumento da proporção de mulheres nesses cargos.

#### **4.2.4. Comunicação e Transparência**

Conforme seu RS, a Cielo está comprometida com a transparência e a comunicação com seus públicos de relacionamento, trazendo informações sobre o desempenho e os impactos de seu modelo de negócio, seguindo as normas da GRI, do *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), do Relato Integrado (IIRC) e da Orientação CPC 09 estabelecida pela Resolução nº 14 da CVM.

Embora não conste de forma clara nos RS da Aliansce Sonae e B3 o tema comunicação e transparência, após análise, pode-se inferir que ambas estão comprometidas com o tema, pois divulgam informações precisas e completas sobre a organização, seus negócios e seus resultados, e sobre as informações financeiras, operacionais, ambientais, sociais e de governança. Além disso, disponibilizam informações úteis e relevantes, dessa forma, buscam construir um relacionamento sólido com o público de interesse.

#### **4.2.5. Cultura Organizacional**

A Aliansce Sonae orgulha-se em anunciar que foi destaque no Índice Euronext Equileap Gender Equality France (Equileap), alcançando a pontuação máxima de 100.00 no *Disclosure Score* e 60.69 pontos no *Data Excellence Score*, que reconhece e celebra as empresas que se distinguem pela transparência e pelo desempenho em práticas de igualdade de gênero. Observa-se que este reconhecimento é um reflexo do seu compromisso contínuo com a igualdade de gênero, o que a mantém motivada a continuar avançando em direção a um futuro mais justo e equitativo para todos.

Em relação a cultura organizacional da Cielo, pode-se inferir que há engajamento por parte da empresa por meio do seu CEO que tem um envolvimento pessoal com as lutas de diversidade, principalmente de racismo e de empoderamento feminino. Acredita-se que o tema deve ir muito além do discurso e, de fato, ser colocado em prática na cultura organizacional, sendo esse fator essencial para o sucesso da organização.

Além disso, a empresa procura criar um ambiente em que todos se sintam valorizados e respeitados, independentemente de sua raça, etnia, gênero, orientação sexual, religião ou qualquer outra característica pessoal. Embora a B3 não tenha abordado o tema com clareza em seu RS, pode-se inferir que ela tenha preocupação com o assunto, pois o *turnover* de seus

funcionários é baixo, o percentual de mulheres em cargos de liderança e o percentual de negros no quadro de funcionários são considerados altos em comparação com o praticado no mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo consistiu em avaliar a consistência das práticas que visam promover a igualdade de gênero no ambiente corporativo, utilizando as informações e dados presentes nos RS das empresas incluídas nas carteiras do IDIVERSA e ISE da B3 em 2023, à luz das considerações da literatura sobre o tema.

No Setor de Energia e Saneamento, na questão da proporção de participação de gênero, conclui-se que a Eletrobras demonstrou compromisso moderado, enquanto a Cosan reconhece a necessidade de intensificar esforços. Na CPFL, a representação feminina é ligeiramente inferior à média do Setor, apontando para a urgência de iniciativas de inclusão. Já a Vibra lidera com uma significativa participação feminina, superando a média setorial e destacando um compromisso robusto com a diversidade. A progressão consistente na Vibra e as metas ambiciosas até 2025 indicam uma abordagem proativa para alcançar equidade de gênero.

No tocante a remuneração neste Setor, as empresas Eletrobras, Cosan e Vibra possuem práticas distintas ao longo do tempo. A Eletrobras demonstra esforços efetivos na redução das disparidades salariais, especialmente em níveis gerenciais e entre profissionais com formação superior. Na Cosan, apesar de flutuações em diferentes categorias funcionais, há indícios de iniciativas para diminuir as diferenças salariais, com notáveis reduções em cargos de assistentes. A Vibra destaca-se por uma proporção salarial inicial igualitária entre homens e mulheres, embora reconheça as limitações dessa métrica. A ausência de informações sobre disparidades salariais na CPFL ressalta a necessidade de transparência.

No tocante a representatividade de gênero em cargos de liderança nas empresas desse Setor, na Eletrobras, a presença de mulheres em cargos gerenciais aumentou em 2022, mas ainda evidencia uma disparidade considerável. A Cosan, por meio de suas subsidiárias, demonstra compromisso com metas ambiciosas de diversidade, apresentando progressos notáveis, como na Raízen e na Comgás. Contudo, desafios persistem, como na CPFL, onde a predominância masculina é notável em todos os níveis hierárquicos, indicando a necessidade de ações mais efetivas para atingir as metas estabelecidas no Plano ESG 2030. Na Vibra, apesar de desafios de equidade salarial persistirem em algumas categorias, a empresa destaca a importância de uma abordagem contínua para compreender e mitigar as causas subjacentes.

Já a análise das práticas de comunicação e transparência desse Setor, a Eletrobras se destaca com o Selo *Bloomberg* GEI, evidenciando seu compromisso com a igualdade de gênero. A Cosan, por meio de diversas ações e políticas em desenvolvimento, enfatiza a construção de um ambiente inclusivo. A CPFL Energia demonstra compromisso sólido com diversas iniciativas e planos de engajamento. A Vibra, por sua vez, reforça seu comprometimento por meio de procedimentos de recrutamento e ações responsivas a denúncias, visando uma cultura organizacional mais respeitosa.

Por fim, a análise das culturas organizacionais das empresas Eletrobras, Cosan, CPFL Energia e Vibra destaca uma sólida integração de práticas voltadas à promoção da diversidade e inclusão. A Eletrobras atingiu metas superiores de representatividade feminina em cargos de gerência, respaldada pelo Comitê de Gênero, Raça e Diversidade.

A Cosan, por meio da Compass e Comgás, recebeu reconhecimentos consecutivos no Sele *Bloomberg* GEI, evidenciando seu comprometimento global com a promoção da igualdade de gênero e valores fundamentais em sua cultura organizacional. A CPFL Energia demonstra um compromisso profundo com a diversidade, implementando programas e iniciativas abrangentes, incluindo o Programa +Diversa, evidenciando sua missão de respeitar os direitos humanos. A Vibra, comprometida com o Pacto Global da ONU, superou metas de contratação

e estabeleceu objetivos ambiciosos para garantir um ambiente organizacional diversificado, inclusivo e equitativo.

No Setor Financeiro, na questão da proporção de participação de gênero nos cargos das companhias, observa-se que nas empresas Aliasce Sonae, Cielo e B3 se destaca uma representatividade feminina de 39,26%, abaixo da média populacional brasileira. Observam-se variações entre as empresas, com Aliasce Sonae e Cielo apresentando proporções mais altas de mulheres, enquanto a B3 tem a menor proporção.

No tocante a remuneração, as empresas desse Setor apresentam abordagens diversas em relação à política de remuneração. A Aliasce Sonae adota padrões de mercado, atualizando anualmente as tabelas salariais com consultoria especializada, embora não forneça detalhes específicos sobre a média salarial por gênero no RS. A B3, por sua vez, não divulga o percentual salarial por gênero, limitando-se a mencionar que 58% de sua receita é destinada a despesas de pessoal. A Cielo, enquanto não diferencia sua política de remuneração entre gêneros, busca garantir competitividade comparando periodicamente salários com empresas similares.

Na análise da proporção de gênero nos cargos de liderança das três empresas, com Aliasce Sonae e Cielo liderando e B3 apresentando a menor representação feminina, o quadro geral reflete uma sub-representação das mulheres. A identificação de uma tendência positiva na B3 sugere um movimento em direção à maior participação feminina, mas destaca a necessidade de esforços para alcançar uma representação mais equitativa.

A análise dessa categoria nos RS indica que a Cielo demonstra um compromisso explícito com a transparência e a comunicação aberta, alinhando-se a diversas normas e diretrizes estabelecidas por organizações reguladoras. Embora a Aliasce Sonae e a B3 não abordem explicitamente o tema em seus RS, a análise sugere um comprometimento semelhante, evidenciado pela divulgação de informações precisas e abrangentes sobre diversos aspectos do negócio. Ambas as empresas parecem empenhadas em construir relacionamentos sólidos com seus públicos, adotando práticas transparentes e fornecendo informações úteis e relevantes sobre suas operações e impactos.

Finalmente, quando se observa a cultura organizacional, a Aliasce Sonae destaca-se ao ser reconhecida e premiada no Índice Equileap, evidenciando seu compromisso transparente e exemplar com práticas de igualdade de gênero. Esse feito sugere uma postura contínua da empresa em direção à construção de um ambiente mais justo e equitativo. A cultura organizacional da Cielo, por sua vez, revela um engajamento substantivo, especialmente promovido pelo envolvimento pessoal do CEO em questões de diversidade.

Além de abordar temas como racismo e empoderamento feminino, a empresa busca transformar suas intenções em ações, destacando a importância de integrar a diversidade na cultura organizacional para alcançar o sucesso. Embora a B3 não aborde explicitamente a igualdade de gênero em seu RS, indícios como baixos *turnovers* e altos percentuais de mulheres e negros no quadro de funcionários sugerem uma preocupação subjacente com o tema, ressaltando a importância percebida pela empresa nesse aspecto.

Sendo assim, propõe-se como pesquisa futura investigar como a divulgação das práticas de diversidade de gênero nos RS impacta a percepção e a confiança dos *stakeholders* e *shareholders* nas empresas, destacando a importância de transparência e responsabilidade na promoção da igualdade de gênero no ambiente corporativo.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, Renée B.; FERREIRA, Daniel. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of financial economics**, v. 94, n. 2, p. 291-309, 2009.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3ª. **Lisboa: Edições**, v. 70, n. 1, p. 223, 2004.

BEZERRA, Francisco William Coêlho et al. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, p. e428111133610-e428111133610, 2022.

BLAU, Francine D.; KAHN, Lawrence M. The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. **Journal of economic literature**, v. 55, n. 3, p. 789-865, 2017.

BRAGA, Vanessa Milred; VON MUTIUS, Lindi. Empowering Futures: Unveiling Social Sustainability and Career Readiness in Brazilian Corporations. 2023.

DE BRITO, Isabel Bruna Correia; NEPOMUCENO, Luciana Holanda; NOBRE, Fábio Chaves. Questões de gênero e raça no contexto das organizações: um mapeamento da produção científica do EnEO e EnGPR no período de 2000 a 2019. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, p. e49311226187-e49311226187, 2022.

BROWN, Becky J. et al. Global sustainability: Toward definition. **Environmental management**, v. 11, p. 713-719, 1987.

CALIXTO, Laura. Informes de la divulgación de la sostenibilidad en América Latina: un estudio comparativo. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 48, p. 828-842, 2013.

CARTER, David A.; SIMKINS, Betty J.; SIMPSON, W. Gary. Corporate governance, board diversity, and firm value. **Financial review**, v. 38, n. 1, p. 33-53, 2003.

CARVALHO, Alessanderson et al. Os investidores se importam com a sustentabilidade? **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 2, p. 76-93, 2023.

CATALYST. **Women in S&P 500 Companies by Race/Ethnicity and level**. New York: [s.n.].

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CUCARI, Nicola; ESPOSITO DE FALCO, Salvatore; ORLANDO, Beatrice. Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 25, n. 3, p. 250-266, 2018.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

DE OLIVEIRA BENEDITO, Beatriz; RIBEIRO, Marcela Arantes. Competência em informação e gestão da diversidade: uma inter-relação de sucesso. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 17, n. 2, p. 1-18, 2021.

DE VILLIERS, Charl; DIMES, Ruth; MOLINARI, Matteo. How will AI text generation and processing impact sustainability reporting? Critical analysis, a conceptual framework and avenues for future research. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 15, n. 1, p. 96-118, 2024.

DUTRA, Vanessa Rabelo; CERETTA, Paulo Sergio. Remuneração de executivos em empresas brasileiras listadas: o impacto do prestígio, do desempenho, da governança corporativa e da experiência do CEO. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 13, n. 39, p. 157-179, 2023.

EAGLY, Alice Hendrickson; CARLI, Linda Lorene; CARLI, Linda Lorene. **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.

FREITAS, Ricardo Ferreira; CARMO, Maria Helena; HOWAT, Manuela. Comunicação e Diversidade em marcas cariocas: Farm, Rede Globo e Petrobras. Global Reporting Initiative (GRI) index for 2008. Disponível em <https://documents1.worldbank.org/curated/en/733281467998512982/pdf/100338-WP-GRI-Index-2008-Box393222B-PUBLIC.pdf>.

GUEST, Paul M. Does board ethnic diversity impact board monitoring outcomes? **British Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 53-74, 2019.

HAUSMANN, Ricardo et al. The global gender gap index 2012. **The Global Gender Gap Report**, v. 2012, p. 3-27, 2012.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). Carteiras e questionários. Disponível em: <https://iseb3.com.br/carteiras-e-questionarios>.

JÁMBOR, Attila; ZANÓCZ, Anett. The diversity of environmental, social, and governance aspects in sustainability: A systematic literature review. **Sustainability**, v. 15, n. 18, p. 13958, 2023.

JONSEN, Karsten et al. Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 3, p. 616-649, 2021.

KHAN, Iqra Sadaf; AHMAD, Muhammad Ovais; MAJAVA, Jukka. Industry 4.0 and sustainable development: A systematic mapping of triple bottom line, Circular Economy and Sustainable Business Models perspectives. **Journal of Cleaner Production**, v. 297, p. 126655, 2021.

MACHADO, Pollyana; SILVA, Naiara. Modelos de balanço social no Brasil: um estudo comparativo. **REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 5, n. 1, 2020.

MOODALEY, Wayne; TELUKDARIE, Arnesh. Greenwashing, sustainability reporting, and artificial intelligence: A systematic literature review. **Sustainability**, v. 15, n. 2, p. 1481, 2023.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

SCHOEN, Constantin; ROST, Katja. What really works?! Evaluating the effectiveness of practices to increase the managerial diversity of women and minorities. **European Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 95-108, 2021.

TENÓRIO, Organizador Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática: teoria e prática**. Editora FGV, 2015.

UNGARETTI, Marcela.; AGUIAR, Luiza. (2024). **IDIVERSA: Índice da B3 reúne empresas que são destaque em diversidade no Brasil**.