



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Diversidade e equidade como elementos de estratégia corporativa no setor bancário

REGINA DA SILVA DE CAMARGO BARROS

ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO -
EPPEN/UNIFESP

Diversidade e equidade como elementos de estratégia corporativa no setor bancário

1. Introdução

Com a crescente globalização acelerando a economia dos países, por meio de um mundo consideravelmente capitalista, é perceptível que as empresas busquem cada vez mais expandir a sua competitividade perante seus concorrentes, de acordo com as mudanças que ocorrem na sociedade (KOCHHANN; RODRIGUES, 2016). Desse modo, a preocupação em se manter competitivo impulsiona as empresas a buscarem tratar a diversidade e a equidade de forma estratégica para que possa agregar maior vantagem competitiva, deixando de ser tratada apenas como modismo dentre uma onda crescente na atualidade sobre estes dois temas (Morrison, 1996 apud HANASHIRO; DE CARVALHO, 2005 p. 11).

A sociedade vem evoluindo e trilhando um caminho cada vez mais heterogêneo, o que reforça o desafio dessa diversidade social perante o ambiente de trabalho, ressignificando o que era dito como padrão desejado. Nesse cenário, a população indígena, negra, LGBTQIA+, de gênero feminino, entre outras, vem lutando e conquistando maior espaço de posicionamento e expressão de suas identidades, na tentativa de desconstrução de uma sociedade desigual e não equalitária. Dessa forma, a temática diversidade e equidade se tornou para a sociedade um assunto que representa uma luta pela igualdade de direitos e aparatos que possam garantir uma convivência livre de todo tipo de discriminação e violência. (COSTA, 2013; DOMINGUES, 2007; SANTOS, 2007).

Para as empresas, a diversidade e equidade são temas verdadeiramente importantes devido aos benefícios financeiros e não financeiros gerados ao longo das práticas implementadas. Um estudo realizado por *Foundation Working Group*, revelou que a presença de equipe diversas dentro das empresas geram maior inovação e melhora a tomada de decisão dos colaboradores, além do retorno financeiro ser mais relevante perante a outras empresas que não possuem diversidade e equidade em seu âmbito Organizacional (PADAMSEE et al. 2017). Outro ponto bastante relevante para as empresas é a relação com seus clientes, pois com equipes mais diversas este relacionamento tende a ser mais recíproco e compreensivo (INNOVATION DIVERSITY AND MARKET GROWTH, 2013).

Ao analisar estudos acerca da temática, existem diversos questionamentos a respeito das atitudes das empresas em tratar a diversidade como questão legislativa, política ou estratégica. Segundo Santos et. al. (2018), o investimento que algumas empresas instituem, são puramente voltados a uma estratégia de marketing, onde todas as ações públicas, para clientes e relação com o mercado são puramente teatrais. Ao analisar pela perspectiva de políticas formais, existem empresas que não vivenciam em seu cotidiano, o que gera preocupação em como essas práticas são efetivas dentro do ambiente empresarial, uma vez que para haver efetividade da diversidade é necessário dispor de constância (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; SANTOS et. al. 2018).

A diversidade e equidade são temas que atualmente estão em constante pauta nas discussões da sociedade, o que ratifica a relevância que esses assuntos se tornaram para as empresas, que por sua vez, estão desenhando estratégias que contemplem benefícios mútuos. Segundo Álvares (2005), as empresas mais diversas terão maiores chances de serem bem-sucedidas por justamente conseguirem manter essa diversidade oxigenada dentro da empresa. Portanto, diante de todos os dados expostos até o momento, o presente trabalho tem por finalidade estudar e pesquisar a forma de como se configura uma estratégia corporativa legítima, especialmente focada em diversidade e equidade dentro das instituições financeiras.

2. Revisão da literatura

2.1. Diversidade

Diversidade pode ser definida como uma qualidade daquilo que é diverso, diferença, dessemelhança, variação, variedade. Este conceito apresenta uma ótica ampla que pode corroborar com outros autores apresentados, como Abramowicz et. al. (2006, p.12) que narra que a diversidade pode significar variedade, diferença e multiplicidade. A diferença é a qualidade do que é diferente; o que distingue uma coisa da outra, a falta de igualdade ou de semelhança. Sendo assim, é possível afirmar que onde encontra-se diversidade, existe diferença.

O autor Kiyindou (2006), complementa a definição de diversidade trazendo o enfoque cultural em seu sentido, que diz respeito à pluralidade de culturas em contradição da homogeneidade. Desta forma, Kiyindou (2006) revela que “atualmente, a diversidade não se define tanto por oposição à homogeneidade quanto pela oposição à disparidade, mas torna-se sinônimo de diálogo e de valores compartilhados”.

Por outro lado, de acordo com Robbins (2006) os componentes biográficos como idade, raça, gênero e etnia, são considerados como diversidade em nível superficial, por não refletirem sentimentos e pensamentos, o que pode incitar à formação de estereótipos. Quando se olha para a diversidade em nível profundo, Robbins (2006), denota que é formada por elementos subjetivos como personalidade, habilidade e valores, e que são mais valorizadas conforme as pessoas vão se conhecendo e priorizando esse tipo de diversidade, ao invés da diversidade em nível superficial.

Ao analisar a diversidade no contexto das empresas, Alves e Galeão-Silva (2004) sugerem o estudo de duas categorias relacionadas, sendo a primeira relativa às ações afirmativas e a segunda sobre a gestão da diversidade, o que trata das práticas de condições mais igualitárias às minorias. De acordo com Hodges-Aeberhard (1999), as ações afirmativas surgem baseadas nas interações sociais por meio da necessidade de interferência política devido a desigualdade que surgem nas sociedades. Assim, admite-se que ações afirmativas estão relacionadas a um determinado conjunto de políticas específicas, direcionadas a grupos sociais que estão à margem de um tratamento igualitário e sem acesso às oportunidades.

O maior desafio das empresas atualmente é saber maximizar os resultados positivos gerados pela diversidade presente no quadro de colaboradores, resultados estes, que estão relacionados a maior flexibilidade, inovação e criatividade. Além disso, é importante que os efeitos negativos sejam, por consequência, combatidos e minimizados não havendo interações sociais pouco fluentes e com concentração de pequenos grupos (VAN KNIPPENBERG; SCHIPPERS, 2007).

2.2 Equidade

A igualdade de gênero descreve o conceito de que todos os seres humanos, tanto mulheres como homens, são livres para desenvolver as suas capacidades pessoais e fazer escolhas sem as limitações impostas por estereótipos. Igualdade de gênero não significa que mulheres e homens têm de ser idênticos, mas que os seus direitos, responsabilidades e oportunidades não dependem do fato de terem nascido com o sexo feminino ou masculino (BINACIONAL, 2020, p.06).

Esclarecido o conceito de igualdade de gênero, pode-se perceber a consonância da sociedade, que objetiva, ao tratar da equidade entre gêneros, considerar que ambos os sexos devem ser tratados de forma justa, de acordo com as suas devidas necessidades. Isso significa que a

equidade está além de proporcionar os mesmos tratamentos, mas sim, avaliar e entender as necessidades específicas de cada gênero.

É importante destacar que é esperado que o tratamento, independente de gênero, raça, religião ou qualquer outro fator, seja estabelecido de maneira equalitária para estimular o empoderamento do indivíduo nas questões em que ele esteja inserido, seja na educação, saúde, trabalho ou nas interações sociais. (TAMAIIO; PASCHOAL, 2003).

2.3 Estratégia Corporativa

Oliveira (1991) apresenta uma definição de estratégia afirmando que ela é um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa”. Quando se avalia a diversidade, equidade e estratégia dentro da mesma perspectiva, é possível afirmar, segundo Hunt et al. (2018), que existe uma correlação positiva destes elementos com a performance financeira de várias empresas espalhadas pelo mundo. Desta forma, a figura 1 representa quatro imperativos que empresas líderes em diversidade trouxeram sobre como elaborar uma estratégia eficaz.

Figura 1 - Quatro imperativos estratégicos



Fonte: Hunt *et al.* (2018).

“Estimular a organização a ser melhor é o compromisso do CEO” - esse é um assunto que está cada vez mais em alta e diversas empresas vêm assumindo este compromisso publicamente, mas o que realmente faz a diferença é a disseminação desta responsabilidade em todos os níveis hierárquicos (HUNT *et al.* 2018).

Outro ponto é a determinação do que será priorizado em questões de diversidade e inclusão, para que estejam alinhadas às alavancas estratégicas de expansão da empresa. Para Hunt *et al.* (2018), as empresas com grandes resultados, realizam pesquisas com seus funcionários para identificar quais as melhores estratégias para o seu negócio, como por exemplo, deter funcionários talentosos e ampliar sua capacidade de tomar decisões.

O terceiro ponto é a transformação da empresa por meio da criação de iniciativas variadas voltadas para inclusão e diversidade. As grandes empresas líderes de mercado, dão prioridade para que essas iniciativas permaneçam alinhadas às suas estratégias de evolução.

Por fim, a adaptação de estratégias para que a empresa possa potencializar o resultado local é um imperativo final para que as melhores empresas acelerem o processo de melhoria e

reconheçam a importância de adequar sua abordagem em cada processo da empresa, em cada região e contexto sociocultural (HUNT *et al.* 2018) .

Hunt *et al.* (2018) revela que a utilização desses quatro imperativos contribui para o crescimento e desenvolvimento das empresas, que muitas vezes falham em sua responsabilidade de ter um negócio mais inclusivo e diverso.

3. Metodologia de Pesquisa

A metodologia utilizada nessa pesquisa teve como foco a análise de dados secundários que foram extraídos de relatórios públicos de instituições financeiras. As informações analisadas foram fundamentadas por conceitos sobre diversidade, equidade e estratégia corporativa (MATTAR, 2014). A técnica de levantamento documental foi utilizada devido aos relatórios utilizados das empresas no processo de análise documental (GIL, 2002). Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo, desenvolvida para a exploração dos materiais utilizados na pesquisa (GIL, 2002).

O setor financeiro é o conjunto de bancos comerciais e instituições financeiras que prestam serviços aos consumidores. No Brasil, o setor financeiro é composto por empresas com atividades econômicas muito distintas. Entre eles, destacam-se principalmente bancos, seguradoras, financeiras e administradoras de cartão de crédito (FUNDAÇÃO SEADE, 2001).

A amostra considerada para a pesquisa são os três maiores bancos privados do Brasil, sendo eles: o Banco Bradesco, o Banco Itaú e o Banco Santander devido, principalmente, por sua representatividade no setor financeiro brasileiro.

A primeira etapa de coleta dos dados secundários foi realizada por meio de pesquisas nos sites de relação com o investidor e mercado das empresas selecionadas. Além de relatórios disponibilizados por este meio, foram realizadas pesquisas na internet de sites relacionados ao setor bancário, como por exemplo, Febraban e Banco Central, e demais sites jornalísticos renomados para compor as pesquisas. Todas as pesquisas realizadas foram referentes aos últimos 10 anos, a contar de 2011 a 2020. A segunda etapa do processo foi a estruturação de tópicos que seriam abordados dentro da discussão de resultados. Esta estruturação seguiu o racional do modelo de quatro imperativos estratégicos do Hunt et al. (2018), detalhados na figura 1. A terceira etapa foi a seleção das informações referente a diversidade, equidade e estratégia corporativa dentro dos relatórios analisados, de cada uma das empresas. A quarta etapa avançou para a análise dos dados promovendo pontos de reflexão sobre os objetivos estabelecidos no início do projeto, compreendendo a configuração de estratégias corporativas do setor bancário com enfoque na diversidade e equidade.

4 Discussão de resultados

A análise foi dividida em três blocos: (I) comparação dos resultados referente aos indicadores de composição do quadro total de funcionários e sua variação; e os percentuais de funcionários Mulheres, Negros e pessoas com deficiência (PCD); (II) comparação dos resultados referentes aos indicadores de percentual de cargos de gestão ocupados por mulheres; rotatividade de funcionários por gênero e (III) comparação de iniciativas direcionadas à diversidade e equidade.

4.1 Análise do bloco I

A tabela 1 foi utilizada como base para a análise do bloco I.

Tabela 1 – Bloco I – Bradesco, Itaú e Santander

	Total Empregados			Variação em % de funcionários			% de funcionários de gênero Mulher			% de funcionários Negros	
	Bradesco	Itaú	Santander	Bradesco	Itaú	Santander	Bradesco	Itaú	Santander	Bradesco	Itaú
2011	104.684	104.542	54.564	-	-	-	49%	-	58,4%	21,8%	-
2012	103.385	96.977	53.992	-1%	-7,24%	-1,05%	49,3%	59%	59,3%	23,4%	19,4%
2013	100.486	95.696	49.621	-3%	-1,32%	-8,10%	49,5%	59,6%	59,5%	23,8%	14,4%
2014	95.520	93.175	49.309	-5%	-2,63%	-0,63%	50,5%	60%	58,5%	24,0%	20,3%
2015	92.861	90.320	50.024	-3%	-3,06%	1,45%	50,3%	59,6%	59,3%	24,3%	20,0%
2016	108.793	94.779	54.090	17%	4,94%	8,13%	51,5%	59,9%	57,9%	23,1%	20,6%
2017	98.808	87.711	53.848	-9%	-7,46%	-0,45%	50,7%	59,7%	56,6%	24,5%	22,0%
2018	98.605	95.325	55.007	-0,2%	8,68%	2,15%	50,5%	59,1%	58,6%	25,3%	22,0%
2019	97.329	88.491	54.484	-1%	-7,17%	-0,95%	50,3%	58,5%	58,4%	26,5%	22,9%
2020	89.575	88.081	49.488	-8%	-0,46%	-9,17%	50,6%	57,5%	58,5%	26,5%	23,4%

Fonte: Elaborada pelas autoras

Bradesco: É possível elaborar uma análise referente ao primeiro indicador apresentado - a variação total de funcionários em quantidade, quanto em percentual. É possível analisar que existe uma tendência de redução do quadro de funcionários no período de 2011 a 2020. Além disso, analisando a variação da quantidade de funcionários no período inicial de análise se mantém com a tendência de redução do quadro de funcionários, indicando uma variação de -15,10% no indicador. O indicador que analisa o percentual de funcionários do gênero mulher que compõem o quadro de funcionários também verificou que o percentual de funcionários do gênero mulher sofreu pequenas variações, havendo uma diferença de 1,5% no percentual ocorrido em 2011 (49,0%), em comparação com o maior percentual ocorrido em 2016 (51,5%). Em 2014, o Bradesco dispõe de um percentual de funcionários do gênero feminino moderadamente maior que o percentual de negros indica uma evolução ao longo dos anos, e apresentou um acréscimo de 4,7% em relação a 2011. Houve um decréscimo no indicador, mas nos relatórios avaliados não foi possível identificar o motivo. O indicador de deficiência (PCDs) também demonstrou evolução em seu percentual ao longo dos anos, com aumento de 1,7% em relação com o ano de 2011 e 2020. Em 2011 houve um pequeno decréscimo no indicador, mas nos relatórios avaliados não foi possível identificar o motivo.

Itaú: O indicador que trata da composição total do quadro mostra que ao longo do período, a empresa foi reduzindo o quadro de funcionários. É possível analisar que houve uma redução no quadro de funcionários da empresa, exceto no período de 2011 a 2016.

funcionários no período inicial de 2011 *versus* o período final de 2020, mantém a análise de redução do quadro de funcionários, com uma média de -16.461 e percentual de -15,75%. No indicador de funcionários do gênero mulher, o período de 2011 não foi encontrado em nenhum relatório divulgado pela empresa. A partir da análise dos dados, é possível verificar que o percentual ao longo de 10 anos, sempre foi superior à 57,5%. Isso pode significar que as mulheres são a maioria dentre o quadro de funcionários do Itaú. Para o indicador de funcionários negros, o período de 2011 não foi encontrado em nenhum relatório divulgado pela empresa. O indicador vem evoluindo o seu percentual ao longo dos anos, e apresentou um acréscimo de 4,0% em relação ao ano de 2012 e 2020. Ao longo do período, houve alguns decréscimos no indicador, mas nos relatórios avaliados não foi possível identificar os motivos. No indicador de funcionários portadores de deficiência (PCDs), os períodos de 2011 e 2015 não foram encontrados em nenhum relatório divulgado pela empresa. O indicador demonstrou pequenas variações ao longo dos anos, com um decréscimo de apenas 0,2 pontos percentuais em comparação com o ano de 2011 e 2020.

Santander: A empresa sofreu variações na quantidade de funcionários ao longo dos anos. É possível analisar que houve reduções no quadro de funcionários da empresa, exceto nos períodos de 2015, 2016 e 2018. A variação da quantidade de funcionários no período inicial de 2011 *versus* o período final de 2020, mantém a análise de redução do quadro de funcionários com a média de -5.076 e -9,3%. O percentual de funcionários do gênero mulher sofreu pequenas variações, havendo uma diferença percentual de 2,9% entre o menor percentual ocorrido em 2017 (56,6%), em comparação com o maior percentual ocorrido em 2013 (59,5%). Além disso, o indicador sempre foi superior a 56,6%. Isso significa que as mulheres são a maioria dentre o quadro de funcionários do Santander. O indicador de funcionários negros indica evolução de seu percentual ao longo dos anos, com aumento de 9,6 pontos percentuais em comparação com o ano de 2011 e 2020. Os períodos de 2013 a 2015 não foram encontrados em nenhum relatório divulgado pela empresa. No indicador de funcionários portadores de deficiência (PCDs), o período de 2011 não foi encontrado em nenhum relatório divulgado pela empresa. O indicador demonstrou pequenas variações ao longo dos anos, chegando a um percentual máximo de 5,4% em 2013 e mínimo de 4,3% em 2016.

4.2 Análise do bloco II

A tabela 2 foi utilizada como base para a análise do bloco I.

Tabela 2 – Bloco II – Bradesco, Itaú e Santander

	% de rotatividade por gênero						% cargos de gestão por gênero					
	Homem			Mulher			Homens			Mulheres		
	Bradesco	Itaú	Santander	Bradesco	Itaú	Santander	Bradesco	Itaú	Santander	Bradesco	Itaú	Santander
2011	8,5%	-	13,5%	7,1%	-	9,9%	53%	-	79,0%	47,3%	-	21%
2012	9,3%	-	14,6%	8,5%	-	9,4%	53%	88,5%	75,0%	47,5%	11,5%	25%
2013	10,6%	-	-	10,3%	-	-	52%	87,0%	63,6%	48%	13%	36,4%
2014	9,9%	-	15,7%	9,2%	-	12,8%	51%	87,1%	64,3%	48,6%	12,9%	35,7%
2015	9,0%	-	12,5%	9,0%	-	11,4%	51%	86,7%	63,4%	48,9%	13,3%	36,6%
2016	8,0%	-	15,6%	7,0%	-	15%	50%	86,8%	63,3%	50,1%	13,2%	36,7%
2017	7,5%	-	12,3%	8,8%	-	10,7%	51%	86,8%	75,0%	49,2%	13,2%	25%
2018	4,0%	11,0%	15%	3,9%	9,3%	13%	49%	86,4%	75,0%	50,9%	13,6%	25%
2019	5,3%	18,5%	15%	5,4%	15,5%	13%	50%	85,8%	73,6%	50,5%	14,2%	26,4%
2020	6,3%	9,1%	19,7%	5,8%	7,1%	15,7%	50%	86,0%	71,2%	50%	14%	28,8%

Fonte: Elaborada pelas autoras

Bradesco: O indicador de percentual de rotatividade de funcionários por gênero demonstra que 7 entre os 10 anos analisados tiveram um percentual de rotatividade de mulheres inferior ao dos homens. Quando este resultado é comparado com demais indicadores apresentados, é possível verificar que mesmo as mulheres sendo maioria em quantidade de funcionários, serem minoria

em 6 anos nos cargos de gestão, elas mesmo assim possuem uma menor taxa de rotatividade. Em contrapartida, o indicador percentual de cargos de gestão ocupados por mulheres apresenta uma evolução de 2,8 pontos percentuais entre os anos de 2011 e 2016, o que significa ser uma evolução positiva quando se trata da equidade entre homens e mulheres no cargo de gestão. De 2017 até 2020, há pequenas variações ao longo do período, mas nada tão gigantesco. Com este indicador é possível realizar uma comparação com o segundo já apresentado: verificou-se que em apenas quatro dos 10 anos analisados houve equivalência entre os indicadores de percentual de funcionário do gênero mulher com o indicador percentual de cargos de gestão ocupados por mulheres. Essa equivalência é dada nos anos de 2016, 2018, 2019 e 2020, onde ambos os indicadores demonstraram percentuais maiores para as mulheres.

Itaú: Em rotatividade de funcionários por gênero, os períodos de 2011 a 2017 não foram encontrados em nenhum relatório divulgado pela empresa. Desta forma, este indicador demonstra apenas que nos anos de 2018 a 2020 as mulheres tiveram percentuais de rotatividade inferiores aos dos homens. No indicador de percentual de cargos de gestão ocupados por mulheres, o período de 2011 não foi encontrado em nenhum relatório divulgado pela empresa. Desde 2012, o indicador vem sofrendo evolução em seu percentual, o que significa ser uma evolução positiva quando se trata da equidade entre homens e mulheres no cargo de gestão. Em 2014 e 2016 houve queda de 0,1 pontos percentuais, em relação aos períodos antecessores, 2013 e 2015 respectivamente. Verificou-se que em nenhum dos anos analisados houve equivalência entre os indicadores de percentual de funcionário do gênero mulher com o indicador percentual de cargos de gestão ocupados por mulheres. Além disso, é possível observar que dentre os cargos de gestão, as mulheres ocuparam no máximo 14,2%, sendo que sempre foram maioria na quantidade de funcionários dentro da empresa.

Santander: O percentual de rotatividade de funcionários por gênero demonstra que em todos os anos analisados tiveram um percentual de rotatividade de mulheres inferior ao dos homens. Quando este resultado é comparado com demais indicadores já apresentados, é possível verificar que mesmo as mulheres sendo maioria em quantidade de funcionários, serem minoria em todos os anos nos cargos de gestão, e possuírem salários inferiores nos dois anos apresentados (2011 e 2012), elas mesmo assim possuem uma menor taxa de rotatividade. O indicador de cargos de gestão ocupados por mulheres indica evoluções variadas em seus percentuais, mas nenhuma apresentou uma igualdade (50%) entre os gêneros na ocupação de cargos de gestão. Verifica-se que em nenhum dos anos analisados houve equivalência entre os indicadores de percentual de funcionário do gênero mulher com o indicador percentual de cargos de gestão ocupados por mulheres. Além disso, é possível observar que dentre os cargos de gestão, as mulheres ocuparam no máximo 36,7%, sendo que sempre foram maioria na quantidade de funcionários dentro da empresa.

4.3 Análise do bloco III

Bradesco: a empresa foi reconhecida pelo Governo do Estado de São Paulo em 2011, como uma empresa que trata questões de raça, etnia, idade e deficiência e outras diversidade em suas políticas de RH. Em 2012 e 2013, a empresa foi destaque pela revista Valor Carreira na categoria “As melhores empresas na Gestão de Pessoas” (BRADESCO, 2022). Em 2014 e 2015, foram apresentados por meio dos relatórios divulgados os programas voltados para pessoas com deficiência, sendo eles: o Programa de Capacitação Profissional e Inclusão de Pessoas com Deficiência do Setor Bancário; e o Programa Bradesco de Capacitação Profissional que possui ênfase na educação inclusiva (BRADESCO, 2022). Em 2016, o Bradesco (2011b), alinhou aos objetivos e metas da empresa um modelo de avaliação de

desempenho, visando profissionais da Alta Administração e Diretores das áreas de negócio. No mesmo ano, a empresa foi eleita uma das Melhores Empresas em Cidadania Corporativa, com destaque para a dimensão Diversidade e Inclusão social. No ano de 2017, o Bradesco formalizou o seu programa de encarecimento e plano de sucessão com objetivo de consolidar a política do recrutamento interno alinhado com a premissa de garantir a continuidade na execução da estratégia de seus negócios que tem como foco Inovação, competitividade e plenitude de potencial. (BRADESCO, 2022). Com objetivo de fortalecer e aprofundar o tema diversidade dentro da empresa, em 2018 foi implantado o Grupo de Trabalho de Diversidade e Inclusão e tem como objetivo auxiliar a alta administração em questões pertinentes ao tema e foram realizados diversos projetos e eventos que promoveram o respeito à diversidade (BRADESCO, 2022). Em 2019, o Bradesco (2019a) divulgou a continuidade de projetos e iniciativas já exploradas anteriormente referente ao tema Diversidade e Inclusão Social e foi lançado o Programa Liderança #MulheresPraFrente, uma iniciativa piloto para as gestoras do segmento de Atacado do Bradesco. No mesmo ano, o tema referente à inclusão de pessoas com deficiência ganhou mais destaque na empresa por meio da adesão ao The Valuable 500, movimento global que trata sobre o assunto. Para o público LGBTQIA+, foi estruturado um Grupo de Afinidade de Orientação Sexual e Identidade de Gênero integrado por funcionários. Além disso, aderiram ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIA+ (BRADESCO, 2022). No último relatório analisado referente ao ano de 2020, o Bradesco apresentou uma área de RH dedicada exclusivamente para gestão de diversidade. A equipe zela por quatro pilares, sendo eles: Pessoa com Deficiência (PCD); Gênero; LGBTQIA+ e Raça/Etnia. Ainda em 2020, a empresa foi apoiadora do movimento e conferência AfroPresença. O Bradesco liderou, entre outras empresas, o ranking de inclusão social e foi destaque em muitos outros reconhecimentos (BRADESCO, 2022).

Itaú: Para os anos de 2011 e 2012 não foram encontrados nenhum relatório com divulgações referente ao tema de diversidade. Em 2013, de acordo com o relatório Itaú (2021), o Itaú foi premiado pela revista Isto É Dinheiro como As Melhores da Dinheiro, sendo reconhecido por conter boas práticas de gestão referente a sustentabilidade financeira, recursos humanos, inovação e qualidade, responsabilidade socioambiental e governança corporativa. No ano de 2014, o Itaú apresentou a área de RH responsável por conduzir o assunto de Diversidade dentro da empresa e a política que contém três princípios básicos norteadores: a competitividade saudável e justa; da diversidade de gênero, pessoas com deficiência, diversidade sexual, etnia/raça; e projetos e políticas que promovam a diversidade. No relatório divulgado neste mesmo ano, foi estruturada uma tabela apresentando as iniciativas conduzidas na empresa (ITAÚ, 2021). Em 2015, foi realizado um estudo do cenário enfrentado pelas mulheres dentro da empresa, e a partir dele, foi estruturado um plano de ação. Promoveram também um projeto para seus principais stakeholders negros visando a igualdade no trabalho. Para as pessoas com deficiência aprimoraram o plano de inclusão, tendo em vista o que a empresa considera este tema como estratégico. (ITAÚ, 2021). De acordo com o Itaú (2021), foram realizadas diversas ações voltadas para as mulheres, mas no relatório não foram pontuadas quais foram realizadas. Para o tema e raça/etnia, focaram em levar discussões estruturadas para todos os funcionários. O Programa de Inclusão da Pessoa com Deficiência teve foco na capacitação e perfil desse público. Em 2017, o Itaú destacou dois grandes projetos voltados para a temática de gênero, sendo o Itaú Mulher Empreendedora, que disponibiliza apoio para clientes empreendedoras. Outro projeto trata-se de políticas internas voltadas para as mulheres gestantes. Conquistaram o selo Paulista de Diversidade em 2017 e aderiram aos Princípios de Empoderamento das Mulheres. Para o tema de raça foram realizados diversos seminários e workshops. Para a temática LGBTQIA+, foi realizado o primeiro Portas Abertas, projeto que visa trocar experiências e vivências. Neste mesmo ano a empresa compartilhou para o mercado a Carta de

Compromisso com a Diversidade (ITAÚ, 2021). No ano de 2018, o Itaú ampliou o seu conceito de diversidade incluindo mais temas em seu relatório anual, sendo eles o de Religião e Idade. O Comitê de Sustentabilidade ampliou a governança do tema diversidade incorporando a frente diversidade. Do mesmo modo, foi criada uma área exclusiva de diversidade no RH da empresa (ITAÚ, 2021). O Itaú realizou em 2019 e 2020 as Semanas de Diversidade para os seus quatro pilares: gênero, raça, pessoas com deficiência e LGBTQIA+. Para o pilar de raça, foram estruturadas as frentes sobre processo seletivo, a potencialização da qualificação dos candidatos, a sensibilização do tema e o desenvolvimento dos funcionários negros. Também houve a participação do Itaú na Conferência Juntos de 2019 que abordou questões raciais. Para o tema PCD, realizaram uma parceria com a *Specialisterne* para contratação de pessoas com transtorno do espectro autista (TEA) e o Programa Acreditar, que engloba pessoas com deficiência intelectual. Para o tema LGBTQIA+, tiveram participação no *Reaching Out*, uma conferência anual que visa gerar oportunidade para pessoas LGBTQIA+ descobrirem o valor e a importância de ser assumido no ambiente de trabalho (ITAÚ, 2021).

Santander: Em 2011, a empresa Santander adotou o Programa de Valorização da Diversidade e a Política Global de Igualdade de Gênero, visando maior equidade entre homens e mulheres da liderança. Conta também com o Programa de Apoio Pessoal Personalizado (Pape) que apoia a ascensão das mulheres na empresa. Para a diversidade racial, possuem um programa de *Mentoring* e patrocinaram a Feira Preta que ocorreu na Cidade de São Paulo (SANTANDER, 2021). No ano de 2012, o tema sobre pessoas com deficiência foi a prioridade perante as ações realizadas, aperfeiçoando o processo de seleção, novas parcerias, plano de contratação de pessoas com deficiência para a Rede; e palestras de sensibilização para os gestores. No universo de gêneros, o Santander aderiu ao Movimento Mulher 360 (SANTANDER, 2021). No Santander (2021), o banco reforçou as ações que estava realizando desde anos anteriores. Desta forma, não foram encontradas novas informações além das já divulgadas. Em 2014 e 2015, foi informado que todos os prédios do Santander possuíam acessibilidade para pessoas com deficiência e apresentou projetos de plano de sucessão, de liderança e contratação, mas nenhum voltado especificamente para o tema diversidade (SANTANDER, 2021). De acordo com o Santander (2021), o banco apresentou poucas ações voltadas para a diversidade. Em 2017, foram listados no Great Place to Work (GPTW) e ficaram entre as 30 melhores empresas para a mulher trabalhar no Brasil, promovida pela GPTW Mulher. Realizaram o lançamento do evento chamado Posicionamento de Diversidade e outros diversos eventos voltados para quatro tipos de público que formam grupos colaborativos dentro do Santander. O grupo Formação visa trazer pessoas de diversas áreas e experiências para ampliar a heterogeneidade. O grupo Gênero, busca pela equidade salarial e nas posições de liderança entre gêneros. O grupo Raça busca pela ampliação de funcionários negros e publicou diversos vídeos sobre o assunto. O grupo referente a pessoas com deficiência criou o programa habilidade não tem limite, que foi destinado para pessoas com deficiência. (SANTANDER, 2021). De acordo com o Santander (2021), o banco reforçou o lançamento do Posicionamento de Diversidade. Além disso, informou que aumentaria suas metas para os próximos anos referente ao percentual de negros e mulheres na liderança. Em 2019, o Santander incluiu mais o tema LGBTQIA+ como prioridade e lançou o denominado Programa de Aliados. Para o tema racial, participaram do programa de capacitação profissional para jovens negros, realizado pela FEBRABAN, e estruturaram um programa de mentoria para funcionários negros. Os demais temas foram mencionados somente referente a representatividade dentro da empresa, mas não apresentaram as iniciativas realizadas (SANTANDER, 2021). No ano de 2020 o Santander realizou várias ações referente ao tema de Equidade racial. dentre essas ações as capacitações em Finanças e CPA-20 para profissionais negros. Para os demais temas, a empresa não realizou nenhuma menção diferente do que foi explorado no ano de 2019 (SANTANDER, 2021).

5. Considerações Finais

Essa pesquisa teve como objetivo compreender a configuração de estratégias corporativas do setor bancário com enfoque na diversidade e equidade. A partir das pesquisas pode-se concluir que a estratégia das empresas do setor bancário é configurada perante o alinhamento do seu negócio com, principalmente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esta atitude auxilia as empresas na estruturação de uma estratégia voltada para o bem-estar dos seus stakeholders e da saúde financeira da empresa. Mesmo que, somente o Santander possui o percentual de no mínimo 5% de funcionários PCDs, todas as empresas apresentaram avanços em relação à temática de diversidade ao longo do período analisado. De acordo com a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (8.213/91) do Governo Federal (2020), empresas com mais de 1.001 funcionários devem reservar 5% das vagas para esse grupo, mas o Bradesco e Itaú não apresentaram percentuais igual ou acima do exigido por lei. Isso não anula as iniciativas estratégicas desses bancos ou vínculos com o tema diversidade, mas sim demonstra a necessidade e oportunidade de melhoria.

Com relação ao percentual de mulheres das empresas, é possível identificar que elas possuem diversas iniciativas e participam de diversos fóruns que buscam pela equidade de gênero. Mas ainda é perceptível que as mulheres são, em grande parte das análises, minorias em cargos de liderança. As políticas voltadas para o público LGBTQIA+ e negros também ganharam espaço ao longo dos anos dentro das empresas analisadas, mas ainda apresentaram percentuais abaixo de 27% do total de funcionários negros dos bancos. Para a população LGBTQIA+, não possui um censo com dados concretos que possa indicar um percentual confiável da quantidade de pessoas (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2017).

Algumas limitações foram encontradas para elaboração dessa pesquisa como o acesso a informações que não estavam inseridas nos relatórios disponibilizados ao público geral, a ausência de informações do Banco Santander limitando a comparabilidade dos dados com os demais bancos em alguns casos, e a restrição de análise devido ao grande volume de conteúdo contido em diversos relatórios. Outra limitação é as empresas analisadas serem os três maiores bancos privados do Brasil, o que demonstra apenas uma amostra dos grandes bancos do país e do mundo.

Para estudos futuros, recomenda-se pesquisar a diversidade no âmbito de outros *stakeholders* como por exemplo, fornecedores e clientes e como isso influencia e impacta a estratégia corporativa. Pode-se analisar outros grupos minoritários que vêm se tornando mais significativos nas empresas, como por exemplo religião, idade, pessoas de nacionalidades diferentes.

Referências

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil**. São Paulo, 2019. 31 p. Disponível em: <<http://www.sjpmg.org.br/wp-content/uploads/2019/08/ABERJE-Pesquisa-Diversidade-de-Inclus%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2021.

ABRAMOWICZ, Anete et. al. **Trabalhando a diferença na educação infantil**. São Paulo: Moderna, p. 01-128, 2006. Disponível em: <<http://www.criancasinfancias.ufscar.br/wp-content/uploads/2017/02/Trabalhando...miolo-1.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2021.

AGÓCS, Carol; BURR, Catherine. **Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences**. International Journal Of Manpower, [S.L.], v. 17, n. 4/5, p. 30-45, jun. 1996. Emerald. Disponível em:

<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437729610127668/full/html>>.

Acesso em: 11 abr. 2021.

ALVARES, Izar Munhoz. **Gestão da Diversidade nas Organizações**: um estudo de caso em uma empresa multinacional do setor automobilístico no Brasil. 2005. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/935/2/B_Izar_Munhoz_Alvaes.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2021.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **Crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Rae-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 01-11, set. 2004. Trimestral. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1551/155117750002.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021

ANDRADE, Luiz Claudio Magnago et al. **Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 14, p. 98-125, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/36N85BZhMzHRRQvmwqDNHVg/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 25 jul. 2021.

BARSTED, Leila de Andrade Linhares. **Em busca do tempo perdido mulher e políticas públicas no Brasil 1983-1993**. Estudos feministas, p. 38-54, 1994. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/16092/14636>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

BATICÁ, Hélder Duarte. **Manual de igualdade e equidade de gênero**. UE - PAANE – Programa de Apoio aos Actores Não Estatais “Nô Pintcha Pa Dizinvolvermentu” SAID, Edward W. Cultura e Imperialismo, 2015. Disponível em: <http://www.ue-paane.org/files/4314/6056/6939/17_Manual_Igualdade_e_Equidade_de_genero.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo - experiência vivida**. 9.ed. Rio de Janeiro. Nova Fronteira, v.2, 1999. Disponível em: http://www.mediafire.com/file/hnkikp6l50uopmk/BEAUVOIR%252C_Simone_de_O_Segundo_Sexo%252C_VOL_II_-_Experi%25C3%25Aancia_Vivida.pdf/file. Acesso em: 20 jun. 2021.

BETIOL, Maria Irene Stocco. **Ser administradora é o feminino de ser administrador**. Encontro Nacional Da Associação Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, v. 24, 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-org-374.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2021.

BENTO, Maria Aparecida Silva. **Branqueamento e branquitude no Brasil**. Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil. Petrópolis: Vozes, p. 5-58, 2002. Disponível em: <https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/racismo/racismo_institucional_caderno_do_evento_bh_2014.pdf#page=5>. Acesso em: 18 abr. 2021.

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BINDER, Marcelo Pereira. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. RAE-revista de administração de empresas, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1551/155117960004.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

BINACIONAL, Itaipu. **Equidade de gênero: como implementar na gestão das empresas?**. 35 p. Folheto. 2020. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/handle/192/1104>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

BRDESCO. **Balanco Social IBase, 2022**. Disponível em: <<https://www.bradeskori.com.br/sustentabilidade-corporativa/indicadores/>>. Acesso em 28 jul. 2022.

BRASIL. Estatísticas Sociais. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (ed.). **Diferença cai em sete anos, mas mulheres ainda ganham 20,5% menos que homens.** 2019. Disponível em: <<https://censo2021.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/23924-diferenca-cai-em-sete-anos-mas-mulheres-ainda-ganham-20-5-menos-que-homens.html>>.

Acesso em: 10 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13467.htm. Acesso em: 20 jun. 2021.

BRIDGES BUSINESS CONSULTANCY INT. **Strategy Statistics And 3 Key Lessons To Help You Succeed.** 2016. Disponível em: <<https://www.cascade.app/blog/51-strategy-statistics>>. Acesso em: 25 jul. 2021.

CAMARGO, Renata Freitas. **A importância da diversidade no conselho de administração.** 2018. Disponível em: <<https://glicfas.com.br/diversidade-no-conselho-de-administracao/>>. Acesso em: 11 abr. 2021.

CAMARGOS, Marcos Antonio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica.** REGE Revista de Gestão, v. 10, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Síntese-Teórica-FEA-2003.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

CASARINO, T.A.F.; QUEVEDO, E.R.; GERVASONI, T.A. **A discriminação contra a mulher: análise histórica e contemporânea.** Anais da semana acadêmica Fadisma Entrementes. Ed.1, p. 01-18, 2014. Disponível em: <http://sites.fadismaweb.com.br/entrementes/anais/wp-content/uploads/2015/05/a-discriminacao-contra-a-mulher_-analise-historica-e-contemporanea.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; MIRANDA, Liliana Carneiro de. **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa.** Revista de Administração, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010. Disponível em: <<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0080210716305106?token=C302BCB5F2C0BD8CA72944517BC7B6D9AAC26F75505D3BCC980600D9080A0DAA37EE969D40D19022BFE8866AEF0BF6E8&originRegion=us-east-1&originCreation=20210726203135>>. Acesso em: 26 jul. 2021.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2006. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/ne01xv0>>. Acesso em: 21 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20S1%20Gestao%20Estrategica%20-%20IFES/04%20CHIAVENATO_Planejamento%20estrategico.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.

COSTA, Ana Alice Alcantara. **O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política.** Revista Gênero, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 01-20, 19 fev. 2013. Pró Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação - UFF. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31137/18227>>. Acesso em: 10 abr. 2021

COURY, Sarah et al. **Women in the workplace 2020.** McKinsey & Company. 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. **Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness.** Academy Of Management Perspectives, [S.L.], v. 5, n. 3, p.

45-56, mar. 1991. Academy of Management. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1991.4274465#>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

DOMINGUES, Petrônio. **Movimento negro brasileiro: alguns apontamentos históricos**. Tempo, [S.L.], v. 12, n. 23, p. 100-122, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/tem/v12n23/v12n23a07>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Desempenho dos Bancos em 2020**. 2020. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2021/desempenhoDosBancos2021.html#:~:text=Elabora%C3%A7%C3%A3o%3A%20DIEESE%20%2D%20Rede%20Banc%C3%A1rios.&text=carteiras%20somadas%20apresentou%20crescimento%20m%C3%A9dio,R%24%203%2C6%20trilh%C3%B5es.&text=de%20cr%C3%A9dito%20adotados%20pelo%20Banco%20Central%20para%20o%20enfrentamento%20%C3%A0%20crise%20pand%C3%AAmica.&text=varia%C3%A7%C3%A3o%2C%20com%20alta%20de%209,R%24%20742%2C1%20bilh%C3%B5es.>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

Drucker, Peter. **The practice of management**. New York: Harper e Brothers. 1954. Disponível em: <<http://103.5.132.213:8080/jspui/bitstream/123456789/146/20/Peter-F-Drucker-Management-Revised%20edition.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Somando diferenças para multiplicar equidade**. 2017, p.07. Disponível em: <<https://diversidade.febraban.org.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2021

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, [S.L.], v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5893527/mod_resource/content/1/A%20Estrat%C3%A9gia%20e%20o%20Cen%C3%A1rio%20dos%20Neg%C3%B3cios%20-%20ECONOMIA_compressed_compressed-compactado.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

GLASS CEILING COMMISSION. **A solid investment: making use the nation's human capital**. Washington D.C: U.S. Departament of Labor. 1995. Disponível em: <<https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/79349/GlassCeilingRecommendations.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16- 17, 2002. Disponível em: <http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2021.

GONSALVES, Elisa P. **Iniciação à pesquisa científica**. São Paulo: Alínea Editora, 2001. Disponível em: <<https://pdfcookie.com/download/iniciaao-a-pesquisa-cientifica-elisa-pereira-gonsalves-eg27x6rex3v0>>. Acesso em: 21 ago. 2021.

GOVERNO FEDERAL. **O que é o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça?**. 2016. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/arquivos-diversos/acesso-a-informacao/perguntas-frequentes/perguntas-frequentes-sae/o-que-e-o-programa-pro-equidade-de-genero-e-raca>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

GOVERNO FEDERAL. **Inclusão no mercado de trabalho: Lei de cotas para pessoas com deficiência completa 29 anos**. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2020-2/julho/inclusao-no-mercado-de-trabalho-lei-de-cotas-para-pessoas-com-deficiencia-completa-29-anos>>. Acesso em: 28 dez. 2021.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO, Sueli Galego de. **Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira**. Read-Revista Eletrônica de

Administração, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 01-22, out. 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137448001.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

HODGES-AEBERHARD, J. **Affirmative action in employment: recent court approaches to a difficult concept**. International Labor Review, Geneva, v. 138, n. 3, p. 247-73, 1999. Disponível em: <<https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/17160675.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2021.

HUNT, Vivian et al. **Delivering through diversity**. McKinsey & Company, v. 231, p.01-42, jan. 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>>. Acesso em: 10 abr. 2021

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero : indicadores sociais das mulheres no Brasil**. n. 38, ed. 2., p.12-26, 2021. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

INNOVATION DIVERSITY AND MARKET GROWTH. New York: Coqual Formerly Cti, set. 2013. Disponível em: <https://coqual.org/wp-content/uploads/2020/09/31_innovationdiversityandmarketgrowth_keyfindings-1.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

INSTITUTO ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Editora Abril, 2007. 96 p. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2021.

ITAÚ. **Relatórios, 2021**. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2021/relatorios-antecedentes/>>. Acesso em 28 jul. 2022.

KANTAR. **The Inclusion Index**. Kantar, 2019. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/641505/inclusion%20index/Whitepaper_The%20Inclusion%20Index.pdf?__hstc=7618733.6028a726bec48bfabe2005eb9cea4ce0.1619965809031.1619965809031.1619965809031.1&__hssc=7618733.1.1619965809031&__hsfp=2197297766&hsCtaTracking=cde9b91b-0098-4e48-8c94-58135f24f0ef%7C4db7f019-ff99-4209-841e-e999a44ba488>. Acesso em: 02 mai. 2021.

KIYINDOU, Alain. **Diversidade cultural**. 2006. Disponível em: <<https://vecam.org/archives/article601.html>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

KOCHHANN, Shaiane Caroline; RODRIGUES, Glaucio Oliveira. **Gestão da diversidade: questão social emergente ou dignidade humana?** Revista Espaço Acadêmico, Santa Maria, v. 16, n. 182, p. 01-11, jul. 2016. Mensal. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/31457/16942>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

LIBERATO, Giuliana Bronzoni; PAGLIARUSS, Marcelo Sanches. **Disclosure de estratégia em relatórios anuais: a influência das dimensões culturais, do sistema legal e da governança corporativa em empresas de quatro países**. Fucape Business School, 2008. Disponível em: <http://legado.fucape.br/_public/workingpapers/03-2008.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.

Mainardes, Emerson Wagner; Ferreira, João J.; & Raposo, Mário L.. **Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?**. Economics and Management, 17(1), 43–61, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/304542769_Strategy_and_strategic_management_concepts_are_they_recognised_by_management_students/link/57ced0d808ae83b374622ae4/download>. Acesso em: 25 jul. 2021.

MARTIN, Joanne. **Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research**. Journal of Management Inquiry, v. 9, n. 2, p. 207-216, 2000. Disponível em: <<https://sci-hub.st/https://doi.org/10.1177/105649260092017>>. Acesso em: 26 jul. 2021.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. São Paulo:Atlas, 2014. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/1n8cn>>. Acesso em: 21 ago. 2021.

MICHAEL PAGE. **Diversidade e Inclusão (D&I) nas Empresas**. dez. 2015. Disponível em: <https://www.michaelpage.pt/sites/michaelpage.pt/files/MP_POR_ON_DIVERSITY_23122015_V3.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2021.

MICHAELIS. **Diversidade**. Editora Melhoramentos Ltda, 2021. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/diversidade/#:~:text=1%20Qualidade%20daquilo%20que%20%C3%A9,de%20entendimento%3B%20desacordo%2C%20diverg%C3%Aancia>>. Acesso em: 18 abr. 2021.

MICHAELIS. **Equidade**. Editora Melhoramentos Ltda, 2021. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=equidade>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

MINTIZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 2006. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/snxx8ss>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em: <https://www.academia.edu/39390945/PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_CONCEITOS_METODOLOGIA_PR%C3%81TICAS>. Acesso em: 24 jul. 2021.

PADAMSEE, Xiomara et al. **Unrealized impact: The case for diversity, equity and inclusion**. Foundation Working Group, v. 89, p. 02-87, jun. 2017. Disponível em: <http://www.unrealizedimpact.org/wp-content/uploads/2017/07/Unrealized_Impact-Final-072017.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou dissolução das diferenças**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2021.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia**. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_7/Estrategia_Mercadologica/material_didatico/O_que_%C3%A9_Estrategia.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

RICE, Susan. **Social Impact: Definition and Why is Social Impact Important?** 2021. Disponível em: <<https://diversity.social/social-impact/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. 480 p. Tradução técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. Disponível em: <https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2021.

ROBERT WOOD JOHNSON FOUNDATION. **Visualizing Health Equity**. 2017. Disponível em: <<https://www.rwjf.org/en/library/infographics/visualizing-health-equity.html#/download>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

SANTANA, Pablo. **Apenas 10% das médias empresas no Brasil têm planejamento de longo prazo, revela pesquisa**. Info Money. Economia & Negócios. 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/apenas-10-das-medias-empresas-no-brasil-tem-planejamento-de-longo-prazo-revela>>.

pesquisa/#:~:text=Segundo%20o%20levantamento%2C%20entre%20as,para%20o%20desenvolvimento%20do%20neg%C3%B3cio>. Acesso em: 26 jul. 2021.

SANTANDER. **Central de Resultados, 2021.** Disponível em: <<https://www.santander.com.br/sustentabilidade/central-de-resultados>>. Acesso em 28 jul. 2022.

SANTOS, Gustavo Gomes da Costa. **Mobilizações homossexuais e estado no Brasil: são paulo (1978-2004).** Revista Brasileira de Ciências Sociais, [S.L.], v. 22, n. 63, p. 121-173, fev. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v22n63/a10v2263.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D' Ávila. **Diversidade nas Organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?.** Psicologia PT - O Portal dos Psicólogos, p. 01-13, fev. 2018. Disponível em: <encurtador.com.br/glow9>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?.** Revista de Administração de Empresas, [S.L.], v. 49, n. 3, p. 337-348, set. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2021.

STANDISH, Jill; BOSSI, Maureen; TAIANO, Joseph. **All in: Inclusion & Diversity drive shopper habits. Accenture Research,** p. 01-11, 2019. Disponível em: <https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Secure/pdf-no-index-3/Accenture-Inclusion-and-Diversity-in-Retail.pdf#zoom=50>. Acesso em: 10 abr. 2021.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDfbrp/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

THOMAS, R. Roosevelt Jr.. **From affirmative action to affirmative diversity.** Harvard Business Review, Mar./Apr., p. 107-118, 1990. Disponível em: <<https://letr.org.uk/references/storage/S49MGQI3/Thomas%20-%201990%20-%20From%20affirmative%20action%20to%20affirming%20diversity.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2021.

VAN KNIPPENBERG, Daan; SCHIPPERS, Michaéla C.. **Work Group Diversity.** Annual Review Of Psychology, [S.L.], v. 58, n. 1, p. 515-541, jan. 2007. Annual Reviews. Disponível em: <<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

VIOTTI, Maria Luiza Ribeiro. **Declaração e plataforma de ação da IV Conferência Mundial Sobre a Mulher.** Instrumentos internacionais de direitos das mulheres, Pequim, p. 148-258, 1995. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_beijing.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.