
Diversidade de gênero praticadas nas organizações: discurso, respeito a alteridade, ações e resultados concretos¹

Camila Bispo Montenegro da Silva²
Marta Cardoso de Andrade³
Universidade Salvador, Salvador, BA

RESUMO

Este estudo objetivou analisar o apresentado no discurso de quatro empresas – Natura, Itaú, Mastercard e PepsiCo – sobre as suas ações de inclusão da diversidade de gênero. Examinar isso, num estudo de caso múltiplo e exploratório, é importante por ser um assunto muito debatido na atualidade, mas não da maneira proposta neste trabalho: a discursiva e a da alteridade, focando na capacidade de se pensar o outro em seus direitos. Para tanto, usa-se as bases teóricas acerca da Diversidade de Gênero nas empresas e da Análise do Discurso (linha francesa). Para tanto, buscou-se indicadores das ações realizadas e do discurso acerca da diversidade em questão. Ao final da pesquisa, pode-se afirmar o discurso apresentado pelas quatro organizações possui ações concretas e realizadas que o alicerça e está em consonância com as formações discursivas das Relações Públicas e da diversidade em questão.

PALAVRAS-CHAVE: Diversidade de Gênero; Inclusão; Alteridade; Empresas; Discurso.

1 INTRODUÇÃO

A ideia da alteridade funda-se na natureza ou condição do que é o outro, do que é distinto, no respeito pelo diferente. Esse outro convoca e convida a aceitação, quando se segue o princípio da alteridade; ou a intolerância, quando se é avesso a esse princípio. Desse modo, o outro é sempre díspar a quem o contempla, uma vez que o ser humano é sempre único. Como assevera Bassi (2021, p. 72), “[...] trazer o outro nas suas singularidades compete respeitar suas diferenças” e diversidades apresentadas.

¹ Trabalho apresentado no GP Comunicação, Alteridade e Diversidade do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 4 a 8 de setembro de 2023.

² Mestranda do Curso de Direito, Governança e políticas Públicas do PPGDGPP-UNIFACS, e-mail: camilamontenegrorp@gmail.com

³ Pós-Doutora em Ciências da Comunicação e Doutora em Letras, Professora do Curso de Direito, Governança e políticas Públicas do PPGDGPP-UNIFACS, e-mail: dramartaandrade@gmail.com

Dito isso, pode-se constatar que o termo “diversidade” pode ser entendido como sendo a característica do que é diverso, diferente, dessemelhante, variável, variado, múltiplo, como também pode significar ausência de acordo, de unicidade. Pode ainda ser utilizado indicando o processo de inclusão de grupos minoritários nos mais diferentes ambientes como nos negócios, na política, na cultura e nos relacionamentos empresariais, sendo essa inclusão uma demanda cada vez maior dos *stakeholders*.

Ao se pensar na diversidade, observa-se que essa se subdivide em categorias que terminam por aparecer recorrentemente nas sociedades e nos grupos sociais, a saber: a racial, a étnica, a de gênero, a de orientação sexual, a geracional, a religiosa e a das pessoas com deficiência. Pode-se dizer que, nas organizações, essas classificações estão cada vez mais presentes.

Para efeitos deste trabalho, resolveu-se empreender uma pesquisa bibliográfica e documental acerca da temática *diversidade de gênero praticadas nas organizações: discurso, respeito a alteridade, ações e resultados concretos*, tendo-se como objetivo examinar quais ações no tocante da diversidade em questão estão sendo praticadas, o resultado dessas e como são explicitadas discursivamente para os seus públicos estratégicos.

Assim, objetivou-se analisar a diversidade de gênero praticada no seio de quatro empresas no tocante das ações e dos resultados dessas e como é feita a divulgação discursiva, pesquisadas em documentos digitais publicados pelas corporações escolhidas para este trabalho.

Destaca-se que, neste estudo, o discurso é entendido, efeitos de sentido que são produzidos a partir de um enunciador/uma voz que, neste estudo, é a empresarial (Andrade, 2020).

Para fundamentar teoricamente este trabalho, utiliza-se aportes acerca da Diversidade, mais especificamente a de gênero (e dessa nas organizações, analisando a divulgação das ações e resultados da diversidade de gênero nas empresas pesquisadas); da Análise do Discurso, de linha francesa (desta, foi usando o conceito de discurso, das formações discursivas constitutivas deste e os argumentos utilizados na construção discursiva).

Para realizar esta investigação, foram selecionadas, no universo das corporações de grande porte e listadas na Bolsa de São Paulo, as que praticam a diversidade de gênero,

resultando em quatro dessas (Natura, Mastercard, Itaú e PepsiCo). Assim, foi empreendido um estudo de caso múltiplo com os dados coletados.

Este trabalho justifica-se e possibilita reflexões sobre a importância da temática em questão nas empresas, pois, abordar essa, é falar também de alteridade, como também refletir acerca da capacidade de se pensar o outro em seus direitos e do respeito a este, temática tão cara às Relações Públicas⁴ (RP).

2 METODOLOGIA

Este estudo se constitui de uma pesquisa exploratória, que objetiva um prévio estudo visando uma maior familiaridade em relação ao fato da inclusão da diversidade de gênero em empresas, identificando em que nível de inclusão se encontram as organizações selecionadas para a feitura deste trabalho, como também se buscou levantar as informações já disponíveis a respeito do assunto e como essas são disponibilizadas.

Ao se objetivar isso, para melhor entender o objeto de análise, escolheu-se o estudo de caso múltiplo. Para tanto, foram escolhidas quatro organizações no universo das que estão listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, Brasil, como sustentáveis e inclusivas (B3, 2023). Essa seleção deu-se pelos resultados significativos, frente a demais, no tocante a inclusão dos diversos no tocante do gênero. Dessas, apenas quatro disponibilizam seus resultados em documentos encontrados na Internet. Por esse motivo, foram escolhidas para este estudo: a Natura, a Mastercard, o Itaú e a PepsiCo.

Foram empreendidas as seguintes pesquisas para se obter o resultado deste trabalho, a saber:

- pesquisa bibliográfica: visando o levantamento de um breve domínio do estado da arte da literatura do tema da pesquisa, através do levantamento em publicações impressas e eletrônicas;
- pesquisa documental: elaborada a partir de fontes de informações oriundas das organizações selecionadas acerca dos dados referentes ao objeto de estudo disponíveis em canais digitais oficiais daquelas.

⁴ Relações Públicas, em se pensando em área existente nas organizações, é responsável pelo gerir o relacionamento entre a empresa e os seus *stakeholders*, mediando as demandas desses dois entes

3 A DIVERSIDADE E SUA VERTENTE DE GÊNERO

Como já citado, a diversidade é uma temática ampla e que tem angariado importância em todo o mundo, por isso, pode ser entendida a partir de díspares óticas: organizacional, social, grupal ou até individual (Fleury, 2000). Esse conceito é um dos existentes que versam sobre os direitos e reconhecimento das minorias e, paulatinamente, foi sendo utilizado pelas/nas organizações. Assim, cabe entender em que consiste a diversidade, a qual é uma das agendas das empresas que já o adota ou daquelas que ainda tentam compreender se esse tem aderência a sua filosofia.

O termo “diversidade”, por coincidência e em consonância com a sua própria etimologia, possibilita o surgimento de variadas interpretações o que, conseqüentemente, torna sua conceituação uma tarefa complexa.

[...] o latim em *diversitas*, *diversitatis*, entendendo tanto a idéia [sic] de pluralidade quanto de confronto (como é expressado pelo verbo *diverge*, com o qual são compartilhadas raízes lingüísticas [sic], porque a diversidade é apreciada precisamente mediante as diferenças) associado ao particípio *diversus*, em relação ao verbo *divertere*, no sentido de diferir ou mudar, permitindo desarmar o último termo no prefixo *di-*, capaz de atuar como sinal de divisão ou origem, e o verbo *vertere*, que se refere a palavra *verter*, exposto no indo-europeu **wer(3)-*, por torcer ou virar; finalmente, é detectado o sufixo *-dade*, que responde às formas latinas *-tas* e *-atis*, em função de qualidade. (Veschi, 2020)

Assim, o que se nota é que a diversidade está para o plural, o diferente, como também para o confronto, a segregação.

Nkomo e Cox Jr. (1999) afirmam que o estudo da diversidade é ineficaz em termos de construção científica e tem montado grande parte do seu significado hodierno a partir do trabalho de profissionais nas organizações. Contudo, observa-se que as definições mais amplas indicam que o termo se refere a todas as diferenças individuais entre as pessoas, ou seja, se todos são diferentes, a diversidade é geral. Essa conceitualização espelha o individualismo que estrutura muitas das concepções sobre as empresas.

A diversidade é, segundo o defendido por Fleury (2000), compreendida como sendo indivíduos detentores de identidades díspares, os quais interagem e integram um mesmo sistema social, cujos componentes se juntam por compartilhar características semelhantes. Esses agrupamentos convivem, na maioria das vezes, de forma não tão harmoniosa por, geralmente, não respeitar essas diferenças.

Essa conceituação de Fleury (2000) vem sendo substituído em discursões que integram e interligam conceitos como os de identidade, cultura e o meio social. Desse modo, Silva (2000) defende que a diversidade se constitui num comportamento coeso à identidade, cujo significado é cultural e socialmente atribuído e com relação intrínseca entre as diferentes formas com que um determinado sujeito se articula e se posiciona comunicativamente num grupo e numa sociedade.

Adicionado a essa ideia de identidade, elenca-se a existência de categorias de diversidade, como já mencionado. Dentre essas, há um consenso nos estudos científicos sobre as principais e as com presença nas organizações, a saber a: racial, de gênero, étnica, geracional, de orientação sexual, religiosa e das pessoas com deficiência. Para efeitos da feitura deste trabalho, foi escolhida a categoria gênero.

Sobre o termo “gênero”, pode-se asseverar que é um conceito usado para explicar as relações sociais entre pessoas de sexos diferentes, estando atrelada à construção social de ser mulher ou de ser homem, ao feminino e ao masculino; centrando-se igualmente mais no feminino pela própria especificidade da língua portuguesa (nesta, o masculino também funciona como neutro), e é constituído por uma pluralidade de sentidos discursivos atribuídos às diferenças que existem na sociedade, principalmente na brasileira. Essas podem ser expressas como identidade de gênero e tem base

[...] profundamente sentida na experiência interna e individual do gênero de cada pessoa, que pode ou não corresponder ao sexo atribuído no nascimento, incluindo o senso pessoal do corpo (que pode envolver, por livre escolha, modificação da aparência ou função corporal por meios médicos, cirúrgicos ou outros) e outras expressões de gênero, inclusive vestimenta, modo de falar e maneirismos. (Princípios de Yogyakarta, 2006, p. 7).

Segundo Martins (2022), para se pensar em inclusão de gênero precisa-se pensar em como igualar os diversos gêneros existentes na sociedade, os quais versam sobre questões como a inclusão das mulheres, LGBTQIAPN+, diversidade das sessenta e quatro classificações atreladas ao gênero, menstruação, incentivo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal etc. Para efeitos deste estudo, enfoca-se naquelas referentes à inclusão das mulheres com suas peculiaridade e demandas nas organizações.

Devido aos fatores históricos, presencia-se cada vez mais movimentos políticos e sociais que lutam e buscam a igualdade de oportunidades de ensino e de emprego e, portanto, geram novas demandas às organizações, as quais necessitam desenvolver estratégias para administrar inclusão e equidade de gênero dentro de seus ambientes, uma

vez que a sociedade, nas quais estão inseridas, igualmente é diversa e demanda uma representação de si mesma nas corporações.

Como consequência desse cenário, Dessler (2003) explica que as empresas estão sendo empurradas e buscando se empenhar em praticar a diversidade de gênero, como as demais diversidades também, não apenas pelas imposições legais, mas por outras questões, como respeito e/ou sobrevivência, bem como porque já se nota que as mulheres, cada vez mais, se qualificam acadêmica e tecnicamente, buscando igualar-se ou até superar os homens. Percebe-se igualmente a importância daquelas, pois permite às organizações um desenvolvimento do seu potencial para atingir seus objetivos, não apenas como uma redução de ações discriminatórias.

Em termos organizacionais, como desdobramento desse cenário, Dessler (2003, p. 48) explicita que “[...] as empresas hoje estão se empenhando para obter um equilíbrio sexual, étnico e racial na [sua] força de trabalho ‘não por causa das imposições legais, mas por uma questão econômica’”. Acerca deste ponto de vista, pode-se expor o defendido por Sicherolli, Medeiros e Valadão (2011, p. 4), os quais apontam que “[...] a gestão da diversidade nas organizações é importante, pois permite a todos um desenvolvimento completo do seu potencial para atingir os objetivos da empresa, não devendo ser reduzido a ações antidiscriminatórias”. Posto isso, o que se percebe é que é salutar a mistura de profissionais, os quais trazem visões/experiências diferentes, oriundas dessa diversidade, fato que termina por gerar mais produtividade e satisfação em se trabalhar em nesses locais diversos, por se entender que há respeito às pessoas com suas peculiaridades.

Nkomo e Cox (1999) destacam que o efeito da existência da diversidade impacta nos resultados individuais e organizacionais como um todo, ou seja, é evidente que, atualmente, a temática da diversidade é percebida como um instrumento administrativo para o alcance de determinados objetivos e que pode trazer pontos benéficos para as organizações. Dentre esses, pode-se apontar aqueles que versam sobre a construção de uma boa imagem, a qual envolve a percepção positiva individual e pontual que os indivíduos/públicos de interesse possuem da organização e, como consequência dessa, têm-se a edificação, ao longo do tempo, de uma reputação positiva, trabalho constante e peculiar das RP; bem como a consolidação de clima organizacional igualmente positivo, uma vez que se instaura a sensação agradável e de respeito no ambiente de trabalho e a percepção de pertencimento que envolve um senso de integração numa cultura de

pertencimento organizacional, na qual há envolvimento do propósito e da realização profissional.

Dessa forma, Santos *et al.* (2008 *apud* Sicherolli; Medeiros; Valadão, 2011, p. 5), salientam que a inclusão da diversidade nas organizações tem vínculo e possibilidade de influenciar

[...] os resultados de uma organização de duas formas: variáveis de respostas afetivas, isto é, como os funcionários se sentem a respeito do seu trabalho e do seu empregador, e variáveis de realização, medidas por critério [sic] que revelam a performance relacionada com a identificação do grupo.

Sanchers (2022) concorda com essa visão ao afirmar que a inclusão da diversidade, nas empresas, objetiva

[...] transformar o ambiente organizacional para incluir todas as pessoas. Empresas que promovem a diversidade e inclusão acreditam que são as diferenças que fazem crescer, estimulam a inovação, constroem equipes mais engajadas e proporcionam diversos pontos de vista para a tomada de decisão.

Ainda se seguindo o raciocínio de Sanchers (2022), ao transformar uma organização num ambiente acolhedor e inclusivo para todos os seus funcionários; ao dar igualdade de oportunidade de crescimento; ao proporcionar uma melhora do clima organizacional; ao aprimorar o relacionamento entre o colaborador e a empresa; ao integrar e respeitar os indivíduos por conta das características que possuem e ao conectá-los a determinados grupos sociais, dentre outras características díspares, a empresa só tem a ganhar.

Enquanto a Castilho, Callegaro e Szwarcwald (2020, p. 10), num estudo acerca da adoção da diversidade nas corporações da América Latina, explicitam que

[...] os funcionários de empresas percebidas como comprometidas com a diversidade têm 11% mais probabilidade de relatar que podem “ser quem são” no trabalho, o que provavelmente os estimula a participar e contribuir. Essas empresas também tendem a ter menos funcionários que expressam sentir-se como “estranhos” no ambiente de trabalho. Da mesma forma, os funcionários de empresas que adotam a diversidade relatam níveis muito mais altos de inovação e colaboração do que seus pares de outras empresas.

Cabe destacar que as mesmas estudiosas asseveram que

[...] os níveis de comprometimento das empresas com a diversidade estão intimamente correlacionados com a capacidade de seus líderes criarem equipes confiáveis e de alta performance. Em nosso estudo, funcionários de empresas percebidas como comprometidas com a diversidade apresentaram probabilidade 80% maior de concordar que seus líderes promovem confiança e diálogo aberto, e probabilidade 73% maior de relatar uma cultura de liderança em prol do trabalho em equipe, que afeta positivamente a forma como as pessoas se comportam. (*Ibid.*, p. 11).

Ainda se analisando os dados apresentados pela mesma pesquisa, percebe-se que há uma relação entre diversidade e a performance financeira, “[...] as empresas percebidas pelos funcionários como diversificadas em termos de gênero têm probabilidade 93% maior de apresentar performance financeira superior à de seus pares da indústria” (*Ibid.*, p. 11).

Em contrapartida, é importante entender se as organizações que possuem a diversidade se o faz por entendê-la pela sua importância como possibilidade de integração de indivíduos que são naturalmente diferentes entre si ou se é apenas mais um discurso ou uma imposição da sociedade, sem nenhum desenvolvimento de iniciativa ou prática significativa. Existe um termo no mercado que define esse último tipo de posicionamento: *diversity washing*, o qual, na língua portuguesa, pode ser traduzido livremente por “lavagem da diversidade”. De acordo com a redação do Vagas for Business (Redação, 2021), esse ocorre quando se “[...] utiliza o conceito de diversidade na comunicação de marca de uma empresa, sem necessariamente fazer com que ele esteja presente no dia a dia dos empregados”, ou seja, a diversidade não está preconizada na filosofia da organização. Howard (2020) adverte que se deve combater essas práticas. As corporações devem elaborar estratégias customizadas que levem em consideração os problemas sociais existentes dentro e fora de seus ambientes organizacionais, os quais possuem vinculação direta com os assuntos que envolvem o reconhecimento ou não às diversidades.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Feitas as considerações de base teórica, passa-se a análise dos dados apresentados pelas quatro empresas selecionadas para este estudo (Natura, Mastercard, Itaú e PepsiCo) no tocante à inclusão da diversidade de gênero.

A Natura, parte do grupo Natura &Co (Natura, Avon, The Body Shop e Aesop), uma das empresas mais sustentáveis do mundo, acredita no poder – e na importância – da influência feminina dentro da companhia. Não à toa, aderiu aos Princípios de Empoderamento das Mulheres promovidos pela Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) e pelo Pacto Global das Nações Unidas. (G. Lab para Natura, 2021)

A seguir, estão os números da Natura referentes ao tema deste estudo (G. Lab para Natura, 2021):

- desde 2020, o número de mulheres que ocupam os cargos de liderança foi ultrapassado em 51%; atualmente, está em 56%;
- em seu quadro de colaboradores, 62% são mulheres;
- mais de 70% do corpo de cientistas do Centro de Inovação da Natura são mulheres;
- já há duas sedes, a de São Paulo e a Cajamar, contam com berçários estruturados para cuidar de crianças até os 3 anos;
- a equidade salarial passa a fazer parte da meta traçada pela companhia;
- as colaboradoras que engravidam não pagam coparticipação durante o pré-natal, passam por um curso preparatório para a chegada do bebê junto com o parceiro, além de licença-maternidade de 6 meses;
- no mês do Dia das Mães, as colaboradoras contaram com o *Tempo Presente*, uma iniciativa que deu direito a um dia livre para aproveitar a companhia dos filhos.
- em 2020, foi lançada pela companhia, na América Latina, uma política de enfrentamento à violência de gênero.

Marina Leal, responsável pelo setor de Diversidade e Inclusão e vice-presidente de Pessoas e Cultura, afirma que “Para que isso seja possível, preparamos e desenvolvemos mulheres que estão nas linhas de sucessão dessas funções” (G. Lab para Natura, 2021).

Ao se passar para outra empresa que investe na inclusão da diversidade de gênero e se define em suas próprias palavras como: “Há mais de 50 anos, a Mastercard vem transformando a forma como o mundo paga e recebe pagamentos” (Mastercard, 2023b).

Nesta, nota-se as seguintes ações no sentido a estudada diversidade encontradas em Mastercard (2023a).:

Em 2020, expandimos nosso compromisso de inclusão financeira mundial, prometendo trazer um total de 1 bilhão de pessoas e 50 milhões de micro e pequenas empresas para a economia digital até 2025. Como parte desse

esforço, temos foco direto em fornecer a 25 milhões de mulheres empresárias soluções que podem ajudá-las a expandirem seus negócios por meio de uma série de iniciativas que combinam financiamento, mentoria e desenvolvimento de tecnologias inclusivas.

- no mês de celebração do Dia Internacional da Mulher de 2021, lançou a série documental *FIVE*, a qual se constitui de curtas-metragens que dão visibilidade ao empreendedorismo feminino ao redor do mundo e a como essas mulheres atuam para promover melhorias nas comunidades em que estão inseridas;
- promoção do programa educacional *Girls4Tech*, desde 2016, que busca incentivar o interesse de jovens pelas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática, a fim de que mais mulheres consigam ingressar e atuar nestes campos no futuro, uma vez que são consideradas eminentemente masculinas;
- lançou o programa de contratação, intitulado de *Relaunch Your Career*, cujo foco está em profissionais mais sêniores e prioritariamente em mulheres que se afastaram do mercado de trabalho por causa da maternidade e desejam recolocação/volta ao mercado de trabalho;
- possui e incentiva o *Women Leadership Network*, o qual é um grupo autogerido por mulheres funcionárias, cujo esforço está na “[...] construção coletiva de um espaço de trabalho que fomente o potencial e liderança feminina” (*Idem*).

A Mastercard (2023a) ainda destaca que, para objetivar e promover a equidade de gênero, implementou iniciativas como:

- Licença maternidade e paternidade estendidas
- Finalistas mulheres em todos os processos seletivos.
- Assistência para adoção
- Assistência para fertilização in vitro [sic]
- Cobertura médica e dentária para o parceiro do mesmo sexo.

Sobre os resultados do Itaú, uma das cinco maiores instituições bancária e financeira do Brasil, acerca da inclusão da diversidade de gênero, destacam-se os seguintes dados que podem ser visualizados detalhadamente em Itaú Unibanco Holding (2022):

- 87% das funcionárias estão satisfeitas em trabalhar neste banco;
- 56,1% de colaboradoras gestoras (locadas no administrativo, no comercial, na operação, como *trainees*, estagiárias e aprendizes);

- 51,3% de mulheres em cargos executivos (diretoria, superintendência, gerência, coordenação);
- 34,1% em cargos STEM (sigla em inglês para: ciência, tecnologia, engenharia e matemática)
- programa de apoio às mães e gestantes;
- regra de participação feminina nos comitês de sucessão;
- programa de *mentoring* para mulheres que estão em posição de liderança;
- licença-maternidade com pagamento integral da participação de lucros ou resultados;
- 92,5% de retenção no pós-maternidade (12 meses).

Essas ações estão sob o rótulo “todas” (Figura 1).

Figura 1 – marca da diversidade de gênero do Itaú



Fonte: Itaú Carreiras (2023)

Por último, há outra gigante, a PepsiCo⁵ Brasil, que igualmente foi selecionada para este estudo por possuir ações significativas no tocante da diversidade de gênero, oferecendo ferramentas para que as mulheres possam oportunidades similares as dos homens, ocorrendo isso tanto interna como externamente à companhia. “Nossa meta global e Brasil é ter 50% de liderança feminina até 2025. Atualmente temos 47% de mulheres em posições de liderança no Brasil, sendo que o Comitê Executivo da companhia (C-Level) no país é composto em 60% por mulheres” (PepsiCo, 2023).

Destaca-se a seguir as principais iniciativas no Brasil (PepsiCo, 2023):

- desde 2017, essa corporação participa do acordo de Princípios de Empoderamento Feminino da ONU e do *He for She*, o qual determina que tanto homens como mulheres tenham as mesmas responsabilidades e, para concretizar esse movimento, a PepsiCo

⁵ Cabe destacar que se escolheu estudar a PepsiCo com operação no Brasil por essa empresa ser uma transnacional. Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (2017), “[...] a transnacional se refere às [...] empresas que atuam em diversos países”, mas são oriundas de um. Para Guido e Lima (2012, p. 87), quando uma empresa atinge esse estágio termina não tendo “[...] capital social pertencente a qualquer país em particular e não domina necessariamente o processo de produção na sua totalidade”, o que é o caso da PepsiCo.

Brasil empreendeu a linha de produção intitulada de *Inspire*, a qual é formada de 50% de mulheres e 50% de homens que desempenham as mesmas funções;

- possui o programa *Ready to Return*, que é uma iniciativa global da companhia cujo objetivo é possibilitar às profissionais, que pararam sua carreira (pela maternidade, viagens ou outros motivos pessoais) por 2 ou mais anos, a regressem ao mercado. No Brasil, já houve três edições deste, com mais de 6 mil inscritas;
- enquanto o *Doce Começo* é o programa que oferece acompanhamento especializado na licença de maternidade, parental e de adoção de crianças com até 6 meses. Igualmente disponibiliza um retorno gradual das licenças, disponibilizando jornada de trabalho de meio período no primeiro mês;
- há o *Vendas Por Elas*, o qual é o movimento incentivador da representatividade feminina na área de Vendas da PepsiCo, visando reforçar que *Lugar de Mulher é onde ela quiser*;
- no *Equidade é Prioridade*, iniciado em 2020, estabeleceu metas para liderança feminina, cumprindo os WEPs (*Women's Empowerment Principles*), sendo parte dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, que objetiva alcançar 30% de mulheres em cargos de alta liderança até 2025 e 50% dessas em cargos de alta liderança até 2030;
- ainda existe o *EmpoderA* que, dentre os ERGs (grupos de afinidade), é o formado por funcionárias(os) para fomentar a discussão e ideias voltadas para a equidade de gênero.

Feita essa explicitação dos dados acerca da diversidade de gênero efetuada nas empresas estudadas, destaca-se como principais resultados do cruzamento daqueles, o seguinte:

- 1) as empresas pesquisadas trazem, na construção discursiva, principalmente o argumento estatístico (o dos números), tão caro ao discurso empresarial, bem como há um entrelaçamento entre a formação discursiva⁶ das Relações Públicas, apresentada como prestação de contas às demandas dos *stakeholders*, com a da inclusão da diversidade de gênero, como indicador de sustentabilidade corporativa;
- 2) as ações são apresentadas em forma de programas, explicitação de números expressivos e metas acerca da inclusão da diversidade em questão, como também nos

⁶ Uma formação discursiva caracteriza-se como sendo um conjunto de enunciados relacionados ao mesmo sistema de regras historicamente determinadas; assim, seria uma formação social passível de se caracterizar por certa relação existente entre posições políticas e ideológicas (Andrade, 2020).

resultados positivos ao se incorporar a inclusão das mulheres nos negócios das empresas pesquisadas;

3) as quatro empresas possuem números expressivos no tocante da inclusão da diversidade de gênero, principalmente em se considerando que essa inclusão tem menos de dez anos. Desse modo, o discurso poderia ser bem mais elogioso, mas o que se presencia é a voz empresarial apenas apresentando fatos (números alcançados, assinatura de acordos, programas em operação), o que também uma característica da formação discursiva das RP|.

5 CONCLUSÕES

Ao final do estudo, obteve-se o levantamento das ações praticadas no tocante da diversidade de gênero praticada nas quatro organizações selecionadas (Natura, Mastercard, Itaú e PepsiCo), os efeitos dessa inclusão nos negócios empresariais, o discurso empreendido e onde/como é realizada a divulgação desses corolários.

Observa-se que muito se tem discutido acerca da inclusão da diversidade nas organizações, principalmente nas Sociedade Anônimas, como é o caso das quatro companhias escolhidas neste estudo. Contudo, há poucos estudos que sistematizam esses dados de forma a se estabelecer comparativos discursivos, que devem estar embasados em ações concretas e realizadas ou em andamento. Salienta-se, contudo, que estudos exploratórios como este contribuem para demonstrar o quão se tem avançado ou não nas questões acerca da inclusão da diversidade nas organizações, como também da necessidade de estudos por categorias de diversidade e sempre em formato comparativo dos resultados empresariais frente ao implantado e avaliado.

Por fim, deve-se salientar que a escolha das organizações – por serem de grande porte, estarem na bolsa de valores, terem reputação difundida em respeito e inclusão da diversidade de gênero – termina por facilitar estudos como este, pois os dados estão disponíveis digitalmente em canais oficiais organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Marta de. **Discurso circulante nas organizações**: teoria e metodologia de análise. Mauritius: Novas Edições Acadêmicas, 2020.

BASSI, I. G. **Gandhi, Mandela e Luther King**: as autonarrativas dos ativistas e o diálogo por direitos humanos. Florianópolis: Insular, 2021.

B3. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)**: carteira do dia. 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3-composicao-da-carteira.htm Acesso em: 5 jul. 2023.

CASTILHO, P.; CALLEGARO, H.; SZWARCOWALD, M. **Diversity Matters**: Latin America. São Paulo: McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>. Acesso em: 21 jul. 2022.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jan. 2021.

GUIDO, Ana Lúcia Borella; LIMA, Rogério Torres de. Empresas transnacionais e internacionalização: uma análise bibliométrica dos termos. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, SE, v. 3, n. 3, p. 83-96, 2012.

G. LAB PARA NATURA. Mulheres no topo: Natura busca aumentar a presença feminina nos cargos de liderança. **Época Negócios**, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Um-So-Planeta/Publicidade/Natura/noticia/2021/03/mulheres-no-topo-natura-busca-aumentar-presenca-feminina-nos-cargos-de-lideranca.html>. Acesso em: 14 jan. 2021.

HOWARD, V. The dangers of 'diversity washing' and what to do instead. **Forbes**, 30 nov. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/11/30/the-dangers-of-diversity-washing-and-what-to-do-instead/?sh=4c070359404b>. Acesso em: 14 out. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **O que é uma empresa transnacional?** 28 ago. 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/o-que-e-empresa-transnacional/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING. **Relatório Anual Integrado 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.itau.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/c2f10585-7bc5-c7e0-ef28-079337256421?origin=2>. Acesso em: 9 ago. 2023.

ITAÚ CARREIRAS. **Diversidade**. 2023. Disponível em: <https://carreiras.itau.com.br/diversidade>. Acesso em: 9 ago. 2023.

MARTINS, Afonso Matos. Diversidade, igualdade e inclusão de gêneros. **Pulse LinkedIn**, 12 abr. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/diversidade-igualdade-e-inclus%C3%A3o-de-g%C3%AAneros-afonso-matos-martins/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MASTERCARD. **Mastercard é mais do que cartão. É soluções que apoiam a equidade de gênero**. 2023a. Disponível em: <https://www.mastercard.com.br/pt-br/visao/responsabilidade-corporativa/sustentabilidade-social/equidade-de-genero.html>. Acesso em: 9 ago. 2023.

MASTERCARD. **Nossa visão**. 2023b. Disponível em: <https://www.mastercard.com.br/pt-br/visao/quem-somos.html>. Acesso em: 9 ago. 2023.

NKOMO, S. M.; COX, T. Jr. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. Tradução de A. B. Brandão. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014. p. 332-358.

PEPSICO. **Nossa jornada: Equidade de gênero**. 2023. Disponível em: <https://www.pepsico.com.br/sustentabilidade/pepsicopositive/diversidade-equidade-inclusao>. Acesso em: 14 jun. 2023.

PRINCÍPIOS de Yogyakarta: aplicação da Legislação Internacional de Direitos Humanos em relação à Orientação Sexual e Identidade de Gênero. 2006. Disponível em: http://www.clam.org.br/uploads/conteudo/principios_de_yogyakarta.pdf. Acesso em: 14 jan. 2021.

REDAÇÃO. Diversity washing: raízes da falta de representatividade nas empresas. **Vagas for Business**, 11 set. 2021. Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/representatividade-empresas-diversity-washing/>. Acesso em: 29 jan. 2023.

SANCHER, E. N. Diversidade e Inclusão: conheça 6 empresas com boas práticas. **Pulse**, 16 maio. 2022. Disponível em: <https://www.pulses.com.br/blog/empresas-com-boas-praticas-de-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

SICHEROLLI, M.; MEDEIROS, C. R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais eletrônicos...** João Pessoa: ANPAD, 2011.

SILVA, T. T. A produção social da identidade e da diferença. In: _____ (Ed.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. p. 73-102.

VESCHI, B. Etimologia de diversidade. **Etimologia**: origem do conceito. 2020. Disponível em: <https://etimologia.com.br/diversidade/>. Acesso em: 8 ago. 2023.