ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas - ENANGRAD Pleno

INSTITUCIONALIZAÇÃO DOCUMENTADA DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO: O QUE CONSTA NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DE EMPRESAS PREMIADAS?

Resumo

A Diversidade e Inclusão (D&I) nas organizações constitui um processo em consolidação, caracterizado pelo desenvolvimento de políticas e práticas voltadas à inserção de grupos socialmente minorizados. Essas iniciativas são comunicadas de diferentes formas, inclusive por meio de relatórios anuais, configurando um processo de institucionalização documentada. Este estudo teve como objetivo analisar os relatórios de gestão de empresas premiadas pelas suas políticas e práticas de diversidade e inclusão. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, por meio de análise documental. O *corpus* foi composto por relatórios de gestão de empresas premiadas por sua atuação em D&I, analisados mediante leitura flutuante, apoio de Inteligência Artificial e utilização do *software* ATLAS.ti. Os resultados mostraram que as empresas analisadas apresentam iniciativas consistentes para a promoção da diversidade e inclusão, destacando-se a criação de comitês e grupos de afinidade, campanhas de conscientização e letramento, processos de recrutamento e seleção intencionais direcionados a públicos específicos e o estabelecimento de metas de representatividade, inclusive em cargos de liderança. Conclui-se que a institucionalização documentada fortalece a transparência organizacional, desde que as informações divulgadas sejam íntegras e fidedignas aos registros. A pesquisa contribui ao sistematizar os principais *insights* desse criterioso *corpus* documental, oferecendo subsídios teórico-empíricos para o aprimoramento das políticas de D&I em outras organizações e para a ampliação das oportunidades de inclusão de grupos socialmente minorizados.

Palavras-chave: Diversidade e inclusão; Institucionalização documentada; Análise documental; Gestão da diversidade.

Abstract

Diversity and Inclusion (D&I) in organizations is an ongoing process of consolidation, characterized by the development of policies and practices aimed at including socially minoritized groups. These initiatives are communicated in different ways, including through annual reports, thereby constituting a process of documented institutionalization. This study aimed to analyze the management reports of companies recognized for their D&I policies and practices. To this end, a qualitative, descriptive approach was adopted through documentary analysis. The corpus consisted of management reports from companies recognized for their D&I efforts, which were analyzed through an initial exploratory reading, supported by Artificial Intelligence and the ATLAS.ti software. The results showed that the companies analyzed have implemented consistent initiatives to promote diversity and inclusion, particularly through the establishment of committees and affinity groups, awareness and literacy campaigns, intentional recruitment and selection processes targeting specific groups, and the establishment of representation targets, including for leadership positions. It is concluded that documented institutionalization strengthens organizational transparency, provided that the disclosed information is accurate and faithful to organizational records. This study contributes by systematizing key insights from this carefully selected documentary corpus, providing theoretical and empirical support for

improving D&I policies in other organizations and expanding inclusion opportunities for socially minoritized groups.

Keywords: Diversity and Inclusion; Documented Institutionalization; Documentary Analysis; Diversity Management.

1. Introdução

A institucionalização da diversidade e inclusão (D&I) nas empresas privadas tem se afirmado como um processo estruturante, que supera iniciativas isoladas e passa a integrar de forma sistemática os modelos de gestão e governança organizacionais. Esse movimento compreende a incorporação de princípios de D&I às políticas internas, aos códigos de conduta, aos processos de recrutamento e seleção, aos programas de desenvolvimento de pessoas e aos sistemas de avaliação de desempenho. Ao adotar essa perspectiva, as organizações procuram alinhar suas práticas às transformações sociais contemporâneas, reconhecendo a diversidade de identidades, experiências e visões como um elemento relevante para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade empresarial (Carvalho, 2025; Souza, Bruno & Silva, 2025; Mannucci & Shelley, 2022).

Esse processo também envolve a criação de estruturas formais, como comitês ou áreas responsáveis pelo tema, além da definição de metas, indicadores e mecanismos de acompanhamento que permitam avaliar os resultados das ações implementadas. Por consequência, a institucionalização da temática contribui para a consolidação de práticas contínuas e integradas, reduzindo a dependência de iniciativas pontuais e fortalecendo a coerência entre discurso e prática organizacional. Entretanto, sua efetividade depende da capacidade das empresas de promover mudanças culturais consistentes e que de fato saiam dos relatórios anuais, assim, enfrentando vieses e desigualdades historicamente presentes no ambiente de trabalho. Desse modo, a institucionalização da diversidade e inclusão configura-se como um elemento central para a construção de organizações mais equitativas, representativas e principalmente, socialmente responsáveis.

Os critérios para definir uma empresa como diversa e inclusiva são subjetivos, visto que demandam diferentes premissas. Ao aproximar-se do contexto brasileiro surgem algumas entidades que discutem de forma contínua a temática, podendo citar: o Instituto Ethos que atrela o mercado corporativo à pauta da responsabilidade social e a consultoria global *Great Place to Work* (GPTW), que certifica e reconhece as empresas com os melhores ambientes de trabalho e culturas organizacionais, baseadas na confiança, no respeito e no alto desempenho.

Assim, esta pesquisa justifica-se por investigar um fenômeno emergente e complexo como o posicionamento das organizações acerca da D&I (Zhao *et al.*, 2025). Essa complexidade toma proporções ainda maiores visto que o conteúdo presente em documentos e relatórios muitas vezes podem divergir da vivência entregue aos colaboradores. Ademais, parte de dados primários para o entendimento de uma problemática, que, apesar de ser amplamente discutida, segue sendo incipiente (Souza, Bruno & Silva, 2025). A investigação contribui de forma prática por oferecer *insights* para empreendedores e gestores de diferentes empresas, ou seja, as ações percebidas nos documentos das grandes corporações analisadas podem ser adaptadas também para pequenas e médias empresas. Ademais, contribui de modo acadêmico ao expandir as discussões à luz da literatura, e também socialmente, ao

fortalecer a ideia da D&I em diferentes contextos e grupos (Saner & Wyss, 2023; Lopes, 2026).

Diante deste cenário, este estudo tem o seguinte problema de pesquisa: como as empresas premiadas por suas políticas e práticas de diversidade e inclusão evidenciam essas iniciativas em seus relatórios de gestão? Logo, o objetivo é analisar os relatórios de gestão de empresas premiadas pelas suas políticas e práticas de diversidade e inclusão. Este artigo está organizado da seguinte forma: introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise e discussão dos resultados, conclusão e contribuições e, por último, as referências que respaldam a pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

Nesta seção foram resgatados, sob o olhar da literatura, os conceitos de institucionalização (no contexto da administração e da gestão de pessoas) e da diversidade e inclusão. Como fruto dessa construção, ao final do tópico 2.2 foi elaborado um quadro teórico que relaciona esses dois pilares e ilustra suas aplicações teórico-empíricas.

2.1 Institucionalização Documentada

O conceito de institucionalização, na literatura, é compreendido como o processo por meio do qual iniciativas de diversidade e inclusão, inicialmente concebidas como ações pontuais ou inovadoras, passam a ser incorporadas de maneira sistemática às estruturas e práticas formais das organizações (Saner & Wyss, 2023). De acordo com os autores, o processo de institucionalização parte de um aspecto formal e processual, muitas vezes documentado por meio de manuais, diretrizes éticas e políticas organizacionais. Não tão distante, Cobian e Ramos (2021) conceituam institucionalização como os processos pelos quais as inovações são integradas de forma permanente às estruturas e práticas de uma organização. Ou seja, refere-se a um processo e a um resultado, nos quais a inovação ou mudança passa a ser uma parte normal e pertencente à instituição (Saner & Wyss, 2023; Cobian & Ramos, 2021).

A institucionalização envolve também mudanças nos fatores ambientais, culturais, de políticas, práticas, normas e valores sociais que tornam a inovação uma parte incorporada e duradoura da organização. Além disso, estudos anteriores destacam que a institucionalização reflete a transformação da mudança em uma norma ou prática esperada, contribuindo para sua sustentação a longo prazo, ao invés de ser apenas uma iniciativa temporária ou episódica (Saner & Wyss, 2023; Cobian & Ramos, 2021).

Em síntese, os autores apresentados na presente seção desta pesquisa indicam que a institucionalização documentada da D&I é apresentada como um movimento de formalização, integração e sustentação das ações de diversidade nas estruturas organizacionais, sendo essencial para que essas iniciativas transcendam o caráter pontual e se consolidem como componentes estruturantes da gestão.

2.2 Diversidade e Inclusão

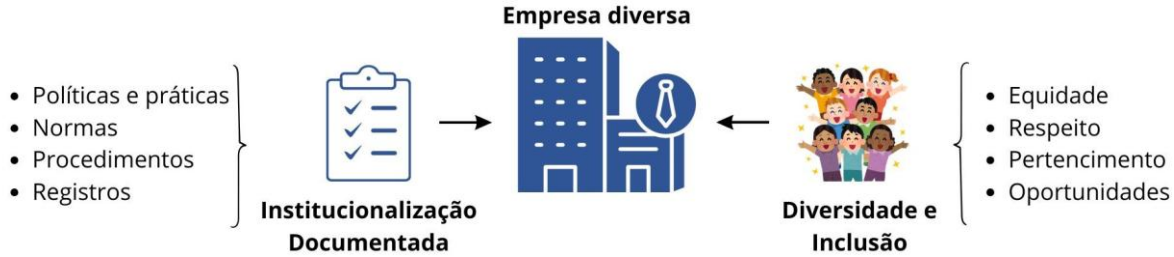
De modo basilar, a diversidade refere-se à presença e à coexistência de indivíduos com diferentes características, identidades, perspectivas e vivências (Lopes, 2026; Zhao *et al.,* 2025). Enquanto isso, ainda para Lopes (2026) e Zhao *et*

al. (2025), a inclusão está relacionada às condições que permitem a participação efetiva, o sentimento de pertencimento e a valorização dessas diferenças. Dessa forma, promover apenas a diversidade não é suficiente se não houver mecanismos que garantam a integração e o desenvolvimento de todos os indivíduos. Assim, a efetividade dessas políticas e práticas depende da combinação entre representatividade e inclusão, permitindo que as singularidades humanas sejam reconhecidas como elementos fundamentais para o fortalecimento das relações sociais, da inovação e do desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.

Visto esse ponto de partida, a compreensão contemporânea da diversidade e inclusão demanda uma visão que ultrapasse a simples representação numérica de grupos historicamente marginalizados nos espaços organizacionais. Lopes (2026) e Urbancová (2025) discutem que embora a diversidade seja fundamental para ampliar perspectivas, experiências e formas de pensar dentro das instituições, sua efetividade depende da existência de políticas e práticas inclusivas que garantam pertencimento, respeito e oportunidades equitativas de desenvolvimento. Nesse sentido, a inclusão pode ser compreendida como o elemento que transforma a diversidade em participação real, permitindo que as diferenças sejam não apenas toleradas, mas valorizadas como fonte de aprendizagem, inovação e fortalecimento das relações humanas.

Além das perspectivas voltadas aos resultados organizacionais, é importante reconhecer a diversidade e a inclusão como questões relacionadas à dignidade humana e à justiça social (Urbancová, 2025; Zhao *et al*., 2025). Isto é, pesquisas revelam que ambientes diversos e inclusivos contribuem para o bem-estar psicológico, para a construção de identidades profissionais mais autênticas e para a redução de barreiras historicamente impostas a determinados grupos sociais, por exemplo: mulheres, população negra, transgênero, 40+ ou até mesmo jovens. Conforme Carvalho (2025) e Mannucci e Shelley (2022), promover diversidade e inclusão não representa apenas uma estratégia de gestão ou vantagem competitiva, mas também um compromisso ético com a valorização das singularidades humanas e com a construção de espaços mais democráticos, acessíveis e socialmente responsáveis.

Figura 1. Interações teóricas



Fonte: Autores com base em Lopes (2026); Urbancová (2025); Saner & Wyss (2023); Cobian & Ramos (2021).

Como ilustrado na Figura 1, ao vincular a institucionalização com a pauta da D&I, evidências mostram que, embora diferentes iniciativas contribuam para a ampliação da diversidade, muitas permanecem restritas a ações individuais ou projetos isolados, carecendo de formalização institucional. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de integrar explicitamente tais diretrizes aos sistemas permanentes de

gestão, de modo a fortalecer sua permanência e ampliar seu impacto na cultura organizacional.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo.

3. Metodologia

Este estudo fundamenta-se nos métodos qualitativos, por investigar a temática em níveis de profundidade. Nesse contexto, Gil (2021) observa a natureza desta abordagem como interpretativa, ou seja, voltada à compreensão de fenômenos complexos em distintos contextos, como o organizacional. Ademais, o autor enfatiza a relevância da subjetividade e dos significados atribuídos pelos participantes à temática investigada, ao conceber o método como um instrumento destinado à obtenção de respostas para problemáticas de ordem administrativa, por exemplo.

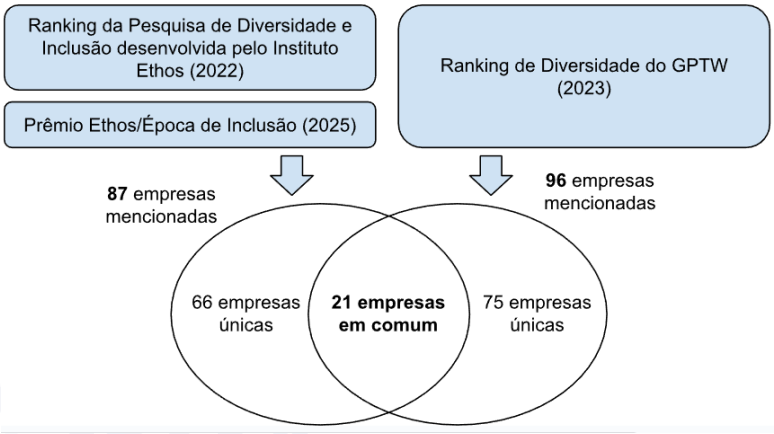
Em complemento, esta investigação caracteriza-se como descritiva. No que diz respeito ao caráter descritivo do estudo, ele busca oferecer uma compreensão clara e detalhada das características do grupo analisado (Costa, Gonçalves & Mattos, 2024). Ou seja, nesse tipo de abordagem, o foco está em desenvolver os dados primários e descrever um fenômeno ou as relações entre variáveis, sem interferir ou manipular os fatores observados. Em síntese, utilizou-se de uma análise documental para atingir o objetivo proposto. Na sequência, são descritos os procedimentos para seleção do *corpus* de pesquisa, seguido pelas técnicas de análise de dados empregadas.

3.1 Seleção das empresas investigadas

A seleção dos dados ocorreu entre os anos de 2025 e 2026. Foram analisados 21 relatórios de empresas vistas como destaques na tratativa da diversidade e inclusão em suas políticas de gestão de pessoas. Como mecanismo para fazer essa seleção de modo sistemático, utilizou-se como base os seguintes *rankings*: *Ranking* da Pesquisa de Diversidade e Inclusão desenvolvida pelo Instituto Ethos (2022) com 72 empresas listadas; *Ranking* de Diversidade da GPTW (2023) com 96 empresas reconhecidas; e, Prêmio Ethos/Época de Inclusão (2025) com 15 empresas.

As listas foram selecionadas por serem as mais recentes e completas disponíveis nos canais digitais das instituições responsáveis pelos referidos *rankings*. Em razão da significativa quantidade de empresas mencionadas nas listas, com o auxílio do *software Excel* foi realizada uma triagem para identificar empresas reconhecidas, em comum, pelas duas entidades (o GPTW e o Instituto Ethos). A Figura 2 ilustra o processo de seleção das organizações consideradas na análise documental.

Figura 2. Processo de triagem da seleção para a análise documental



Fonte: Autores (2026) com base no GPTW e Instituto Ethos.

De forma detalhada, as 21 empresas analisadas resultam do cruzamento das listagens selecionadas, ou seja, da unificação de dois *rankings* do Instituto Ethos e o do GPTW. Inicialmente, ao olhar para os dados do Instituto Ethos, que reúne 87 empresas, foi realizado o processo de exclusão das repetições, visto que algumas empresas foram citadas tanto na classificação de 2022 quanto na de 2025. Então, resultando em 66 empresas com aparição única, constituindo um primeiro *ranking* unificado. Em um segundo momento, em relação ao *ranking* de Diversidade do GPTW, observa-se a existência de divisão por categorias, como: Mulher, LGBTI+, Étnico-Racial, Pessoas com Deficiência, 50+, Atenção à Primeira Infância e Jovens Potências. Tendo em vista que algumas empresas constam em mais de uma categoria, procedeu-se à eliminação das menções duplicadas, resultando em outro *ranking* único, desta vez do GPTW, que ficou composto por 75 empresas distintas (conforme evidenciado na Figura 2). Dada essa filtragem prévia de cada listagem única, a etapa seguinte tratou do cruzamento dos dois *rankings* gerais para identificar as empresas que possuem reconhecimento do Instituto Ethos e do GPTW em comum.

Sendo assim, as 21 empresas selecionadas foram: Accenture Do Brasil, Arcos Dourados, Assaí Atacadista, Banco BV, Banco Pan S.A., Banco Santander Brasil S.A., Bradesco, Dow Brasil S.A., Eurofarma Laboratórios S.A., Gerdau S.A., Grupo Boticário, Grupo Cataratas, Grupo Sabin, Hospital Albert Einstein, Itaú Unibanco Holding S.A., Magazine Luiza S.A., Mondelez, Raiadrogasil S.A., Tim S.A., Trench Rossi Watanabe Advogados e Vivo. A seguir são elucidadas as três técnicas empregadas nas análises.

3.2 Técnicas de análise dos dados

A análise documental adotada neste estudo foi conduzida em três etapas complementares. De início, realizou-se uma leitura flutuante (fundamentada em Bardin, 1977) dos tópicos relacionados às categorias deste estudo, usando como guia o sumário dos relatórios selecionados. Esse processo permitiu uma compreensão inicial do conteúdo, da linguagem utilizada pelos times de gestão de pessoas e das nuances presentes em cada material. Além disso, possibilitou identificar dados estatísticos, estratégias de D&I e elementos relevantes para os objetivos da pesquisa, com base na vivência empírica das empresas.

Em seguida, para ampliar a sistematização e organizar de maneira eficiente as informações levantadas, utilizou-se o apoio da ferramenta *ChatPDF*, que auxiliou na extração, categorização e compilação secundária dos dados por meio do seguinte *prompt*: “Quais são as políticas de diversidade e inclusão aplicadas pela empresa e mencionadas neste relatório?”. Essa ferramenta utiliza a inteligência artificial para facilitar a interação com documentos em PDF. Na prática, o *ChatPDF* transforma um arquivo estático em um *chatbot* interativo que funciona de forma sistemática, além de indicar a página em que foi retirada a informação, facilitando a conferência manual. O uso do recurso digital não substituiu a análise interpretativa dos pesquisadores, mas funcionou como um suporte metodológico que agilizou a triagem dos conteúdos, favorecendo maior precisão e consistência na elaboração das categorias analíticas.

Por último, os relatórios foram submetidos no *software* ATLAS.ti para finalizar os procedimentos de análises. Conforme Sha e Mallory (2025), esse tipo de análise diferencia-se pela sua capacidade de integrar dados multimodais, desde textos, infográficos, imagens, entre outros. Isso permitiu uma sistematização e visualização de padrões, como a relações entre códigos e relatórios. Desse modo, a combinação entre leitura manual, suporte tecnológico e *software* de análise permitiu uma análise documental com rigor, organização e alinhada ao objetivo deste estudo.

O tópico 4 apresenta os principais achados e discussões oriundos dos relatórios de gestão.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Os relatórios de gestão constituem fontes relevantes que retratam um panorama geral das organizações, que permite compreender como elas têm se estruturado e comunicado suas ações, neste caso, voltadas à diversidade e inclusão. Com o objetivo de discutir tendências atuais, foram analisados os relatórios mais recentes disponibilizados por cada empresa. Em razão do período de coleta dos dados, os documentos consultados correspondem, majoritariamente, ao ano de 2024. Visto isso, o Quadro 1 inicia as discussões sobre os principais achados da pesquisa. Em sua primeira coluna consta o nome da respectiva empresa, na segunda coluna é identificado o relatório e seu ano de vigência, na terceira coluna são mostrados os dados quantificáveis obtidos por meio do ATLAS.ti e, ao final, reúnem-se os achados provenientes da análise flutuante, dos *insights* do *ChatPDF* e também do ATLAS.ti.

Quadro 1. Síntese da análise documental

Nome da Empresa	Análises		
	Conteúdo Analisado	Ocorrência ATLAS.ti	Políticas e práticas de Diversidade e Inclusão
Accenture	Relatório de Transparência e Igualdade salarial de homens e mulheres (2024)	1	Igualdade salarial entre homens e mulheres.
Arcos Dourados	Relatório de Impacto Social e de Desenvolvimento Sustentável (2024)	3	Comitê de Diversidade & Inclusão, lançado em 2018; Gestão de Talentos e Desenvolvimento de Lideranças intencionais; Política de Inclusão, Diversidade e Bem-estar.

Assaí Atacadista	Relatório Anual e de Sustentabilidade (2024)	3	Implementação de Política de Diversidade e Direitos Humanos desde 2021; grupo de Embaixadores e Embaixadoras da Diversidade (194 pessoas); processo seletivo intencional que contempla a diversidade local.
Banco Votorantim	Relatório Anual - Resumido (2024)	2	Fórum de Diversidade; Grupos de afinidade voltados para acelerar a cultura de diversidade, por exemplo: BV com Elas (gênero), BV Raízes (racial), BV Fora do Armário (LGBTQIAPN+), BV Além da Cota (pessoas com deficiência), BV Conexões Geracionais.
Bradesco	Relatório Integrado (2024)	3	Código de Conduta Ética voltado à D&I; Política de Gerenciamento de Recursos diversos; metas específicas para aumentar a diversidade de gênero, étnico-racial e de pessoas com deficiência até 2025.
Banco Pan	Relatório Anual (2024)	2	20 vagas destinadas para grupos diversos; reembolso de até 85% para equipamentos de acessibilidade para colaboradores PcD.
Santander	Relatório Integrado Anual (2024)	6	Ações de letramento, patrocínios a prêmios de talentos negros e a realização do primeiro Censo de Diversidade e Inclusão; Curso "A Sua Conduta Importa"; Campanha de Letramento LGBTQIAPN+; Recrutamentos e Seleção intencionais.
Dow Brasil	Relatório de Progresso (2022)	4	Adoção de metas socioambientais; investe em bolsas de estudo para estudantes de grupos minoritários (20 vagas); Contratação e promoção de diversos indivíduos, evidenciando o compromisso com a equidade social.
Eurofarma	Relatório de Sustentabilidade (2024)	2	Comitê de Diversidade e Inclusão composto por executivos; Evento “FarmacoDiversa”.
Gerdau	Relatório anual (2024)	1	Capacitação obrigatória para lideranças sobre Combate ao Assédio, vieses Inconscientes e liderança Inclusiva.
Grupo Boticário	Relatório ESG* (2024)	3	Modelo de recrutamento que prioriza a identificação de competências essenciais e necessidades específicas de cada área e cargo; implementa vagas afirmativas; planos de carreira diferenciados e ações de inclusão.
Grupo Cataratas	Relatório Plurais (2024)	1	Uma série de ações de conscientização, além de campanhas temáticas em datas importantes ao longo do ano, promovendo debates, celebrações e reflexões sobre as questões socioculturais.
Grupo Sabin	Relatório de Sustentabilidade (2024)	2	Programa de diversidade e inclusão desde 2018; Comitê de Diversidade, Grupos de Afinidade e a Comissão Tática.
Einstein Hospital	Relatório de Sustentabilidade	2	Contratação de pessoas em situação de refúgio, totalizando 81 profissionais de diferentes

Israelita	(2024)		nacionalidades; empregabilidade de comunidades próximas.
Itaú	Relatório ESG* (2024)	3	Garantia do nome social, grupos de afinidade ("Sou como Sou"), trabalho de letramento com *stakeholders*, ações de visibilidade.
Magazine Luiza	Relatório Anual Integrado e de Sustentabilidade (2024)	4	Grupos de afinidade sobre diversidade; representação dos grupos sociais no conselho; programa Move+ para mulheres e negros em cargo de liderança; Recrutamento e seleção intencional.
Mondeléz	ESG* *Reporting & Disclosure* (2024)	1	Metas para aumentar a representação de grupos sociais na gestão e liderança.
Raia Drogasil	Relatório Anual e de Sustentabilidade (2024)	5	Política de Recrutamento e Seleção, com foco na promoção da D&I; plataforma "RD+Diversa"; contratação de 281 pessoas trans, o atendimento de 189 solicitações de inclusão de nome social e civil, e a realização de feiras de empregabilidade para inclusão de LGBT+ e pessoas da geração 50+.
TIM	Relatório ESG* (2024)	4	Relatórios acessíveis; metas para aumentar a representatividade de grupos sub-representados até 2027; políticas que promovem a igualdade de oportunidades e o combate a qualquer forma de discriminação.
Trench Rossi Watanabe	Relatório Socioambiental (2022)	2	Política de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), que estabelece princípios, diretrizes e compromissos claros; Comitê de DE&I, com plataformas de grupos de afinidade, como o "Programa Move".
Vivo	Relato Integrado (2024)	4	*Workshops*, campanhas de conscientização, treinamentos e engajamento em compromissos internos e externos sobre D&I; programas Padrões de Conduta do movimento *Free & Equal* da ONU; Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, e o Movimento + Mulher 360.

*Nota: ESG - *Environmental, Social, and Governance* (Ambiental, Social e Governança).
Fonte: Autores (2026).

O Quadro 1 possibilitou uma visão geral e sistematizada dos dados, evidenciando recorrências, lacunas e especificidades nas abordagens adotadas pelas organizações, servindo de base para a interpretação dos resultados e para as discussões desenvolvidas nesta seção.

Nas análises destacaram-se duas organizações, que conforme os dados extraídos do ATLAS.ti, possuem mais políticas e práticas de D&I em seus relatórios: o Santander (n = 6) e a Raia Drogasil (n = 5). Ao analisar individualmente essas instituições, nota-se que a abordagem documental é completa e que as ações se conectam entre si, demonstrando uma composição estratégica alinhada ao tema. Logo na sequência (com n = 4), estão a Dow Brasil, a Magazine Luiza, a TIM e a Vivo. Esses relatórios expressam que algumas empresas apresentam um elevado nível de

maturidade na condução das ações voltadas à diversidade e à inclusão. Nesses casos, as iniciativas não se limitam a campanhas pontuais ou ações isoladas, mas são sustentadas por políticas formais, diretrizes institucionais, metas com indicadores de acompanhamento e estruturas de governança que orientam sua implementação. Essa estruturação evidencia que a temática faz parte da gestão da empresa e está incorporada aos seus processos de decisão.

Em paralelo, os documentos também demonstram que a D&I é tratada de forma transversal, estando presentes no planejamento estratégico e articuladas com áreas como gestão de pessoas, sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa, assim como é sugerido por Lopes (2026). Exemplo disso são os recrutamentos inclusivos, desenvolvimento de lideranças, grupos de afinidade, ações de acessibilidade e monitoramento de indicadores que constam de maneira recorrente e integrada, indicando um conjunto de iniciativas que se complementam. Tal cenário sugere que a promoção da diversidade e da inclusão está enraizada na estratégia organizacional, influenciando a cultura da empresa, a gestão de pessoas e o relacionamento com seus diferentes públicos.

Em contrapartida, a Accenture, a Gerdau, o Grupo Cataratas e a Mondeléz apresentaram apenas um registro (n = 1), indicando uma menor evidência de políticas e práticas relacionadas à diversidade e à inclusão nos relatórios analisados. Considerando cada caso individualmente, as iniciativas identificadas concentram-se, predominantemente, em atividades de conscientização, com menor detalhamento de políticas estruturadas ou de práticas institucionalizadas. Tal observação não significa que ações relacionadas à D&I não existam, apenas não constam expressamente nos relatórios, se comparado com as demais empresas analisadas. Esse resultado pode indicar que essas organizações se encontram em um estágio inicial de consolidação da agenda de diversidade e inclusão junto aos seus *stakeholders*.

Nessa perspectiva, Carvalho (2025) e Cobian e Ramos (2021) argumentam que a implementação de ações voltadas à diversidade e à inclusão deve ocorrer de forma gradual, permitindo que colaboradores e demais públicos compreendam e assimilem essas mudanças ao longo do tempo. Essa abordagem reduz o risco de resistência decorrente de intervenções excessivamente intensas e favorece um processo contínuo de letramento, sensibilização e fortalecimento da cultura organizacional. Ou seja, é possível interpretar que essas quatro companhias estejam iniciando um processo de letramento com suas equipes antes de implementarem ações mais sólidas (Carvalho, 2025; Cobian & Ramos, 2021).

Em uma análise ampla, percebe-se que as políticas e práticas de diversidade e inclusão adotadas pelas empresas evidenciadas demonstram uma compreensão aprofundada de que a promoção da equidade nas organizações é fundamental para o desenvolvimento sustentável e a inovação no ambiente corporativo. Essas políticas vão além de meras declarações e ações corriqueiras, pois incluem programas de liderança diversa, comitês internos, ações de sensibilização, campanhas educativas e recrutamento intencional. Tais trabalhos manifestam um papel importante para fortalecer a cultura da inclusão e estimular mudanças sociais estruturais, como é o caso do Hospital Albert Einstein, o qual desenvolve ações de fomentar a empregabilidade na comunidade. Nesse sentido, o papel das organizações assume um caráter vital na desconstrução de preconceitos e na criação de uma cultura corporativa responsável, capaz de influenciar positivamente seus colaboradores e o meio onde estão inseridas.

Essa narrativa do desenvolvimento local sustentável aproxima-se dos diálogos propostos na literatura de Medeiros *et al.* (2025) e Souza, Bruno e Silva (2025). Sob

essa ótica, as organizações consolidam-se como agentes de transformação social. Ao ampliarem a representatividade de grupos historicamente excluídos e investirem na formação contínua de seus colaboradores e comunidade ao redor, contribuem para a desconstrução de estereótipos e preconceitos que frequentemente são reproduzidos no ambiente de trabalho. Consequentemente, fortalecem uma cultura organizacional baseada no respeito às diferenças, na valorização da pluralidade e no senso de pertencimento (Souza, Bruno & Silva, 2025). Esses aspectos podem resultar em melhores resultados em termos de inovação, comprometimento, atração e retenção de talentos, além de impactos positivos para a sociedade de forma ampla.

Ao retornar para os resultados empíricos, torna-se relevante destacar a recorrência dos “grupos de afinidade”. Em comum, as empresas Banco Votorantim, Grupo Sabin, Itaú, Magazine Luiza e Trench Rossi Watanabe desenvolvem essa ação para criar ambientes mais receptivos às diversidades. Sendo assim, esses espaços fomentam discussões nos grupos de trabalho e como consequência, constroem características organizacionais que tornam essa temática presente e habitual no cotidiano dos colaboradores. Irigaray, Quintella e Kadri (2024), mencionam que o conjunto dessas pequenas ações tendem a melhorar significativamente os indicadores de D&I, pois naturalizam o tema e enraízam a pauta na cultura organizacional.

Outras organizações vão mais além e aplicam políticas mais potentes sobre a temática. Para ilustrar, o Banco PAN, o Grupo Boticário e Dow Brasil implementam vagas afirmativas para além das demandas legais (inclusão de Pessoas com Deficiências - PcDs), ampliam intencionalmente os seus quadros de trabalho para grupos minorizados. Sendo assim, permitem maior acesso àqueles indivíduos comumente afastados do trabalho formal. Novamente, Medeiros *et al*. (2025) contribuem com a teoria do desenvolvimento local sustentável, pois aumentam as possibilidades de trabalho a pessoas que dificilmente conseguiriam inserir-se em empregos formais. Por sua vez, os indivíduos contemplados compartilham seus avanços com seus grupos de afinidade, ampliando o impacto social da ação empresarial.

Algumas das empresas analisadas adotam até mesmo a discussão da temática de uma forma numérica, ou seja, estabelecem metas corporativas para suas políticas. Tal como o Banco Bradesco, a Dow, a Mondelez Internacional e a TIM. Em seus relatórios essas organizações destacam que em seu planejamento estratégico há explícito seus propósitos de diversidade e inclusão: aumentar a representação de grupos sociais distintos na força de trabalho. Morimoto *et al.* (2024) defendem a importância dessa ação para medir a eficácia das políticas e práticas desenvolvidas. Exemplificam que, caso não seja atingida essa meta no ano vigente, faz-se necessário multiplicar os esforços nos anos seguintes, como forma de reparação e representatividade.

Em complemento, observa-se uma recorrência geral significativa na abordagem de marcadores sociais como gênero, raça, orientação sexual, deficiência e faixa etária, o que evidencia uma tratativa uniforme quanto aos grupos impactados pelas políticas de diversidade e inclusão. Por sua vez, cabe destacar que algumas empresas atuam de uma forma abrangente, em particular destacam-se o Grupo Cataratas e o Assaí Atacadista que discutem em seus relatórios sobre mulheres pós-maternidade, refugiados, migrantes e povos tradicionais (por exemplo indígenas, quilombolas, ribeirinhos e ciganos).

Apesar da significativa pressão social e legislativa para essa atuação benevolente das organizações, torna-se importante reconhecer e criar *cases* de

sucesso quanto ao relevante trabalho voltado à diversidade e inclusão realizado por essas empresas. Com o intuito de inspirar, incentivar e até mesmo elevar o patamar das organizações, surgem algumas premiações, certificações e reconhecimentos (como os prêmios ESG, de igualdade racial, de acessibilidade e de práticas empresariais inclusivas). Essas práticas, quando bem implementadas, criam uma cultura organizacional que procura valorizar a pluralidade e promover a formação de times diversos, que são fatores essenciais para o alcance de certificações de excelência em diversidade.

A busca por esses reconhecimentos evidencia a importância de políticas bem estruturadas e de uma gestão de pessoas que seja contínua e alinhada à responsabilidade social empresarial. Por exemplo, essas empresas tendem a demonstrar consistência na implementação de ações de diversidade, geralmente apresentam rotinas de gestão de talentos que incorporam políticas de recrutamento intencional, programas de desenvolvimento de liderança inclusiva (como abordado por Carvalho, 2025), capacitações permanentes e monitoramento de indicadores de diversidade. Tais certificações (inclusive a presença nos *rankings* utilizado como critérios de seleção no tópico 3.1) e os prêmios reforçam a necessidade de uma abordagem perene e sistêmica na gestão de pessoas, pois a manutenção do reconhecimento exige constância de ações, atualização constante e o alinhamento com os padrões e expectativas do mercado e da sociedade.

Assim, empresas comprometidas com políticas robustas de gestão de pessoas tendem a consolidar sua reputação e conquistar selos de boas práticas, fatores que, por sua vez, podem impulsionar sua atratividade por talentos e favorecer sua sustentabilidade a longo prazo. Portanto, a obtenção de premiações, reconhecimentos e certificações reflete não apenas uma conquista pontual, mas uma evidência do compromisso de uma organização com a equidade, diversidade e uma gestão de pessoas estratégica e consistente, como é o caso do Santander que conquista a mesma certificação por três anos seguidos. Por outro lado, as certificações, que de fato podem melhorar a imagem organizacional e atrair *stakeholders*, também têm o potencial de criar expectativas mais altas, demandando da gestão constante reformulação e melhoria de suas políticas, vista a evidência promovida pelas premiações (Meister & Reinholtz, 2025). A Figura 3 ilustra de forma imagética os principais achados acerca do assunto.

Figura 3. Nuvem de palavras com os principais achados



Fonte: Autores (2026).

Enquanto pesquisadores, cabe argumentar que os resultados vindos dos relatórios de sustentabilidade, embora se configurem como instrumentos relevantes de comunicação institucional e de prestação de contas (até mesmo para as empresas privadas), nem sempre refletem de maneira fidedigna as práticas efetivamente vivenciadas no cotidiano organizacional. Observou-se, assim, um hiato recorrente entre o discurso formalizado nos documentos e a experiência concreta dos colaboradores, indicando que o alinhamento entre o que é declarado e o que é praticado ainda constitui uma lacuna empírica para a formação de times diversos.

5. Conclusão e Contribuições

Durante a análise e discussão dos resultados notou-se que o objetivo desta investigação, que foi analisar os relatórios de gestão de empresas premiadas pelas suas políticas e práticas de diversidade e inclusão foi alcançado. Em geral, os relatórios anuais das empresas analisadas exibem distintas iniciativas relacionadas ao tema. Algumas com maior profundidade e amplitude, outras com menor, mas atuantes em prol da inclusão de grupos socialmente minorizados no ambiente corporativo, como a população negra, a comunidade LGBTQIAPN+, as PcDs, mulheres, estrangeiros, entre outros.

Dentre as principais conclusões destaca-se que a institucionalização documentada das políticas e práticas de diversidade e inclusão representa um importante instrumento de transparência organizacional, ao tornar públicos os compromissos, as ações e os avanços relacionados à promoção da equidade. Ao documentar e divulgar essas iniciativas, as organizações favorecem a prestação de contas e fortalecem sua legitimidade perante os diferentes *stakeholders*. No entanto, esse processo somente cumpre seu propósito quando as informações divulgadas refletem, de forma autêntica, as práticas efetivamente desenvolvidas no contexto organizacional.

Este levantamento contribui para o campo acadêmico por avançar a compreensão da institucionalização documentada e evidenciando padrões de divulgação organizacional, permitindo observar convergências e diferenças na forma como as empresas reportam suas ações de diversidade e inclusão. De modo prático, o estudo tem potencial para motivar outras empresas, independente do porte, a repensarem e aprimorarem suas políticas a partir das iniciativas presentes nos relatórios analisados como referência em D&I. Como consequência, a sociedade é impactada, pois gera um movimento de desenvolvimento sustentável que considera o diverso como algo capaz de agregar às equipes. Assim, ampliam-se as oportunidades para esses indivíduos no mercado de trabalho formal.

Apesar do rigor metodológico, salienta-se como limitações deste estudo o ano de vigência dos relatórios que, até o período das análises, correspondiam às versões mais recentes disponíveis nos *websites* das empresas ranqueadas. Também, entende-se a existência de outras listagens de organizações reconhecidas como diversas e inclusivas, mas por questões de conveniências (Gil, 2021), optou-se por conduzir o estudo com a GPTW e o Instituto Ethos. Dessa forma, sugerem-se pesquisas futuras de caráter longitudinal para acompanhar o desenvolvimento do assunto nos relatórios seguintes. Além disso, investigações que explorem outros olhares metodológicos, por exemplo por meio de entrevistas semiestruturadas ou *survey* com os envolvidos no fenômeno. Investigar como o quadro de colaboradores observa essas políticas e práticas, igualmente torna-se importante para validar o compromisso real e genuíno das organizações quanto a D&I.

Referências

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Edições 70.

Carvalho, J. (2025). Liderança inclusiva: quando diversidade se torna prática. GV-executivo, 24(3), e93735-e93735.

Cobian, K. P., & Ramos, H. V. (2021). A cross-case analysis of developing program sustainability and institutionalization in early stages of a multisite biomedical student diversity initiative. BMC medical education, 21(1), 254.

Gil, A. C. (2021). Como fazer pesquisa qualitativa. São Paulo: Atlas, 1, 15.

Irigaray, H. A. R., Quintella, E. L., & Kadri, N. M. (2024). Grupos de afinidade e interseccionalidade nas políticas e programas de diversidade. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 23(2), 76-92.

Kerimoglu, E. (2026). Creative Economy and City: Institutionalisation and the Awareness Problem. Sosyoekonomi, 34(67), 123-141.

Lopes, Y. J. (2026). A Gestão da Diversidade nas Organizações. Revista FIBinova, 2026.

Mannucci, P. V., & Shalley, C. E. (2022). Embracing multicultural tensions: How team members' multicultural paradox mindsets foster team information elaboration and creativity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 173, 104191.

Medeiros, W. D. *et al.* (2025). Desenvolvimento local sustentável: economia criativa e inclusão socioprodutiva. Repositório PUCSP Teses e Dissertações dos Programas de Pós-Graduação da PUC-SP Programa de Pós-Graduação em Economia Política.

Meister, M.; Reinholtz, N. (2025). Quality Certifications Influence User-Generated Ratings. Journal of Consumer Research, p. ucaf008.

Morimoto, T *et al.* (2024). How long will it take to reach the gender diversity goal for orthopaedics in Japan?. Journal of Orthopaedic Science, 29(4), 1140-1144.

Saner, M., & Wyss, V. (2023). Journalism innovations as a driver for journalistic diversity and inclusion: International examples and editorial institutionalization. Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales, 359-384.

Sha, Y., & Malory, B. (2026). Using ATLAS. ti for constructing and analysing multimodal social media corpora. Linguistics Vanguard, 11(1), 511-523.

Souza, M. V. A., Bruno. R. S., & Silva, M. (2025). A Cultura organizacional como facilitadora da inclusão e diversidade na organização. Advances in Global Innovation & Technology, 3(3), e33353-e33353.

Urbancová, H. (2025). Supporting Age Diversity and Intergenerational Cooperation for Creating a Suitable Work Environment. TEM Journal, 14(2), 1214-1222.

Zhao, K. *et al.* (2025). A systematic meta-review of organizational diversity and inclusion interventions and their associated outcomes. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 44(9), 53-71.