

**DIVERSIDADE EM EMPRESAS DO VAREJO TÊXTIL BRASILEIRO**

Alberto Banhos - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Vinicius Rezende De Carvalho - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Iago França Lopes - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

**Resumo**

O artigo tem como objetivo analisar os capítulos referentes à diversidade e à inclusão dos relatórios integrados das empresas Lojas Renner S/A, C&A Modas S/A e SBF Comércio de Produtos Esportivos Ltda (Centauro) publicados nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2020, 2021 e 2022, criando uma base comparativa entre as companhias e analisando a extensão das divulgações relacionadas à diversidade no discurso narrativo da organização, e a extensão das divulgações relacionadas ao perfil dos seus colaboradores. Para tal, pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa realizada por meio da análise de documentos, a partir de orientação e cumprimento de instrumentos e orientações normativas. A pesquisa apresenta como resultado que o setor têxtil brasileiro comporta-se não diferentemente dos demais setores de varejo nacional, percebendo-se que as informações relativas à diversidade existem nos Relatórios Integrados. Além disso, é notável que as empresas se posicionam aquém da realidade pretendida, de acordo com o nível de cobrança social e modelo de negócio que busque trazer equidade para o clima organizacional entre os colaboradores, bem como para os diversos stakeholders.

**Palavras-chave:** Diversidade. Setor Têxtil. Relatório Integrado. Divulgações sobre Diversidade.

**Abstract**

The article aims to analyze the chapters referring to diversity and inclusion of the integrated reports of the companies Lojas Renner S/A, C&A Modas S/A and SBF Comércio de Produtos Esportivos Ltda (Centauro) published in December 31, 2020, 2021 and 2022, creating a comparative basis among the companies and analyzing the extent of disclosures related to diversity in the organization's narrative discourse, and the extent of disclosures related to the profile of its employees. To this end, descriptive research, with a qualitative approach carried out through document analysis, based on guidance and compliance with normative instruments and guidelines. The research results show that the Brazilian textile sector behaves no differently from other national retail sectors, realizing that information regarding diversity exists in the Integrated Reports. Furthermore, it is notable that the companies position themselves below the desired reality, according to the level of social demands and business model that seeks to bring equity to the organizational climate among employees, as well as to the various stakeholders.

**Keywords:** Diversity. Textile Sector. Integrated Report. Diversity Disclosures.

# DIVERSIDADE EM EMPRESAS DO VAREJO TÊXTIL BRASILEIRO

## 1 INTRODUÇÃO

Pensando no interesse primordial das organizações, entende-se que o lucro é o alvo primário, muitas vezes não levando em consideração os demais fatores que englobam a relação entre os colaboradores, consumidores, investidores e demais *stakeholders*, como elementos não financeiros que por vezes são alicerces para relações de longo prazo.. Por sua vez, o movimento global se mostra cada vez mais consciente do valor agregado aos produtos e ações de tais empresas, corroborando para que os consumidores detenham mais informações para a tomada de decisão e escolha sobre as organizações que queiram apoiar.

O antigo pensamento de que a função social das organizações visa somente ao lucro, deixando de lado a responsabilidade social, já não encontra força no mercado atualmente. Percebendo-se que somente as forças de mercado (que considerariam as ações afirmativas como meros prejuízos no resultado das organizações) não são suficientes para a tomada de decisão de alocação de recursos das empresas, políticas de valorização da diversidade são cada vez mais essenciais a fim de promover o desenvolvimento ético e sustentável na prática econômica.

A diversidade então é percebida pelo mercado em diferentes formas: (i) um ativo econômico, (ii) um fator de fomento à criatividade e à inovação, ou ainda (iii) uma meta organizacional. Na primeira acepção, enquanto ativo econômico, encontra-se enraizada à visão mercantilista do capital, associando-a a benefícios econômicos que a organização terá, seja ao contribuir para a lucratividade, seja ao integrar uma estratégia de negócios e prospectar mercado (FERREIRA, 2020).

Enquanto fator de fomento à criatividade e à inovação, vale refletir se estes são elementos já naturalmente associados a processos da organização ou a atividades específicas como pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Outrossim, a diversidade encontrada na perspectiva de negócio diante da variedade de etnias, idade, gênero, orientação sexual, contribui diretamente para formação de visões e percepções diferentes. Pode ser vista então como fomento às atividades que incentivam as diversidades ou como contribuição ao respeito às diferenças.

A diversidade enquanto meta organizacional é uma estratégia das empresas ao pontuar critérios mínimos de participação das diversidades a fim de incorporá-la nas estratégias, seja por meio de indicadores ou métricas objetivas que possam ser relacionadas a entregas esperadas pela administração. A liderança está diretamente implicada nessa forma de diversidade, uma vez que o papel do líder é fundamental para a formação da cultura organizacional. A Teoria de Schein (2009) remonta a responsabilidade da liderança nas organizações diante da atribuição de metas que lhe são depositadas, avançando para a formulação de uma cultura organizacional que rompa com padrões e modelos ultrapassados, constituindo um novo modelo agregador das diversidades.

De modo complementar, busca-se questionar um novo modelo colaborativo e participativo, quais informações são publicizadas e a evolução durante o período em análise acerca de práticas de diversidade e de embate à discriminação, pelas organizações do mercado têxtil escolhidas, por meio da análise dos relatórios de diversidade publicados anualmente, no período de 2020 a 2022.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Diversidade

O significado de diversidade está intrinsecamente relacionado à identidade, uma vez que são diversas as inúmeras identidades encontradas nos seres humanos. Hall (2013) entende que a identidade é conceituada pelo contraponto com a diferença, no sentido de demarcar a

fronteira simbólica do entendimento da identificação pessoal ao traçar, reforçar, marcar elementos que distinguem um indivíduo do outro, estabelecendo sua própria identidade. Nesse sentido, elementos conexos são aceitos e incorporados, enquanto características diversas são naturalmente repelidas ou negadas pelos indivíduos, à medida que as experiências, humores e intencionalidades surgem na vivência do indivíduo.

Por sua vez, Landowski (2012) ensina que a diferença não precisa ser permeada pelo procedimento de negar ou desqualificar o outro, mas que pode ser trabalhada com uma conotação positiva, ainda que também compreenda a necessidade do reconhecimento e da demarcação da diferença. A identificação entre os indivíduos pode se dar por meio de aproximações, encontros ou sobreposições, do mesmo modo que também acontecem por rompimentos e negações. A construção da identidade então é fator direcionador para que o indivíduo participe dos grupos em que se encaixa, na etnia, na classe, na cultura, no afeto.

Dentro da polissemia da palavra diversidade, Silva (2019) considera importante destacar a ideia da oposição, posto que a diversidade remete ao outro, ao diverso, seja em relação a outro alguém, outro lugar, outra coisa. Para Yago (2019), essa oposição desenha um centro e uma margem, estabelecendo relações de dualidade, de dicotomia: o branco e o negro, o homem e a mulher, o heterossexual e homossexual; ou seja, a sociedade estabelece padrões, marcas que devem ser seguidas para se manter na regra, enquanto a diversidade acolhe todos os comportamentos que fogem de tal padronização.

Ferreira (2020) considera importante entender que tais construções não são formadas levando em consideração apenas como enxergamos a nós mesmos, mas sobremaneira como percebemos o outro no espaço social. O convívio relacional é delimitante para que as diferenças existentes sejam um dos principais aspectos de entendimento da identidade. Assim, a alteridade é essencial para que se possa desenvolver a identidade, posto que as singularidades do outro se tornam contraponto para o sentimento de individualidade, que por sua vez criará a identificação e pertencimento do indivíduo com o grupo.

A diversidade, para Rodrigo (2012), é resultado da convivência em um espaço compartilhado por um grupo de diferentes identidades. Ao entender que o ato relacional por si evidencia características individuais, tais percepções contribuem para que os posicionamentos diversos se tornem mais visíveis e tensionados entre os atores da relação. Para Fleury (2000), a interação no mesmo sistema social entre uma mistura de pessoas com identidades distintas é essencial para a definição da diversidade.

Para Andersen e Collins (2004), as palavras-chave são consciência e sensibilidade, trazendo para o comportamento relacional o respeito entre raça, classe, gênero, idade, religião, nacionalidade, etnia, no sentido de que as disparidades entre os indivíduos não criem desigualdades sociais, mas sejam apreciadas enquanto raízes de poder social. A partir das políticas multiculturalistas, Barbosa e Veloso (2009) entendem que as diversidades devem ser reconhecidas entre os direitos, as identidades culturais e as afirmações de valor das múltiplas culturas. Assim, as políticas públicas desenvolvidas pelo Estado devem observar a necessidade da sociedade ao perceber as diferenças visíveis (ou não) entre os cidadãos.

Toth (2010) propõe a categorização das diversidades em primária e secundária, de acordo com questões relacionadas à demografia, com a primeira envolvendo temas como etnia, idade, gênero, orientação sexual, habilidades físicas; enquanto a segunda aborda temas como estado civil, religião, língua, experiência militar. Para Toth (2010), a identidade de grupo se forma com características sendo designadas pelo grupo ou ainda impostas a ele, identificando tais características ao ser incorporadas pelos sujeitos num processo de naturalização, o qual é reforçado constantemente no convívio social.

Um relevante ponto abordado por Toth (2010) pode ser observado nas relações que envolvem ética, equidade, representatividade e respeito às diferenças entre os diversos grupos existentes. Para a autora, as decisões que afetam grupos distintos devem ser levadas ao

encontro destes grupos, uma vez que precisam ser ouvidos para melhor abordar e deliberar sobre tais situações. A imparcialidade existente nesse processo decisório deve ser o ponto ideal, posto que o interessante é reconhecer as diferenças entre os grupos e realizar os ajustes necessários para respeitá-las, em vez de simplesmente tentar misturar os grupos em uma homogeneidade utópica.

Diante desses conceitos, é preciso ter atenção no cenário atual da sociedade brasileira, naturalmente diversa em gênero, etnia, cultura, religião e estética. Historicamente, há uma resistência à inclusão de grupos não homogêneos em organizações, ainda que sejam grupos que representem a maioria populacional no País, como mulheres e negros. Há uma desvalorização infundada na discriminação que se representa naturalizada no contexto social brasileiro, a qual se reproduz no cotidiano laboral.

Nesse cenário, observa-se a importância de políticas públicas que, além de incentivar, exigem e fiscalizam as atividades mercantis no setor privado em atenção ao papel social das empresas. O capitalismo em si passa por um processo de atualização, inserindo em suas técnicas a sustentabilidade, visando a formação de um modelo que leve em consideração não só o lucro, mas a proteção ambiental e social.

O processo de mudança é árduo, exigindo esforço de todos os players do mercado a fim de que se produza o resultado eficiente. De forma gradativa, a sociedade vem tomando consciência de seu papel fiscalizador e mediador das forças de mercado, escolhendo melhor as empresas que incentivam e investem. A mudança de mentalidade já é sentida nos movimentos globais que envolvem a questão da responsabilidade social, uma vez que os resultados são vistos e sentidos em âmbito coletivo.

As autoridades, por sua vez, exercem um papel importante na regulação mercadológica e legal. Os relatórios não se limitam mais a informações contábeis e financeiras, mas se aprofundam em temas de sustentabilidade ambiental, diversidade, inclusão social, que se tornam mais relevantes ao passo em que se mostram como diferenciais para o público-alvo de tais companhias. Cada indivíduo atua como corresponsável na linha de consumo dos bens ofertados, fazendo uso das informações publicadas ao escolher as empresas de quem cobram posturas sustentáveis, combatendo a desigualdade e exclusão social.

Dentre as principais situações de atenção às diversidades dentro das empresas, pode-se listar exemplos que envolvem raça/etnia, gênero, idade, orientação sexual e corpos.

### **2.1.1 Diversidade de raça**

Acerca das questões de raça e etnia, as empresas passaram a reconhecer a existência do racismo, com o entendimento de que diariamente são revividas experiências que perpetuam preconceito, violência, exclusão e desigualdade (BOUÇAS, 2020). Muitas vezes, peças publicitárias reforçam estereótipos de pessoas negras enquanto marginalizadas, em contraponto ao branco como exemplo de padrão de superioridade, reforçando o racismo subliminar, cordial (OLIVEIRA, 2011).

No Brasil, por ser um país de dimensões continentais, percebe-se ainda a distinção e preconceitos entre as diferentes regiões. Nortistas e nordestinos são vistos como diferentes da concepção eurocêntrica ocidentalizada que se enraíza na cultura sudestina e sulista. Povos originários e quilombolas vem sendo mais fortemente representados na política e nas empresas, trazendo atenção à cultura multifacetada do País.

Assim, o compromisso a ser assumido pelas empresas é o conhecimento legítimo e a implementação de ações afirmativas efetivas visando extirpar a falsa democracia racial, e contribuir com a diversidade de raça/etnia dentro das organizações e com seus consumidores.

### **2.1.2 Diversidade de gênero**

Quanto ao gênero, a discussão remonta a luta das mulheres em sociedades patriarcais

na busca por situações sociais e laborais de forma igualitária. Os movimentos feministas avançaram com as conquistas pela cidadania, direito a voto, propriedade e identidade familiar. As mulheres vêm ocupando lugares antes restritos aos homens nas universidades, nas empresas, na política e em quaisquer outros espaços em que a diversidade de gênero outrora restringiria o acesso.

Atualmente, nas organizações, continua-se percebendo situações em que as mulheres recebem salários inferiores exercendo as mesmas funções que homens, ou ainda que têm seus direitos restringidos (ainda que constitucionalmente e universalmente previstos), como licença maternidade e jornada de trabalho adaptada ao período de amamentação.

### **2.1.3 Diversidade de idade**

França et al. (2017) apontam que o envelhecimento de pessoas é um fato no Brasil e no mundo, vinculando o etarismo/ageísmo à diversidade e à inclusão. Ageísmo é um “processo de estereotipar sistematicamente e discriminar pessoas por meio da idade, afetando as decisões de contratar pessoas” (FRANÇA et al., 2017, p. 766).

Observa-se que profissionais na faixa etária acima de 50 anos representam menos de 10% da força de trabalho de empresas de médio e pequeno porte, independente da área de atuação. O mercado sinaliza que procura profissionais experientes e inovadores, porém age com preconceito em relação às pessoas 50+, por receio de riscos de saúde, custos de previdência social ou ainda atitudes geracionais não bem vistas (BRF 2021).

### **2.1.4 Diversidade de orientação sexual**

No aspecto da orientação sexual, Yago (2019) aponta que por temerem receber um julgamento injusto ou retaliações no ambiente organizacional, muitas pessoas evitam falar abertamente sobre suas orientações sexuais e afetivas. Observa-se que a “saída do armário” dos funcionários necessita de um ambiente de segurança que deve estar presente previamente na própria instituição” (YAGO, 2019).

A representatividade de pessoas LGBTQIAP+ no mercado de trabalho vem aumentando nos últimos anos, com a possibilidade das pessoas assumirem cargos antes não disponíveis, como as lideranças organizacionais, por questões de preconceito e desconfiança de que a sexualidade em si pudesse afetar a produtividade ou respeito exigido em tais funções.

Assim, uma cultura de diversidade e inclusão demanda esforço, tempo, empatia e diálogo, não sendo formada com “passos rápidos”. Assim, o esperado é que em relatórios futuros, tal temática faça parte dos informes da corporação.

### **2.1.5 Diversidade de corpos (deficiências e sobrepeso)**

Observa-se que quanto aos corpos, existem definições sobre a pessoa com deficiência que são insuficientes e acabam por dificultar a compreensão das limitações pessoais, culminando na não inclusão. A falta de entendimento sobre as limitações individuais afeta as possibilidades em que tais pessoas poderiam ser incluídas, uma vez que existe expectativa e capacidade de realizar diversos tipos de trabalho por parte do portador de deficiência. As necessidades de tais pessoas não são fatores limitadores, mas meros obstáculos que podem ser superados com adaptações das mais variadas formas. (BRUNSTEIN; SERRANO, 2008)

Outro aspecto diz respeito ao padrão estético dos corpos. Na indústria têxtil, principalmente, existe uma ideal de corpo praticamente irreal, em que mulheres precisam ser magras e homens precisam ser fortes. Com a evolução da moda, os padrões comerciais vão se adaptando, e a indústria fomenta um consumo de produtos, mas também de estética corporal. O corpo gordo, atualmente, é visto como não saudável e não atraente, limitando as possibilidades de que um corpo diverso pode alcançar.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 População e Amostra

Um dos principais conceitos a ser considerado está relacionado à população; de acordo com Martine Theophilo (2009) a população é um conjunto de indivíduos ou objetos que possuem determinadas características comuns que podem ser utilizadas no estudo. Neste artigo, definiu-se utilizar a amostragem intencional, critério no qual a amostra é escolhida intencionalmente de um grupo de elementos. Assim, a população analisada é formada por redes varejistas com grande capilaridade no Brasil e que possuem e divulgaram as informações sobre diversidade e inclusão nos relatórios integrados dos três últimos anos.

A seleção das empresas a serem analisadas, foi feita tendo como base no ranking do segmento de moda, calçado e artigos esportivos da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, publicado através do “Ranking 300 maiores empresas do varejo brasileiro - 2022”.

Posição Ranking Geral	Posição Ranking Segmento	Empresa	Venda 2021 (1P) (em Reais)	Número de Lojas 2021	Funcionário 2021	e-Commerce
12	1	Lojas Renner	R\$14.278.300.000	636	25.474	Sim
21	2	Riachuelo	R\$7.187.862.000	364	35.325	Sim
24	3	C&A	R\$6.448.725.000	319	17.403	Sim
36	4	Grupo SBF	R\$5.005.710.000	227	Não divulgado	Sim
42	5	Pernambucanas	R\$4.332.518.000	467	16.000	Sim
43	6	GFG LatAm – Dafiti	R\$4.318.000.000	e-Commerce	3.000	Sim
50	7	Arezzo&Co	R\$3.647.442.000	944	5.276	Sim
66	8	Marisa Lojas	R\$2.708.700.000	344	8.931	Sim
68	9	Grupo Soma de Moda	R\$2.677.000.000	1.023	5.500	Sim
93	10	Zara Brasil	R\$1.680.008.216	49	Não divulgado	Sim
97	11	Privalia	R\$1.651.000.000	e-Commerce	Não divulgado	Sim
108	12	Torra	R\$1.423.432.464	71	5.700	Sim
123	13	Decathlon	R\$1.300.000.000	40	2.600	Sim
127	14	Grupo Via Veneto	R\$1.272.296.192	250	Não divulgado	Sim
144	15	Lupo	R\$1.064.500.608	525	2.645	Sim
156	16	Lojas Avenida	R\$1.000.000.000	130	2.860	Sim
166	17	Leader	R\$917.892.075	100	Não divulgado	Sim
168	18	Restoque	R\$896.000.000	208	Não divulgado	Sim
170	19	Calcenter (Studio Z)	R\$888.900.769	104	2.496	Sim
186	20	Track & Field	R\$795.956.000	298	1.145	Sim
187	21	Alpargatas	R\$791.942.210	490	Não divulgado	Sim
189	22	Grupo AMC	R\$772.261.790	693	1.600	Sim

**Tabela 1** - Ranking do segmento de moda, calçado e artigos esportivos

Fonte: Ranking 300 maiores empresas varejo brasileiro - 2022

Com base no *ranking*, selecionou-se as três maiores empresas, conforme demonstrado abaixo:

Posição Ranking	Empresa	Venda 2021 (em milhares)	Número de Lojas 2021	Funcionários 2021
1	Lojas Renner S/A	R\$14.278.300	636	25.474
2	Lojas Riachuelo S/A	R\$7.187.862	364	35.325
3	C&A Modas S/A	R\$6.448.725	319	17.403

**Tabela 2** - *Ranking* das empresas escolhidas inicialmente

Fonte: autores, com base no ranking

Durante as análises, observa-se que a empresa Riachuelo, não publicou o seu relatório integrado para o exercício findo em 31 de dezembro de 2020; Desta forma, a mesma foi excluída da análise.

Visando garantir a comparabilidade das informações, substituiu-se a Riachuelo, pelo grupo SBF Comércio de Produtos Esportivos Ltda (Nome fantasia Centauro), como segue abaixo a amostra ajustada.

Posição Ranking	Empresa	Venda 2021 (em milhares)	Número de lojas 2021	Funcionários 2021
1	Lojas Renner S/A	R\$14.278.300	636	25.474
3	C&A Modas S/A	R\$6.448.725	319	17.403
4	SBF Comércio de Produtos Esportivos Ltda	R\$5.005.710	227	Não divulgado

**Tabela 3** - Ranking das empresas escolhidas ajustadas  
Fonte: autores, com base no ranking

### 3.2. Coleta de dados

Neste artigo, os dados foram coletados diretamente das demonstrações financeiras e relatórios anuais, disponíveis nos sites de cada Companhia/Empresa, demonstrando o uso de abordagem de pesquisa documental, ao utilizar as informações constantes nos documentos outrora publicados pelas empresas escolhidas.

Ainda, está-se diante de uma pesquisa qualitativa, uma vez que não foram utilizados métodos estatísticos ou quantitativos, mas sim uma análise sobre as informações constantes nos documentos selecionados, atribuindo-lhes significado e culminando na conclusão a seguir.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 2.2 Relatórios Integrados

A análise teve como base a leitura dos relatórios integrados das Companhias e Empresa selecionadas, tendo como foco principal os capítulos referentes à diversidade e inclusão. Com base na leitura efetuada, buscamos:

a) Criar uma base comparativa entre as Companhias e Empresa com o objetivo de analisar a extensão das divulgações relacionadas à diversidade; e

b) Comparar as divulgações das Companhias e Empresas com o objetivo de analisar a extensão das divulgações relacionadas ao perfil dos seus colaboradores.

As Companhias e Empresa em média utilizam duas páginas para as divulgações relacionadas a diversidade e inclusão, quando considerando os quadros e tabelas inclusos. Incluindo os quadros e tabelas a média cai para uma página por relatório.

Companhias e Empresa	Exercício	Total de Páginas relatório	Número de páginas	Número de Palavras	Número de Quadros//Tabelas
C&A Modas S/A	2022	89	2	437	-
C&A Modas S/A	2021	92	1	288	1
C&A Modas S/A	2020	108	5	149	4
Lojas Renner S/A	2022	128	1	261	1
Lojas Renner S/A	2021	95	2	392	1
Lojas Renner S/A	2020	135	5	494	4
SBF Com. de Prod. Esportivos Ltda	2022	79	2	774	-
SBF Com. de Prod. Esportivos Ltda	2021	61	1	398	-
SBF Com. de Prod. Esportivos Ltda	2020	69	2	276	2

**Tabela 4** - Companhias e divulgações  
Fonte: autores, com base nas divulgações

Ao analisarmos as informações divulgadas através de quadros ou tabelas, observamos

que as divulgações estão relacionadas a quatro categorias, conforme abaixo:

**a) Proporção dos valores pagos às mulheres em relação aos homens:** As informações referente a distribuição dos pagamentos efetuados são demonstradas tanto por sexo, faixa etária e categoria funcional.

**b) Número de colaboradores por gênero, faixa etária e categoria funcional.**

**c) Acessibilidade das lojas:** Corresponde ao percentual de lojas que são classificadas como 100% acessíveis compradas com o total de lojas em operação no final do exercício.

**d) Licença maternidade:** Corresponde ao número de licenças maternidades concedidas no exercício, a respectiva taxa de retorno ao trabalho e a taxa de retenção destas colaboradoras após o período de 12 meses.

Informação divulgada	C&A Modas S/A			Lojas Renner S/A			SBF Com. de Prod. Esportivos Ltda		
	2022	2021	2020	2022	2021	2020	2022	2021	2020
Proporção dos valores pagos às mulheres em relação aos homens		X	X	X	X	X			X
Número de colaboradores por gênero, faixa etária e categoria funcional			X	X	X	X			X
Acessibilidade das lojas						X			
Licença maternidade				X	X	X			

**Tabela 5** - Divulgações analisadas

Fonte: autores, com base nas divulgações

Em relação às divulgações relacionadas ao perfil dos seus colaboradores observa-se que não existe uma estrutura padronizada, entre as Companhias e Empresa ou entre os exercícios sociais.

Com o objetivo de possibilitar uma análise detalhada das informações, demonstramos abaixo as divulgações segregadas por Companhias e Empresa.

#### a) C&A Modas S/A

Divulgações efetuadas referente aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2021 Associados por gênero, faixa etária e categoria funcional

2020	Mulheres			Homens		
	Abaixo dos 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Abaixo dos 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
Diretoria	-	1	-	-	5	3
Gerencial	31	277	1	16	158	3
Consultor/Coordenador	150	265	11	84	162	6
Operacional	6.464	1.920	97	2.860	1.108	76
Estagiários	7	-	-	4	-	-
Aprendizes	478	-	-	163	-	-
<b>Número total</b>	<b>7.130</b>	<b>2.463</b>	<b>109</b>	<b>3.127</b>	<b>1.433</b>	<b>88</b>
Percentual (%)	73,5%	25,4%	1,1%	67,3%	30,8%	1,9%

**Tabela 6** - C&A Divulgações analisadas gênero, faixa etária e categoria funcional

Fonte: autores, com base nas divulgações

2021	Mulheres	Homens
------	----------	--------

Por categoria funcional	Abaixo dos 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Abaixo dos 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
Diretoria	-	2	-	-	7	3
Gerencial	28	336	2	8	194	5
Consultor/Coordenador	127	373	15	84	254	10
Operacional	7.628	2.722	220	3.111	1.374	123
Estagiários	8	-	-	7	1	-
Aprendizes	545	-	-	216	-	-
<b>Número total</b>	<b>8.336</b>	<b>3.433</b>	<b>237</b>	<b>3.426</b>	<b>1.830</b>	<b>141</b>
Percentual (%)	69,0%	29,0%	2,0%	63,0%	34,0%	3,0%

**Tabela 7 - C&A Divulgações analisadas gênero, faixa etária e categoria funcional**

Fonte: autores, com base nas divulgações

#### Associados por categoria funcional e por gênero

	2020		2021	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
Diretoria	11%	89%	17%	83%
Gerencial	64%	36%	64%	36%
Consultor/Coordenador	63%	37%	60%	40%
Operacional	68%	32%	70%	30%
Estagiários	64%	36%	50%	50%
Aprendizes	75%	25%	72%	28%

**Tabela 8 - C&A Divulgações analisadas por categoria funcional e por gênero**

Fonte: autores, com base nas divulgações

#### Associados por categoria funcional e etnia

2020	Amarela	Branca	Indígena	Não Informada	Parda/Preta
Diretoria	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gerencial	1,44%	80,25%	0,21%	0,41%	17,69%
Consultor/Coordenador	1,77%	65,04%	0,88%	0,44%	31,87%
Operacional	1,71%	38,44%	0,68%	0,23%	58,94%
Estagiários	0,00%	81,82%	0,00%	0,00%	18,18%
Aprendizes	1,87%	34,95%	0,31%	0,31%	62,56%
Total	1,71%	41,02%	0,66%	0,25%	56,36%

**Tabela 9 - C&A Divulgações analisadas por categoria funcional e etnia**

Fonte: autores, com base nas divulgações

2021	Amarela	Branca	Indígena	Não Informada	Parda/Preta
Diretoria	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gerencial	1,90%	77,50%	0,20%	0,00%	20,40%
Consultor/Coordenador	2,80%	64,80%	0,20%	0,70%	31,50%
Operacional	2,10%	37,70%	0,40%	0,20%	59,60%
Estagiários	0,00%	62,50%	0,00%	0,00%	37,50%
Aprendizes	2,10%	39,60%	0,00%	0,00%	58,30%
Total	2,10%	40,50%	0,30%	0,30%	56,80%

**Tabela 10 - C&A Divulgações analisadas por categoria funcional e etnia**

Fonte: autores, com base nas divulgações

#### b) Lojas Renner S/A

Divulgações efetuadas referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020

Dados oficiais de registro dos colaboradores

Cor	Conselho	Diretoria	Sênior	Pleno	Júnior
Amarela	0,0%	0,0%	0,9%	0,5%	0,4%

Branca	91,7%	100,0%	87,6%	84,3%	69,2%
Indígena	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Parda	0,0%	0,0%	1,8%	7,6%	16,8%
Preta	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	8,0%
Não Informada	8,3%	0,0%	9,7%	5,2%	5,6%

**Tabela 11** - Renner dados dos colaboradores

Fonte: autores, com base nas divulgações

#### Colaboradores por identidade de gênero

<b>Homem Cis</b>	<b>Mulher Cis</b>	<b>Homens Trans</b>	<b>Mulher Trans</b>	<b>Outros</b>
35,0%	65,0%	0,2%	0,1%	0,3%

**Tabela 12** - Renner dados dos colaboradores por identidade de gênero

Fonte: autores, com base nas divulgações

#### Colaboradores por Faixa Etária

<b>Até 29 anos</b>	<b>Entre 30 e 50 anos</b>	<b>Mais que 50</b>
57,6%	39,1%	3,3%

**Tabela 13** - Renner dados dos colaboradores por Faixa Etária

Fonte: autores, com base nas divulgações

#### Colaboradores por raça

<b>Amarela</b>	<b>Branca</b>	<b>Indígena</b>	<b>Parda</b>	<b>Preta</b>	<b>Não Informada</b>
0,6%	53,0%	0,1%	18,1%	9,3%	18,9%

**Tabela 14** - Renner dados dos colaboradores por raça

Fonte: autores, com base nas divulgações

#### Divulgações efetuadas referente aos exercícios findo em 31 de dezembro de 2021 e 2022

<b>Diversidade   GRI 2-7   GRI 405-1</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Varição no ano p.p.</b>
Colaboradoras mulheres	64,6%	65,1%	0,5
Colaboradoras mulheres em cargos de liderança	62,8%	61,4%	-1,4
Colaboradoras mulheres em cargos de liderança júnior	65,1%	62,1%	-3
Colaboradoras mulheres em cargos de liderança sênior (máximo dois níveis do CEO)	31,6%	50,0%	18,4
Colaboradoras mulheres em cargos de liderança geradores de receita	68,1%	66,4%	-1,7
Colaboradoras mulheres em cargos STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática)	24,9%	18,9%	-6
Colaboradores negros (pretos e pardos) autodeclarados em censo	49,5%	50,0%	0,5
Colaboradores negros em cargo de liderança (autodeclarados em censo)	33,0%	38,3%	5,3
Colaboradores brancos autodeclarados em censo	48,3%	45,0%	-3,3
Colaboradores brancos em cargo de liderança (autodeclarados em censo)	63,9%	57,6%	6,3
Colaboradores asiáticos autodeclarados em censo	1,1%	3,1%	2
Colaboradores asiáticos em cargo de liderança (autodeclarados e m censo)	1,3%	3,3%	2
Colaboradores indígenas autodeclarados em censo	0,7%	0,7%	0
Colaboradores indígenas em cargo de liderança (autodeclarados em censo)	0,3%	0,4%	0,1
Colaboradores autodeclarado de outras raças (não informada)	0,5%	1,1%	0,6
Colaboradores autodeclarados de outras raças em cargos de liderança (não informada)	1,6%	0,5%	-1,1
Colaboradores com deficiência (PCD)	3,8%	3,9%	0,1
Colaboradores LGBTQIA+ autodeclarados em censo	17,7%	23,7%	6
Cargos de Liderança LGBTQIA+ autodeclarados no censo	0,0%	20,8%	-
Colaboradores trans e/ou não binarie	-	349	-
Colaboradores até 29 anos	56,1%	55,7%	-0,4
Colaboradores entre 30 e 49 anos	40,1%	40,7%	0,6

Colaboradores com 50 anos ou mais	3,8%	3,6%	-0,2
Relação entre o salário de mulheres/homens no nível executivo	0,83	0,84	1,20%
Relação entre a remuneração (salário + benefícios) de mulheres/ homens no nível executivo	0,86	0,85	-1,20%
Relação entre o salário de mulheres/homens em demais cargos de liderança	0,84	0,85	1,20%
Relação entre a remuneração (salário + benefícios) de mulheres/homens em demais cargos de liderança	0,84	0,86	2,40%
Relação entre a remuneração de mulheres/homens em demais cargos (não liderança)	0,86	0,86	-
Salário de mulheres/homens em demais cargos (não liderança)	ND	0,84	-
Índice de retenção de mulheres após 12 meses do retorno da licença maternidade	77,9%	80,1%	2,2

**Tabela 15** - Renner informações divulgadas

Fonte: autores, com base nas divulgações

### c) SBF Com. de Prod. Esportivos Ltda

Divulgações efetuadas referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020

Por gênero (%)	Mulheres	Homens
Vice-presidente	14,29%	85,71%
Diretor	25,00%	75,00%
Gerente executivo	28,57%	71,43%
Gerente	38,54%	61,46%
Gerente de loja	42,79%	57,21%
Coordenador/especialista	37,61%	62,39%
Outros	51,94%	48,06%

**Tabela 16** - Centauro Divulgações analisadas por categoria funcional e por gênero

Fonte: autores, com base nas divulgações

Por faixa etária (%)	Mulheres	Homens
Abaixo de 30 anos	52,93%	47,07%
Entre 30 e 50 anos	47,73%	52,27%
Acima de 50 anos	39,24%	60,76%

**Tabela 17** - Centauro Divulgações analisadas por idade e por gênero

Fonte: autores, com base nas divulgações

Divulgações efetuadas referente aos exercícios findo em 31 de dezembro de 2021 e 2022

2021	Mulheres	Homens	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
CEO	0%	100%	0%	100%	0%
VP	20%	80%	0%	70%	30%
Diretor	28%	72%	0%	100%	0%
Gerente	41%	59%	9%	88%	3%
Coordenador	44%	56%	20%	77%	3%
Supervisor	52%	48%	50%	49%	1%
Gerente Loja	44%	56%	22%	76%	2%
Operação	52%	48%	73%	26%	1%
Consultor	16%	84%	26%	74%	0%
Especialista	42%	58%	39%	60%	1%
Analista	44%	56%	54%	45%	1%
Assistente	67%	33%	70%	28%	2%
Aprendiz	53%	47%	99%	1%	0%

2022	Mulheres	Homens	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
CEO	0%	100%	0%	100%	0%
VP	29%	71%	0%	57%	43%

Diretor	25%	75%	0%	100%	0%
Gerente	41%	59%	8%	90%	2%
Coordenador	50%	50%	26%	72%	2%
Supervisor	54%	46%	48%	52%	0%
Gerente Loja	43%	57%	19%	80%	1%
Operação	54%	46%	71%	28%	1%
Consultor	15%	85%	23%	73%	4%
Especialista	35%	65%	33%	66%	1%
Analista	47%	53%	51%	48%	1%
Assistente	55%	45%	67%	31%	2%
Estagiário	67%	33%	100%	0%	0%
Aprendiz	62%	38%	100%	0%	0%

**Tabela 18** - Centauro informações divulgadas

Fonte: autores, com base nas divulgações

### 2.3 Indicadores de Diversidade

Tratando-se de matéria em constante evolução, a diversidade deve ser analisada por meio de indicadores que qualitativa e/ou quantitativamente tragam informações relevantes para as organizações, colaboradores e stakeholders. Uma instituição importante nesse âmbito é o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

Na publicação Indicadores ASG (2023), o instituto Ethos aponta vários indicadores que servem como guias, facilitando a compreensão do que deve ser feito para garantir uma gestão consistente, alinhada e compatível com o desenvolvimento sustentável. Mais do que isso, eles possibilitam e estimulam as pessoas a se engajarem em um processo de melhoria contínua e contribuem para que as empresas desenvolvam uma cultura de sustentabilidade.

Especificamente quanto à diversidade, existe o indicador “Combate à Discriminação e Promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão”, que traz 5 (cinco) diferentes estágios de maturidade das instituições acerca do tema.

1	A empresa possui conhecimento de quais práticas corporativas podem ser consideradas discriminação (ex. cor/raça, etnia, origem, classe social, religião, deficiência, gênero, orientação sexual, identidade de gênero, responsabilidades familiares, estado civil, associação a sindicato, opinião e/ou filiação política, aparência, idade ou qualquer outra condição que tenha por efeito anular ou prejudicar a equidade e isonomia de direitos e benefícios).
2	A empresa conscientiza seu público interno e, em especial as áreas de contratação e aquisição, sobre o combate à discriminação de qualquer natureza, promoção da diversidade e equidade de oportunidades, e apoia campanhas públicas sobre o assunto, incluindo, mas não se limitando, a seus fornecedores, prestadores de serviço e subcontratados.
3	A empresa tem um sistema de gestão de pessoas estruturado, que avalia periodicamente os riscos de práticas discriminatórias no âmbito de suas atividades e na cadeia de suprimentos, bem como monitora a diversidade de seu quadro e possíveis desigualdades em relação a grupos em desvantagem. Também tem metas para reduzir a diferença de proporção entre os cargos ocupados com base em gênero e etnia, em seus quadros de gerência e executivos.
4	A empresa avalia seu desempenho em relação aos direitos humanos a fim de encontrar oportunidades de melhoria para sua gestão. Realiza auditorias nas operações de sua responsabilidade e monitora sua esfera de influência, além de envolver formalmente a sua cadeia de valor no desenvolvimento de boas práticas relativas aos direitos humanos.
5	A empresa é reconhecida pelo tratamento que dá às questões relacionadas a não discriminação, promoção da diversidade e inclusão, por participar de fóruns e eventos, nos quais manifesta seu apoio a estes temas. É reconhecida, também, pelo desempenho interno com a cadeia de suprimentos e por firmar parcerias com associações que atuam nessa agenda.

**Quadro 1** - Estágios de maturidade das empresas

Fonte: Indicadores ASG (2023).

Enquanto indicadores quantitativos, o documento lista 6 (seis) percentuais, relativos à 4 (quatro) categorias de diversidade: Mulheres, Pessoas negras (pretas e pardas), Presença de deficiência e Pessoas LGBTI+. Importante ressaltar que o instituto leva em consideração as diretrizes e normas do GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades, que tem por objetivo promover o relato de sustentabilidade desenvolvido pelo Global Sustainability Standards Board (GSSB).

1	Percentual de indivíduos em cargos executivos
2	Percentual de indivíduos em cargos gerenciais
3	Percentual de indivíduos em cargos de supervisão/ coordenação
4	Percentual de indivíduos no quadro funcional
5	Percentual de estagiários por nível hierárquico
6	Percentual de aprendizes por nível hierárquico

**Quadro 2** - Indicadores Quantitativos

Fonte: Indicadores ASG (2023)

Este conteúdo fornece uma medida quantitativa de diversidade na organização e poderá ser usado em conjunto com padrões de referência setoriais ou regionais. Comparações entre a diversidade geral de empregados e a diversidade da equipe de gestão oferecem informações sobre igualdade de oportunidades. Informações relatadas neste conteúdo também ajudam a avaliar quais questões podem ter relevância especial para certos segmentos dos órgãos de governança ou dos empregados.

As organizações podem desempenhar um papel ativo na revisão de suas operações e decisões, a fim de promover a diversidade, eliminar preconceitos de gênero e apoiar a igualdade de oportunidades. Esses princípios aplicam-se igualmente ao recrutamento de pessoas, às oportunidades de progressão de carreiras e às políticas de remuneração. A igualdade de remuneração também é um importante fator de retenção de empregados qualificados.

Com o uso de tais informações, as organizações podem descrever o ambiente jurídico e socioeconômico que garante oportunidades ou que cria barreiras para o exercício e respeito da diversidade no local de trabalho. É por meio de controles e estratégias como os apresentados anteriormente que a gestão pode entender a diversidade enquanto meta organizacional e cumprir com os requisitos apontados anteriormente para o alcance de um ambiente de trabalho respeitoso.

De modo geral, ao analisar de forma consolidada as informações publicizadas referentes à Diversidade e Equidade observa-se objetivamente que durante os exercícios de 2020 a 2022 houve uma redução em 41,67% do número de páginas publicadas e uma redução de 90% referente a publicação de quadros e tabelas; em contrapartida houve um aumento de 60,17% no número de palavras utilizadas. Destaca-se o fato de que durante os exercícios de 2020 a 2022 houve uma redução de 5,13% no número de páginas dos relatórios analisados.

Em relação à qualidade das divulgações, observa-se que as Companhias e Empresa analisadas efetuaram as seguintes divulgações:

**a) Proporção dos valores pagos às mulheres em relação aos homens:** As informações referentes a distribuição dos pagamentos efetuados são demonstradas tanto por sexo, faixa etária e categoria funcional.

**b) Número de colaboradores por gênero, faixa etária e categoria funcional.**

**c) Acessibilidade das lojas:** Corresponde ao percentual de lojas que são classificadas como 100% acessíveis compradas com o total de lojas em operação no final do exercício.

**d) Licença maternidade:** Corresponde ao número de licenças maternidades concedidas no exercício, a respectiva taxa de retorno ao trabalho e a taxa de retenção destas

colaboradoras após o período de 12 meses.

Após a leitura das divulgações, observa-se que no exercício de 2020 a média de divulgação foi de 3 das 4 categorias identificadas; enquanto nos exercícios posteriores, ocorreu uma redução significativa passando para 1 categoria nos exercícios de 2021 e 2022. Cabe ressaltar que esta média decorre das divulgações efetuadas pelas Lojas Renner S/A.

Em relação às informações publicizadas, observa-se que a Lojas Renner S/A é a única Companhia dentro da amostra que efetua a divulgação detalhada dos principais indicadores relacionados à diversidade e inclusão, por meio de quadro com 30 itens e a comparação entre os exercícios. Cabe destacar que a adoção desta tabela se iniciou no exercício de 2021.

Acerca dos indicadores quantitativos indicados na publicação do instituto Ethos, observa-se que as 3 (três) empresas fazem uso da metodologia apontada, apresentando tabelas com as informações mínimas necessárias para realizar uma análise comparativa, no exercício findo em 31 de dezembro de 2020, como também entre as empresas no exercício mencionado. Ressalta-se que quando considerando os 3 (três) exercícios selecionados não é possível efetuar uma análise comparativa para todo o período sob análise.

Quanto aos aspectos qualitativos observamos a inexistência de padronização das informações publicizadas em cada exercício individualmente ou entre as Companhias e Empresa, mesmo considerando que pertencem ao mesmo segmento econômico. Adicionalmente, observa-se que as publicações da C&A Modas S/A e SBF Comércio de Produtos Esportivos Ltda impossibilitam a análise comparativa entre os exercícios dada a redução das informações e tabelas publicizadas entre os exercícios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que o setor têxtil brasileiro comporta-se não diferentemente dos demais setores de varejo nacional, percebendo-se que as informações relativas à diversidade existem nos Relatórios Integrados, porém ainda se posicionam aquém da realidade pretendida, de acordo com o nível de cobrança social e modelo de negócio que busque trazer equidade para o clima organizacional entre os colaboradores, bem como para os diversos *stakeholders* (principalmente consumidores).

Ao questionar sobre quais informações são publicizadas e a evolução durante o período em análise acerca do embate à discriminação, pelas organizações do mercado têxtil escolhidas, por meio da análise dos relatórios de diversidade publicados anualmente, no período de 2020 a 2022, alcança-se o objetivo do artigo, percebendo que as empresas tendem a publicar informações básicas, já detidas pelo setor de pessoal interno, com meros dados demográficos.

Observa-se uma lacuna na existência de informações concretas de ações realizadas no decorrer dos exercícios fiscais a fim de estabelecer um novo modelo colaborativo e participativo entre os colaboradores das empresas e criar um espaço livre que busque não só combater a discriminação, mas que também promova diversidade, equidade e inclusão.

Nesse sentido, depreende-se que as informações publicadas carecem de análise mais aprofundada quanto às práticas corporativas que podem ser consideradas discriminação, bem como quanto à conscientização do público interno sobre o combate à discriminação de qualquer natureza, promoção da diversidade e equidade de oportunidades, e o apoio a campanhas públicas sobre o assunto, incluindo, mas não se limitando, a seus fornecedores, prestadores de serviço e subcontratados.

É importante ressaltar a necessidade de um sistema de gestão de pessoas estruturado, que avalie periodicamente os riscos de práticas discriminatórias no âmbito de suas atividades e na cadeia de suprimentos, bem como que monitore a diversidade de seu quadro e possíveis desigualdades em relação a grupos em desvantagem. Do mesmo modo, falta a definição de metas objetivas que visem reduzir a diferença de proporção entre os cargos ocupados com

base em gênero e etnia, em seus quadros de gerência e executivos.

Percebe-se também uma carência (tanto interna, como com a cadeia de suprimentos) quanto ao tratamento dado às questões relacionadas à não discriminação, promoção da diversidade e inclusão, como por exemplo em situações externas (participação em fóruns e eventos, nos quais manifesta seu apoio a estes temas), e não só a mera publicidade realizada em datas comerciais como o dia do orgulho LGBTQIAP+, ou o dia da consciência negra.

Ademais, sugere-se que os próximos Relatórios Integrados busquem incluir mais informações acerca do comportamento dos colaboradores junto aos clientes, em uma perspectiva de mostrar a tais *stakeholders* que a empresa possui uma estrutura preocupada com o atendimento de qualidade para a diversidade de público que as procura, uma vez que o varejo têxtil não se limita a grupos específicos de consumidores, mas por essência, pretende alcançar o maior número de clientes.

### **Referências**

ANDERSEN, Margareth L. & COLLINS, Patricia Hills (2004). **Race, class and gender: an anthology**; Boston, MA: Thomason / Wadsworth.

BARBOSA, J. (2020). Palestra: **Diversidade e inclusão nas empresas**. Faculdade Pitágoras. Londrina, PR.

BARBOSA, Livia & VELOSO, Leticia (2009). **A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas**. Cultura e diferença nas organizações. São Paulo: Atlas, 161-215.

BOUÇAS, C. (2020) **Indústrias de consumo anunciam compromisso público pela equidade racial**. Valor Investe, São Paulo. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/11/23/industrias-de-consumo-anunciam-compromisso-pblico-pela-equidade-racial.ghtml>> . Acesso em: 09ago.2023

BRUNSTEIN, Janette & SERRANO, Claudia Aparecida (2008). **Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas**. Cadernos Ebape. BR, 6, 01-27.

DE OLIVEIRA, Dennis (2011). **Etnomídia: a construção de uma pai-sagem étnica na linguagem midiática**. O Negro nos Espaços Publicitários Brasileiros: Perspectivas Contemporâneas em Diálogo, 25.

DO LAGO, Filipe Wesley Gomes & ANDRES, Fernanda Sagrilo (2021). **Brasil Foods (BRF) e Diversidade: análise das ações adotadas pela corporação**. Movendo Ideias, 26(2), 77-86.

ETHOS (2022). **Indicadores ASG**. disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/e-book-indicadores-ethos-asg-portugues/>> Acesso em: 09ago2023.

FERREIRA, Bruno Cassio Lopes (2020). **Comunicação organizacional e diversidades: sentidos endossados pelo Guia Exame de Diversidade/2019**.

FLEURY, Maria Tereza Leme (2000). **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, 40, 18-25.

FRANÇA, Vera (2007). **Contribuições de GH Mead para pensar a comunicação**. Encontro da Compós, 16.

HALL, Stuart (2013). **Quem precisa de identidade?**. Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais (103-132). Petrópolis: Vozes.

LANDOWSKI, Eric (2012). **Presenças do outro: ensaios de sociosemiótica**. São Paulo, SP: Editora Perspectiva.

OLIVEIRA, Anne Cristine Ferraz de (2019). **A construção do discurso organizacional da diversidade a partir das respostas sociais na campanha “Entre na mistura jeans” da C&A no Facebook**.

**Ranking 300 maiores empresas varejo brasileiro – 2022** Disponível em:

<<https://sbvc.com.br/ranking-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-2022-sbvc/>> .

Acesso em: 09ago.2023

RODRIGO, Ana Maria Lopez (2012). **La Comunicación Intercultural**. Barcelona: Anthropos,.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Diversidade é assunto da moda, mas não é nenhum modismo**. ESTADÃO, [São Paulo], 23 fev. 2021a. Disponível em:

<<https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/diversidade-e-assunto-da-moda-mas-nao-e-nenhum-modismo/>> . Acesso em: 09ago.2023

SCHEIN, Edgar H. **Conceito de cultura organizacional: por que se preocupar?** Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Dhyonatan Júnior. (2019) **Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios**. Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora Senac.

YAGO, Daniel Françoli (2019). **Problemáticas e rumos no campo LGBT nas organizações**. Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora Senac.

TOTH, Elizabeth L. (2010). **Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. A comunicação como fator de humanização das organizações** (125-134). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

VILARDO, Andrea Fernanda Lyvio; MULLER, Karla Maria (2020). **Diversidade e comunicação: um olhar para as organizações do agronegócio em relação à comunidade LGBTI+**. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Salvador, BA). Anais [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom,