

## GESTÃO DA DIVERSIDADE E SETOR BANCÁRIO: UMA ANÁLISE DOCUMENTAL.

**ROBERTO NASCIMENTO SOUZA RODRIGUES**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

**AMERICO DA COSTA RAMOS FILHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

### Introdução

A gestão da diversidade surge como estratégia essencial para promover ambientes de trabalho inclusivos e equitativos, refletindo a pluralidade social nos quadros organizacionais (COX, 2001). Contudo, enfrenta desafios ligados a heranças colonialistas e à visão eurocêntrica que ainda permeiam as organizações latino-americanas, dificultando avanços efetivos (FERRARI, 2021). No setor bancário, embora o debate sobre diversidade tenha ganhado espaço desde 2002, a FEBRABAN (2017) identificou que apenas 38,3% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, revelando desigualdades persistentes.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Apesar dos avanços institucionais e da adoção de políticas formais de diversidade, a literatura aponta que o setor bancário brasileiro ainda apresenta barreiras significativas à inclusão de grupos historicamente marginalizados. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar as principais dificuldades enfrentadas por minorias sociais nas instituições bancárias. Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas minorias sociais nas instituições bancárias, apesar das políticas formais de diversidade e inclusão?

### Fundamentação Teórica

A gestão da diversidade visa valorizar diferenças, promovendo inclusão (KOSSEK; LOBEL; BROWN, 2005), mas enfrenta vieses e práticas pouco críticas (COELHO; MUSTAFÉ, 2022). No setor bancário, persistem desigualdades: divisão sexual do trabalho (SEGNINI, 1998), baixa ascensão de mulheres (MARTINS et al., 2023), negros em posições secundárias (MIRANDA, 2014), preconceito com PCDs (MIRANDA; VICENTE, 2022), homossexuais (GARCIA; SOUZA, 2010) e pessoas mais velhas (SILVA, 2020). Nesse contexto as práticas ESG buscam integrar fatores sociais à gestão (UNGARETTI, 2020).

### Metodologia

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, o referencial teórico foi construído por meio de pesquisa bibliográfica (GIL, 2002; ANDRADE, 2006). Também foi realizada pesquisa documental, analisando relatórios de ESG de bancos com foco em políticas de diversidade, equidade e inclusão, visando descrever e explicar o fenômeno e identificar lacunas existentes (RAUPP, 2006). Os dados foram tratados por análise de conteúdo, que busca interpretar sentidos e significados das comunicações e seus impactos (CARDOSO; OLIVEIRA; GHELLI, 2021).

### Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos relatórios ESG revelou que as políticas de diversidade dos bancos se estruturam em cinco pilares: gênero, étnico-racial, PCDs, LGBTQIA+ e intergeracional. As mulheres concentram-se em cargos operacionais (SEGNINI, 1998; MARTINS et al., 2023) e os negros seguem em posições iniciais e com menor acesso à liderança (SANSONE, 2003; TEIXEIRA, 2020). PCDs permanecem em funções básicas (BAHIA, 2006), LGBTQIA+ carecem de políticas afirmativas, e trabalhadores mais velhos enfrentam barreiras e etarismo (SILVA, 2020).

### Considerações Finais

Os resultados indicam que, embora os bancos apresentem muitas diretrizes sobre diversidade, ainda persistem desigualdades estruturais em relação às minorias. As mulheres seguem sub-representadas em cargos de liderança, enfrentando barreiras de ascensão e disparidades salariais. A população negra permanece concentrada em sua maioria em posições de entrada, com baixa presença na gerência e no alto escalão, é percebido desigualdades de acesso e de mobilidade social, evidenciando a distância entre o discurso de igualdade de oportunidades e sua prática.

### Referências

BAHIA, M. Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.  
UNGARETTI, Marcella. ESG de A a Z: tudo o que você precisa saber sobre o tema. Expert XP, 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/esg-de-a-a-z-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema/>. Acesso em: 22 jun. 2024.  
FERRARI, M. A. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, v. 18, n. 37, p. 23-35, 2021.

### Palavras Chave

Gestão da diversidade, Setor bancário, Minorias