

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ROSANA ALCINE

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM PROCESSO
PARTICIPATIVO PARA CONSTRUÇÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO INCLUSIVA**

São Paulo

2022

ROSANA ALCINE

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM PROCESSO
PARTICIPATIVO PARA CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO
INCLUSIVA**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jéssus de Lisboa Gomes

São Paulo

2022

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho

Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia

Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

A352d	<p data-bbox="459 1368 619 1406">Alcine, Rosana</p> <p data-bbox="459 1413 1299 1480">Diversidade nas organizações: Um Processo Participativo Para a Construção de uma Organização Inclusiva / Rosana Alcine. - - São Paulo, 2022.</p> <p data-bbox="507 1525 560 1563">43 f.</p> <p data-bbox="496 1592 959 1630">Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes</p> <p data-bbox="459 1653 1299 1742">Artigo (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p data-bbox="459 1771 1214 1832">1. Diversidade no ambiente de trabalho. 2. Administração de pessoal. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Integração social – organização.</p> <p data-bbox="1118 1899 1246 1937">CDD: 658.3</p>
-------	---

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM PROCESSO PARTICIPATIVO PARA
CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO INCLUSIVA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Luiz de Camargo Pires Neto
Professor Coorientador - Centro Universitário Álvares Penteado

Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
Centro Universitário Álvares Penteado
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 11 de março de 2022.

Dedico essa pesquisa a minha filha Helena.

Agradecimentos

Agradeço a minha mãe, que foi um exemplo para mim de coragem e perseverança. Ao meu marido Douglas por toda paciência e apoio nesse período de estudo. A minha filha, pois é por ela que penso em cada passo que dou, minha dedicação seja no trabalho ou nos estudos. A minha irmã, que sempre me ajudou nos momentos que precisei e que sei que posso contar sempre. A minha gestora Vera, em que em muitos momentos que pensei em desistir, ela me encorajou a continuar e entender que era só um obstáculo a ser contornado.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Jéssus, de Lisboa Gomes que foi mais que um professor, foi amigo, foi psicólogo e conselheiro, que em cada orientação abordava de forma assertiva, mas amorosa e generosa. Ao meu coorientador Prof. Dr. Luiz de Camargo Pires Neto e ao membro da banca de qualificação Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo que proporcionaram contribuições valiosas para os ajustes necessários de percurso. Aos meus colegas de curso que tornaram as aulas ainda mais interessantes com seus diferentes pontos de vista e companheirismo, obrigada Aline Poderis, Bruno Almeida, Denis Neves, Ivna Pavani, Marcos Lanza e Roberto Rodrigues.

A todos que contribuíram para o resultado desse trabalho, aos gestores da organização que foi estudo da minha pesquisa e a todos colaboradores que puderam doar um pouco do seu tempo para apoiar na construção de uma empresa mais inclusiva.

Resumo

A diversidade tem sido objeto de uma grande variedade de estudos, consonante à importância que se confere atualmente à proteção e respeito aos direitos humanos nas organizações. As empresas vêm estruturando áreas para gerir o assunto e promover a diversidade, como parte indissociável das suas responsabilidades de agir de forma respeitosa a multiplicidade de grupos que compõem o universo organizacional. Diante disso, a proposta desta pesquisa foi se concentrar na análise do fenômeno da diversidade em uma unidade brasileira de uma organização multinacional, discutir o seu significado a partir da percepção dos diversos grupos existentes na organização, compreender os desafios à sua implantação, identificar riscos e oportunidades e, com isso, criar um processo participativo para construção de uma organização inclusiva. O estudo se caracteriza como sendo de natureza qualitativa, combinando múltiplas fontes de dados, coletados por meio de entrevistas, investigações apreciativas e análise documental. Conduzida de forma não linear, repleta de idas e vindas, a pesquisa buscou criar condições nas quais emergiu uma metodologia participativa, trazendo as pessoas para a construção de processo de diversidade e inclusão. A combinação e a triangulação das fontes de dados permitiram compreender os diversos pontos de vista, tanto da alta direção da empresa, quanto dos grupos de afinidade, ao mesmo tempo que, nesses espaços participativos, encorajou-se a livre manifestação, facilitando a identificação das oportunidades de aperfeiçoamento das medidas de inclusão. O resultado da pesquisa é um *framework* apresentado como uma possibilidade para a implantação de um processo participativo de diversidade e inclusão, construído a partir das perspectivas dos próprios grupos que formam o complexo ambiente organizacional.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Participação. Direitos humanos. Responsabilidade social corporativa.

Abstract

Diversity has been the object of a great variety of studies, in line with the importance that is currently given to the protection and respect for human rights in organizations. Companies have been structuring areas to manage the issue and promote diversity, as an inseparable part of their responsibilities to act respectfully to the multiplicity of groups that make up the organizational universe. In view of this, the purpose of this research was to focus on the analysis of the diversity phenomenon in a Brazilian unit of a multinational organization, to discuss its meaning from the perception of the various groups within the organization, to understand the challenges to its implementation, to identify risks and opportunities, and, by doing so, to create a participative process for building an inclusive organization. The study is characterized as being qualitative in nature, combining multiple sources of data, collected through interviews, appreciative investigations, and document analysis. Conducted in a non-linear way, full of comings and goings, the research sought to create conditions in which a participatory methodology emerged, bringing people into the construction of the diversity and inclusion process. The combination and triangulation of data sources allowed us to understand the diverse points of view, both of the company's top management and of the affinity groups, while, at the same time, in these participatory spaces, free manifestation was encouraged, facilitating the identification of opportunities to improve inclusion measures. The result of the research is a framework presented as a possibility for the implementation of a participatory diversity and inclusion process, built from the perspectives of the groups that make up the complex organizational environment.

Keywords: Diversity. Inclusion. Participation. Human rights. Corporate social responsibility

1 Introdução

A diversidade tem sido objeto de uma grande variedade de estudos, consonante à importância que se confere ao tema na atualidade. As empresas vêm estruturando áreas para gerir o assunto e promover a diversidade nas organizações, elas adotam práticas de responsabilidade; são mais equilibradas entre a preocupação com as pessoas e a busca de lucros, legitimando a relevância de identificar os interesses das partes interessadas e considerá-las em suas tomadas de decisões (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010).

As mobilizações a favor das minorias nos Estados Unidos e Canadá começaram na década de 60, levando a legislações que propunham a equidade em relação a oportunidades de educação e trabalho. Já no Brasil, a preocupação com a diversidade é mais recente, despontando com a adequação das filiais das empresas norte-americanas na década de 90 (Fleury, 2000).

É possível observar que em posições de gerência, a grande maioria ainda é ocupada por homens brancos, que supostamente são heterossexuais e sem deficiências perceptíveis, refletindo em seus quadros de funcionários as desigualdades vividas no país (Instituto Ethos, 2016).

Esse novo momento exige que as empresas pensem e revejam seus modelos de atuação e negócio, considerando a gestão da diversidade como ação prioritária, tendo congruência entre a fala e prática, refletindo em seu quadro de colaboradores a sociedade brasileira diversa (Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial [IBDEE], 2019).

Pesquisas mostram que companhias com práticas ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) tiveram melhor desempenho porque tendem a possuir pilares de governança mais fortes e cuidam bem dos próprios colaboradores, fatores que trazem estabilidade e destacam que a preocupação com a desigualdade social se potencializou durante a pandemia da Covid-19 (Laval, 2020).

Novas gerações, como a Y ou *Millennials*, tem aspirações diferentes das gerações *Baby boomers* e mesmo a X, gerações que trabalhavam praticamente a vida toda na mesma empresa ou tinham poucas empresas em sua carteira de trabalho. As novas gerações querem trabalhar em empresas cujos valores sejam compatíveis com os seus, em que exista respeito em relação à diversidade, e que possam equilibrar a vida pessoal e profissional (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves, 2016).

Diversos estudos têm abordado o tema diversidade nas organizações. Fleury (2000) traz a questão do gerenciamento de diversidade em empresas brasileiras, buscando entender os padrões culturais dominantes em uma organização por meio de um estudo de caso. Como

resultado de sua pesquisa, encontrou-se que os grupos considerados majoritários prevaleciam em cargos superiores e os funcionários não percebiam os esforços realizados pela empresa para intensificar a diversidade na organização.

Dobbin e Kalev (2016) buscaram entender por que os programas estruturados de diversidade falhavam, identificando que a obrigatoriedade poderia gerar o efeito inverso na aceitação. Com essa descoberta, trazem como contribuição formas de aumentar a diversidade nas organizações e o engajamento dos gestores nos programas organizacionais, para ter mais efetividade.

Peretz, Levi e Fried (2015) desejavam compreender como os valores culturais nacionais influenciavam na implementação de programas de diversidade nas empresas. Os resultados concluíram que os valores nacionais estavam diretamente ligados a adoção de programas de diversidade. Países com orientação para o futuro e preocupação com igualitarismo de gênero tinham relação positiva com a implementação do programa e seus resultados.

Por sua vez, Saraiva e Irigaray (2009) almejavam distinguir se as políticas de diversidade nas organizações eram mais discursos ou ações concretas efetivas. Com isso, analisaram a efetividade da implementação das políticas de estímulo à diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional. Como principais resultados, observaram que as práticas eram pouco efetivas, uma vez que o preconceito estava fortemente presente nos empregados e o discurso não tinha congruência com a prática.

Os diversos estudos encontrados e revisados para a fundamentação teórica desta pesquisa trouxeram ricas contribuições para que se pudesse desenvolver uma compreensão inicial da diversidade, sua amplitude, complexidade e desafios à implantação.

Desta forma, a proposta desta pesquisa concentra-se em analisar o fenômeno da diversidade, numa unidade brasileira de uma organização multinacional; discutir o seu significado a partir da percepção dos diversos grupos existentes na organização; compreender os desafios à implantação; identificar riscos e oportunidades e, com isso, criar um processo participativo para construção de uma organização inclusiva.

Em síntese, esta pesquisa se propõe ao exame da seguinte questão: como a diversidade é percebida nos diferentes grupos organizacionais e como essas percepções podem contribuir para dar forma a um processo participativo de construção de uma organização inclusiva?

Os objetivos específicos ou intermediários da pesquisa são:

- a) fazer o mapeamento da estrutura real formal da organização e obter acesso aos seus respectivos dirigentes;

- b) desenvolver grupos de afinidade na organização e construir em conjunto o programa de diversidade;
- c) construir uma sólida compreensão do conceito de diversidade, fazendo a revisão das pesquisas que caracterizam o estado da arte nessa área de estudos e prática organizacional;
- d) construir um roteiro de entrevista semiestruturado para a coleta de dados;
- e) identificar documentos organizacionais que possam ser úteis no entendimento do fenômeno diversidade no âmbito da organização;
- f) coletar; analisar e descrever os dados qualitativos (entrevistas e documentos), por meio da formação de categorias;
- g) com base nos dados analisados e sua comparação com a teoria fundamentada, fazer a discussão dos resultados para, então, propor um *framework* que possa apoiar a implantação do programa de diversidade na organização.

2 Referencial Teórico

2.1 contextualizando a diversidade

A diversidade é representada pela existência de perfis distintos no interior de um sistema social (Cox, 1994), remetendo-nos ao que é diferente e plural (Ferreira, 2011).

Nisiyama (2020) apresenta os grupos diversos em relação a idade, gênero, orientação sexual, diversidade etária, étnica e pessoas com deficiência. Também é possível apresentar a diversidade em três aspectos: o demográfico, que engloba gênero, raça e orientação sexual; o experiencial, que contém afinidades, *hobbies* e habilidades; e o cognitivo, que traz a forma de abordagem de problemas e como pensamos nas coisas (Anca & Aragón, 2018).

Existem grupos considerados majoritários enquanto outros são enquadrados como minoritários, seja porque historicamente tem menos oportunidades ou mesmo porque ainda hoje nas empresas possuem menos representatividade em relação aos demais (Cox, 1994). Esses grupos podem mudar em determinadas épocas e localidades (Silveira & Freitas, 2017).

O grupo minoritário muitas vezes representa a maioria absoluta em números, porém estão à margem do sistema social, discriminados pela classe social, gênero, orientação sexual, origem étnica, porte de necessidades especiais (Porfírio, 2021). Ainda, crenças religiosas, idade, altura e peso (Hebl & Avery, 2013).

Os grupos diversos podem aumentar a eficácia organizacional e ter impacto no aumento da produtividade (Thomas & Ely, 1996) e ainda colaborar para que a empresa reflita em sua organização a sociedade em que ela está inserida (King et al., 2011).

A sociedade brasileira é bastante diversa, porém essa diversidade não tem acesso aos mesmos benefícios e oportunidades educacionais, e o mercado de trabalho ainda é definido por origens econômicas e raciais (Fleury, 2000).

Os grupos considerados sub-representados sofrem distintas condições dentro de uma sociedade (Séguin, 2002). Para corrigir as injustiças presentes na sociedade, acumuladas ao longo de anos, foram estabelecidas as ações afirmativas, leis que tem por objetivo eliminar as desigualdades com os grupos que historicamente são discriminados, trazendo a diversidade sem hegemonia de raças, gêneros, religiões ou etnias (Ministério da Educação [MEC], 2021).

Nos Estados Unidos e Canadá foram instituídas ações afirmativas no começo da década de 60, impulsionadas por mobilizações em favor das minorias, propondo a equidade em relação às oportunidades de educação e trabalho (Moehlecke, 2002) e proibindo as distinções em relação a cor, religião e nacionalidade na contratação de funcionários (Alves & Galeão-Silva, 2004).

A Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, propôs uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, a Agenda 2030, formada por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo um empenho de países, empresas, instituições e sociedade civil, que procuram garantir os direitos humanos (Pacto Global, 2021).

O objetivo 5.5 da ODS traz a garantia da participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. Os indicadores utilizados no Brasil para esse objetivo são verificados por meio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com a informação do número total de gerentes nas empresas em comparativo com as mulheres que ocupam essas posições (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2021).

O objetivo 10.2 atua na redução de desigualdades. Propõe empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra. O compromisso no Brasil para este objetivo é reduzir a proporção de pessoas que vivem com uma renda abaixo de 50% da mediana, considerando sexo, idade e pessoas com deficiência (IPEA, 2021).

Por parte do governo brasileiro, algumas ações afirmativas surgiram no início do século XXI, como a lei de cotas para maior representatividade de grupos minoritários em áreas de emprego e na educação, além de bolsas de estudo (MEC, 2021).

Surge em 2015 a Lei 13.146, de inclusão da pessoa com deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), com o intuito de assegurar e promover a igualdade e a inclusão social. Ainda

na Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, assegura-se o tratamento igualitário no mercado de trabalho para todos, independente do gênero, idade, cor ou estado civil.

Em 2016 promulgou-se o decreto 8.727, que aborda a questão do uso do nome social e o reconhecimento da identidade de gênero de pessoas travestis ou transexuais, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

As ações afirmativas permitem a entrada nas organizações das classes consideradas minoritárias, porém somente a gestão da diversidade fará com que essas pessoas cresçam e ocupem cargos de liderança (Thomas, 1990).

2.2 Gestão de diversidade

A gestão da diversidade trata da inserção de pessoas com origens, gêneros, raças, orientações sexuais, deficiências e idades diferentes, apoiando a quebra de padrões que reforçam preconceito e marginalizam as classes minoritárias (Nisiyama, 2020).

A inclusão da diversidade no ambiente organizacional traz benefícios para além do aumento da rentabilidade, conseguindo agir de forma mais rápida e com êxito frente às transformações que o mercado vem sofrendo, uma vez que possuem grupos que compreendem as novas demandas, reconhecendo a contribuição que os grupos podem oferecer (Thomas & Ely, 1996).

No final da década de 1990 e início dos anos 2000, muitas empresas sofreram com processos judiciais no setor financeiro, por reivindicações de discriminação sexual e racial. Com isso, as empresas começaram a dedicar uma atenção maior para a questão da diversidade (Dobbin & Kalev, 2016).

No Brasil, a preocupação com a diversidade foi trazida por empresas multinacionais americanas, instaladas no país na década de 90, por pressão de um ambiente competitivo, não por meios legais, como nos Estados Unidos e Canadá (Fleury, 2000).

Grupos cada vez mais diversos vem adquirindo poder no consumo no Brasil, e as empresas precisam deste conhecimento genuíno para atender e servir as novas demandas, reforçando que a diversidade não é somente uma questão de justiça, mas que também faz sentido aos negócios (Thomas & Ely, 1996).

Ao mesmo tempo que o intuito é agir na gestão e diminuir os impactos, estudos mostram que a imposição para a aceitação da diversidade pode ativar o preconceito ao invés de diminuí-lo. Cientistas mencionam que pessoas agem contra a diversidade para afirmar sua autonomia (Dobbin & Kalev, 2016).

O papel da empresa não é só implementar um programa de diversidade e inclusão na organização, mas alavancar as possibilidades de os grupos minoritários serem vistos como fundamentais para participarem das decisões da organização, promovendo o sentimento de que estão num ambiente aberto à participação e seguro para que possam expressar suas opiniões, sem perderem suas identidades (Ferdman, 2014).

A participação dos líderes em times diversos, na busca de soluções para problemas, pode colaborar com a assimilação e importância da diversidade, promovendo a responsabilidade social. A mentoria, por exemplo, pode alavancar a presença e promoção das minorias, pois uma vez que o líder está envolvido no processo de desenvolvimento de um colaborador, ele terá mais sentimento de contribuição (Dobbin & Kalev, 2016).

3 Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

A abordagem utilizada para a presente pesquisa foi a qualitativa, pois a proposta consiste em entender os acontecimentos pelo ponto de vista das pessoas envolvidas no estudo, sem mensurar de forma estatística as informações, mas compreendendo-o conforme o estudo avança, pois, as observações podem acontecer no campo verbal e não verbal (Godoy, 1995).

Por meio da abordagem qualitativa, identificou-se a descrição dos atributos da diversidade em uma organização multinacional tradicional, com atuação no Brasil, seguido de uma análise para determinar se e como esses atributos se diferenciam entre as unidades funcionais da organização.

Utilizando um roteiro de entrevistas semiestruturado para a alta direção da empresa e um processo de investigação apreciativa, adaptado dos autores Cooperrider and Whitney (2006) para os grupos de afinidade.

3.2. Como os dados foram coletados, combinados e organizados

Na presente pesquisa foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, ou seja, um roteiro de perguntas previamente estabelecido (Manzini, 2004), que proporciona maior liberdade e espontaneidade ao pesquisador, enriquecendo o processo da entrevista (Triviños, 1987). As perguntas contribuem para estimular as respostas explicativas e podem abranger com mais profundidade a visão dos líderes sobre os temas propostos, verificar como cada um deles pensava e quais pontos existiam em comum entre eles para a construção do futuro da organização. Quando se deseja esquematizar crenças e valores de um determinado grupo social, as entrevistas atuam de forma crucial (Duarte, 2004).

De forma prévia foi enviada uma mensagem por e-mail aos participantes, apresentando o estudo, seu objetivo e o roteiro da entrevista. Como a pesquisa ocorreu ainda em período de pandemia (Covid-19), as entrevistas foram realizadas por ferramenta de conferência remota. As entrevistas foram gravadas com apoio da própria ferramenta de conferência, mediante a autorização prévia dos entrevistados.

Para preservar a identidade dos participantes, os nomes foram substituídos por um sistema de codificação nas transcrições das falas e na análise de dados. Foi avisado com antecedência aos participantes sobre a importância de escolher um local com pouca interrupção para as entrevistas. E, no momento da entrevista, foram reforçados os detalhes sobre o objetivo da pesquisa, o tempo que levaria, além de mencionar a questão da confidencialidade das respostas e pedido de autorização para gravar a entrevista (Turner, 2010).

A pesquisa foi apresentada aos entrevistados, uma vez que foram utilizados trechos das transcrições no trabalho. Com isso, os entrevistados puderam ler e validar o que foi transcrito, garantindo a exatidão e possibilitando o esclarecimento de pontos que não estivessem claros no momento da entrevista (Godoy, 1995). Além disso, foram mantidas as transcrições originais, pois em alguns casos ocorreram pequenos ajustes na gramática, interjeições, falas incompletas ou mesmo vícios de linguagem (Duarte, 2004).

A escolha dos participantes foi por principais áreas da organização: Operação, Recursos Humanos, Projetos, Finanças e Marketing, áreas que influenciam diretamente nas questões de diversidade e podem colaborar com a estruturação de um programa formal dentro da organização. O nível de atuação dos participantes foi de diretores e gerentes, para a construção da estratégia da gestão de diversidade. As pessoas envolvidas pertencem a um grupo diverso, tendo mulheres, negros e alguns vindos de classes sociais pobres. Essa diversidade pode trazer diferentes pontos de vista para a construção desse programa de gestão da diversidade.

Além da entrevista com os líderes, diretores e gerentes, houve um trabalho de Investigação Apreciativa com grupos de afinidade da organização. Os grupos escolhidos para o trabalho foram: Mulheres, Raça, LGBTQIA+ e PCDs. O trabalho consistiu em entender o cenário atual da organização em relação ao determinado grupo; entender quais eram as expectativas de cada grupo em relação ao futuro na organização e as ações que poderiam ser realizadas para tornar isso uma realidade. Essa forma de investigação apreciativa tem o intuito de desenhar um futuro coletivo (Cooperrider & Whitney, 2006). (Figura 1).

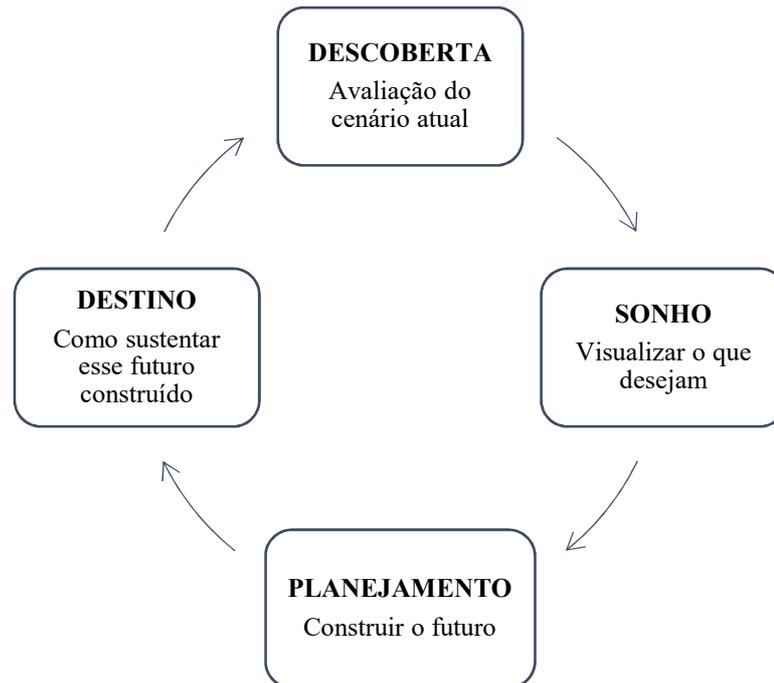


Figura 1. Ciclo da investigação apreciativa

Fonte: Adaptado de “Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças”, de D. Cooperrider e D. Whitney, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

Para a utilização da Investigação Apreciativa no estudo, foram realizadas *workshops* com os grupos de afinidade identificando o cenário atual e o esperado para o futuro. A proposta das entrevistas e do processo de investigação apreciativa foi de ter um processo participativo para construção de uma organização inclusiva, entender os diferentes pontos de vista em diferentes níveis da organização. O cronograma de ações foram: Fundamentação Teórica, Entrevistas, Investigação Apreciativa, Coleta de Dados e Análise do Conteúdo (Apêndice A)

As informações obtidas nas entrevistas foram confrontadas com dados e documentos diversos dos funcionários da organização, possibilitando uma percepção mais sistêmica da organização pesquisada (Duarte, 2004). A triangulação também levou em conta informações do censo de diversidade realizado através de pesquisa de clima organizacional, diversidade presente nos cargos de liderança, percepção de diversidade dos funcionários sobre a empresa estudada e resultados da Investigação Apreciativa realizada com os grupos de afinidade.

3.3 Contexto investigado

O trabalho de pesquisa foi realizado em uma empresa tradicional, multinacional, com mais de sessenta mil funcionários no mundo e, no Brasil, com cerca de dez mil funcionários. Os participantes do estudo foram diretores e gerentes, pessoas que fazem parte da gestão da diversidade na organização ou possuem influência sobre a aplicação dos programas ou ações, sendo eles: Diretor Presidente, Diretor de Recursos Humanos, Diretor de Operações, Diretor

Financeiro, Diretor Comercial, Gerente de Projetos, Gerente de Comunicação, Gerente de Operações, Gerente de Controladoria e Gerente de Marketing (Tabela 1).

Tabela 1

Dados dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Cargo	Tempo de empresa	Tempo no cargo	Idade	Escolaridade
E1	Masculino	Diretor Presidente	1,6	1,6	48,5	Pós-graduação
E2	Masculino	Diretor Comercial	15,7	7	54,5	Pós-graduação
E3	Feminino	Gerente de Marketing	0,9	0,9	44,5	Pós-graduação
E4	Masculino	Diretor de Operações	37,8	8	65,4	Graduação
E5	Masculino	Gerente de Operações	24,8	1	49,8	Pós-graduação
E6	Masculino	Gerente de Projetos	14,7	2	38,0	Mestrado
E7	Feminino	Diretora Financeira	5,8	5,8	49,2	Pós-graduação
E8	Feminino	Gerente de Controladoria	7,4	7,4	40,7	Pós-graduação
E9	Feminino	Diretora de RH	25,6	11	63,0	Pós-graduação
E10	Masculino	Gerente de Comunicação	9,0	7	45,4	Pós-graduação

Os grupos de afinidade definidos foram de Raça, Mulheres, LGBTQIA+ e PCDs. Foi enviado um comunicado para que as pessoas se inscrevessem nos grupos, que atingiu aproximadamente dez mil pessoas; cinquenta e três pessoas se inscreveram para diferentes grupos de interesse, sendo que alguns se inscreveram em mais de um. Realizou-se o censo na organização, para entender a distribuição dos grupos diversos na empresa, encontrando as seguintes informações (Tabela 2; Tabela 3).

Tabela 2

Distribuição de raça na organização

Raça	Percentual
Indígenas	0,04%
Amarelos	0,46%
Pretos	7,9%
Branco	38%
Pardos	44%
Não informados	8,7%

Tabela 3

Mulheres em cargos de gestão

Área	Percentual
Operação	7%
Matriz	30%

Obtivemos 3% de autodeclaração de pessoas pertencentes à população LGBTQIA+, porém não temos dados em posição de liderança para entender melhor o cenário. O percentual de PCDs na organização é de 2%.

3.4 Descrição da intervenção realizada

Este tópico apresenta as etapas utilizadas para as conduções das entrevistas e das investigações apreciativas com os grupos de afinidade. Primeiramente realizou-se as entrevistas com os gestores escolhidos para o processo. Após todas as entrevistas concluídas, realizou-se as Investigações Apreciativas com os grupos de afinidade. Tanto as entrevistas quanto os processos de investigações apreciativas ocorreram por videoconferência, devido à pandemia de Covid-19.

O roteiro de entrevista original possuía oito perguntas sobre a gestão da diversidade. Adicionou-se mais duas perguntas como sugestão dos participantes durante o processo. O roteiro foi enviado previamente aos participantes com o objetivo de prepará-los para a entrevista.

Todas as entrevistas foram agendadas, conforme a disponibilidade dos participantes e ocorreram por videoconferência, devido à pandemia de COVID-19, que impediu a realização de entrevistas presenciais. Quando mencionado o tema da pesquisa, percebeu-se uma grande aceitação e disponibilidade na participação das pessoas, o que facilitou o agendamento das entrevistas. Num primeiro momento não havíamos incluído o diretor presidente, mas, ao iniciar as entrevistas, entendeu-se que seria importante a participação deste que, ao ser convidado, aceitou prontamente.

As entrevistas foram gravadas, tanto na plataforma do *Microsoft Teams* quanto no gravador do celular, como garantia de obtenção de dados, mediante a devida autorização dos entrevistados. Posteriormente, foram transcritas as entrevistas com o apoio do *site* www.transkriptor.com.br. O nome dos participantes e da empresa foram mantidos em sigilo (Tabela 4). Também foi utilizado o *software* NVivo para organizar as transcrições e elaborar as matrizes por questões.

Tabela 4

Dados das entrevistas

Entrevistado	Data	Tempo de Duração	Ferramenta utilizada
E1	23/11/2021	40min	<i>Microsoft Teams</i>
E2	11/11/2021	38min	<i>Microsoft Teams</i>
E3	29/10/2021	25min	<i>Microsoft Teams</i>
E4	27/10/2021	18min	<i>Microsoft Teams</i>
E5	08/11/2021	52min	<i>Microsoft Teams</i>
E6	15/10/2021	54min	<i>Microsoft Teams</i>
E7	04/11/2021	30min	<i>Microsoft Teams</i>
E8	05/11/2021	34min	<i>Microsoft Teams</i>
E9	20/10/2021	13min	<i>Microsoft Teams</i>
E10	08/11/2021	27min	<i>Microsoft Teams</i>

Em relação às Investigações Apreciativas, enviou-se um comunicado para todos os colaboradores da organização estudada, para que eles se inscrevessem nos grupos que se identificavam. Ao final, obteve-se cinquenta e três inscrições para os quatro grupos definidos: Raça, LGBTQIA+, Mulheres e PCDs.

As sessões de Investigação Apreciativa foram realizadas por videoconferência com as pessoas interessadas, em datas diferentes, e tiveram duração de duas horas (Tabela 5). Todos tiveram uma integração inicial, com apresentação dos participantes. Depois, separou-se os participantes em grupos dentro de salas do *Microsoft Teams*. Dentro dos grupos, discutiu-se qual era o cenário atual em relação ao grupo de afinidade na empresa e os desafios que passavam no seu dia a dia. Após tais levantamentos, reuniu-se todos os participantes e discutiu-se os pontos apresentados por cada grupo. Posteriormente o levantamento, os grupos foram divididos novamente e trabalharam nas possíveis ações para os pontos encontrados, discutindo, portanto, o cenário futuro para o grupo na organização, o que na tabela de Investigação Apreciativa foi chamado de Sonho.

Tabela 5

Dados do processo de Investigação Apreciativa

Grupo de Afinidade	Data	Tempo de Duração	Ferramenta utilizada
LGBTQIA+	14/12/2021	2h	<i>Microsoft Teams</i>
Raça	16/12/2021	2h	<i>Microsoft Teams</i>
Mulheres	17/12/2021	2h	<i>Microsoft Teams</i>
PCDs	17/12/2021	2h	<i>Microsoft Teams</i>

3.5 Artefato técnico

A proposta final consistiu na apresentação de um processo participativo para construção de uma organização inclusiva, identificando o que era mais importante para os grupos sub representados e sugerindo uma proposta de desenvolvimento de programa de diversidade na organização.

3.6 Matriz de amarração

Tabela 6

Matriz de amarração

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Coleta de Dados	Fonte de Dados	Análise dos Dados
<p>Como a diversidade é percebida nos diferentes grupos organizacionais e como essas percepções podem contribuir para dar forma a um processo participativo de construção de uma de uma organização inclusiva?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer o mapeamento da estrutura real formal da organização e obter acesso aos seus respectivos dirigentes; • Desenvolver grupos de afinidade na organização e construir em conjunto o programa de diversidade; • Construir uma sólida compreensão do conceito de diversidade, fazendo a revisão das pesquisas que caracterizam o estado da arte nessa área de estudos e prática organizacional; • Construir um roteiro de entrevista semiestruturado para a coleta de dados; • Identificar documentos organizacionais que possam ser úteis no entendimento do fenômeno diversidade no âmbito da organização; • Coletar; analisar e descrever os dados qualitativos (entrevistas e documentos), por meio da formação de categorias; • Com base nos dados analisados e sua comparação com a teoria fundamentada, fazer a discussão dos resultados para, então, propor um <i>framework</i> que possa apoiar a implantação do programa de diversidade na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Referencial teórico; • Pesquisa qualitativa com entrevistas com roteiro semiestruturado direcionado a gerentes e diretores da empresa multinacional americana; • Investigação apreciativa com 4 grupos sub-representados (Raça, Mulheres, PCDs e LGBTQIA+); • Documentos da organização (censo de diversidade, comunicados sobre diversidade e cenário atual). 	<ul style="list-style-type: none"> • Referencial Teórico: Google Acadêmico, Ebsco, artigos do mestrado, livros do tema; • Pesquisa estruturada com base nos referenciais teóricos e aplicada na organização multinacional selecionada com a participação de gerentes e diretores; • <i>Workshops</i> com os grupos de afinidade para aplicação da Investigação Apreciativa; • Censo da diversidade e comunicados da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcrições relacionadas a cada questão abordada no roteiro de entrevistas; • Achados da pesquisa que corroboram ou complementam a teoria; • Proposta para a construção participativa de um programa de diversidade e inclusão.

4 Pesquisa de Campo

4.1 Descrição dos resultados

A descrição dos resultados encontrados seguiu a sequência do roteiro de entrevistas. Os nomes foram substituídos pelos códigos, como mencionado anteriormente. A primeira pergunta realizada buscou entender a trajetória de carreira do entrevistado. A segunda, visou compreender as principais atribuições do profissional no cargo atual para, em seguida, iniciar as questões relacionados ao tema de estudo.

1. No objetivo 10 do Desenvolvimento Sustentável da ONU é mencionado sobre o empoderamento e promoção da inclusão social, econômica e política de todos, não excluindo idade, gênero, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra, garantindo oportunidades e reduzindo desigualdades (Pacto Global, 2021). Como você percebe isso na organização? (Tabela 7; Tabela 8).

Tabela 7

Respostas da pergunta 1 – parte I

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	"...eu acho que vem passando por um processo de transição...de colocar esse tema muito mais na pauta e fazer com que isso literalmente seja respeitado." "...vem no processo de amadurecimento muito desse processo...acho que o grande passo quando eleito a diversidade como um valor e aí trouxe mais isso à tona." "As pessoas hoje entendem que isso faz parte da agenda, não é algo ignorado."
Entrevistado 2	"Olha, eu acho que a empresa pela natureza da atividade, pelo estilo da empresa, está até está bastante bem nesse sentido." "Porque a empresa tem necessidades muito diferentes em termos de mão de obra, então isso facilita de certa forma inclusão, porque você permite que o acesso a certas posições seja mais fácil, mais simplificado. Você não elitiza." "Então você tem várias portas de entrada e aí uma vez que a pessoa entrou, a empresa também tem um processo relativamente bom de dar oportunidade de evolução interna."
Entrevistado 3	"...eu tive uma percepção inicial de que era uma empresa extremamente machista, militarizada e muito hierarquizada...o momento que eu vejo é em processo de mudança."
Entrevistado 4	"Como eu vejo hoje na empresa, na empresa é uma preocupação válida porque pra quebrar essas adversidades precisa começar num escopo... no tom, quem dá o tom é a diretoria."
Entrevistado 5	"Eu vejo que a gente ainda tem um grande caminho pela frente. Eu vejo que a gente está no caminho certo."

Tabela 8

Respostas da pergunta 1 – parte II

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 6	"A gente acaba tendo uma minoria de mulheres em cargo de gestão, minoria de negros, em cargo de gestão. Mas assim de reflexo de sociedade até do que do como a empresa toma as decisões em si." "...vi mulheres tendo oportunidade, mulheres chegando no cargo de gerência executiva."
Entrevistado 7	"...eu percebo principalmente hoje no empoderamento feminino, então acho que tem uma preocupação em trazer essa questão e acho que isso é importantíssimo porque a gente tem que ser referência." "O nosso ramo de atividade... ele é basicamente masculino..."
Entrevistado 8	"...na crescente participação e ascensão de mulheres em cargo de gerência, em cargos executivos; eu tenho observado também como a empresa tem promovido mesmo na sua operação que é um ambiente majoritariamente masculino...promovido a ascensão de mulheres. Eu acho que a forma que a empresa tem trabalhado pra promover tanto os conceitos da diversidade quanto realizando mesmo o papel de inclusão."
Entrevistado 9	"Essa pergunta é bastante importante e difícil que a gente garanta que isso seja feito, porque até bem pouco tempo quase não se falava em diversidade na empresa. A promoção de mulheres sempre foi incentivada, a contratação de <i>trainees</i> , a obrigatoriedade da contratação de PCDs e a contratação de negros sempre presente na nossa atividade. A conscientização das lideranças não é boa e precisamos trabalhar muito para mudar esse perfil."
Entrevistado 10	"Eu acho que a gente de certa forma... acho que já há algum tempo a empresa faz isso de forma intuitiva, mas de forma intuitiva é muito pouco." "A gente tem alguns anos, aumentado a quantidade de mulheres na liderança, a gente tem alguns anos começando a aumentar a quantidade de negros na liderança, mas talvez de forma muito mais intuitiva do que qualquer outra coisa...eu acho que a gente precisa olhar pra isso de forma consciente." "A empresa é um <i>business</i> machista. A gente está dentro de uma composição hierárquica muito rígida e muito patriarcal."

A percepção da grande maioria é que a empresa está em um momento de transição e que de uma maneira não formal já vinha promovendo mulheres para cargos de liderança, mas que o número não é expressivo dentro da realidade social. Logo, é preciso realizar um trabalho de conscientização das lideranças para apoiar a promoção das ações.

2. Por que a empresa deve se preocupar com a diversidade? (Tabela 9)

Tabela 9

Respostas da pergunta 2

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	"Como empresa, ela tem que se preocupar em não está dando nenhum privilégio a ninguém diferente, ou seja, não tem privilégio porque é homem ou mulher ou quem quer que seja ou seja qualquer ser humano vai ter as mesmas condições, as mesmas oportunidades e é isso que a empresa tem que se preocupar, em trazer literalmente a igualdade."
Entrevistado 2	"Tem o olhar da responsabilidade social e da empresa cumprir um papel pra ajudar que a sociedade seja mais justa." "...eu acho que é importante pra empresa, pra empresa cumprir o papel social e transmitir uma imagem justa pra sociedade e o universo de funcionários da empresa é muito grande." "...e o outro olhar, que que uma coisa está ligada a outra, é de que a diversidade é boa para os negócios, é boa para o desempenho."

Continua

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 3	"...porque para mim a gente... de verdade... a gente não deveria se preocupar com isso. Deveria ser uma coisa natural...ela existe porque há diferença. E se não tivesse, ninguém precisava se preocupar com isso, mas é importante sim tratar e criar momentos de discussão sobre o assunto"
Entrevistado 4	"Ela está no caminho certo. Ela tá tocando, mas isso não ganhou o jogo...tá no nosso discurso, na nossa orientação pra que seja uma coisa natural."
Entrevistado 5	"Meu pensamento é o seguinte, quando eu fui educado, que a gente é educado pelos pais. Meu pai e minha mãe, eles nunca falaram para mim... ao homem... trate bem a uma mulher, trate bem a um "viado", que naquela época não existia homossexual, uma palavra bonita e no interior não se falava isso. Eles falavam assim, trate bem as pessoas. Entendeu?"
Entrevistado 6	"Acredito que a empresa ganha com o aumento de diferentes perspectivas para aos seus desafios. A diversidade ajuda a reduzir vieses na tomada de decisões, além de que faz parte do papel social das organizações ajudar a construir uma sociedade mais inclusiva e igualitária."
Entrevistado 7	"...quanto mais diverso o ambiente, mais opiniões e experiências diferentes a empresa também pode ter."
Entrevistado 8	"As empresas... corporações são instituições que tem uma influência sobre um determinado grupo, então elas têm como influenciar a sua comunidade, elas tem como trabalhar, elas tem acesso."
Entrevistado 9	"Primeiro é um papel social importante para empresa, em um ambiente no qual se respeita as diferenças, automaticamente haverá mais inovação, redução de conflitos, maior engajamento dos colaboradores. Incentiva a troca de experiências entre diferentes perfis profissionais."
Entrevistado 10	"Um dos pontos é uma questão de justiça social. O Brasil é um país que tem uma dívida social gigante...gigante com mulheres, com negros, com indígenas." "...a diversidade é o berço da criatividade. É o berço da inovação."

A grande maioria dos entrevistados mencionou que a empresa deveria se preocupar com a diversidade por ser uma questão de justiça social; que a inclusão de diferentes grupos traz contribuições para a empresa e proporciona engajamento entre os colaboradores.

3. Quais grupos você considera sub-representados na organização? (Tabela 10)

Tabela 10

Respostas da pergunta 3

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	"Acho que falta mulheres na nossa organização." "Eu ainda não tive a oportunidade de encontrar nenhum portador de deficiência dentro da empresa...acho que falta mulheres na nossa organização".
Entrevistado 2	"...eu acho que a proporção de negros por exemplo na empresa, comparado com a proporção de negros na sociedade como um todo, é menor...quanto mais você sobe o nível, provavelmente mais evidente fica essa disparidade." "Eu acho compreensível que você tenha mais homens do que mulheres até por opção das próprias pessoas." "A questão de gênero eu acho um pouco mais complexa... Você não consegue fazer uma leitura muito boa porque as pessoas se declaram menos. Mas a sensação que a gente tem pelo que a gente vê é que tem pouca representação no universo da empresa de pessoas com outras opções de gênero. "

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 3	"...vejo poucas mulheres. Então, é uma atividade tradicionalmente masculina...eu não vejo nenhum cadeirante, eu não vejo nenhuma pessoa que não tenha membro... PNEs...principalmente portadoras de necessidade especial...eu gostaria muito de ver mais mulheres."
Entrevistado 4	"Eu acho, talvez mais o LGBT."
Entrevistado 5	"Eu acredito que seriam os homossexuais."
Entrevistado 6	"...a empresa, a corporação como um todo ela não faz essa ...eu vejo que ela não faz a distinção, mas a gente tem aí mulheres e negros sub-representados e no grupo executivo...eu não vejo muitos homossexuais também."
Entrevistado 7	"Eu acho que as pessoas com deficiência. E acho que os negros também, eu não vejo apesar de ter alguns. Eu acho que em cargos mais de liderança. Em cargos de liderança assim eu não vejo muitos."
Entrevistado 8	"...o que eu percebo com menor representação são os PCDs ou pessoas com condições neurodiversas."
Entrevistado 9	"Alternativa sexual...PCD, eu percebo que poderia ser bem maior. Principalmente não só trazer para organização, mas incluí-los nos grupos de uma forma muito mais forte do que a gente inclui hoje. Os negros nós temos uma quantidade boa, mas talvez desenvolvê-los mais e com maior quantidade de pessoas promovidas dentro desse grupo." "Há necessidade de trabalharmos o grupo de profissionais sêniores e não os excluir do processo, eles são importantes para retenção do conhecimento e valorização. Precisamos trabalhar as diferentes formações do pessoal para garantir que haja dentro da empresa pessoas bem preparadas."
Entrevistado 10	"Negros, sem dúvida nenhuma...vamos falar mulheres, negros e LGBT que é mais... principalmente em posições de liderança."

Os grupos considerados sub representados na organização, pelo entendimento dos entrevistados, foram os Negros, PCDs, LGBTQIA+, Mulheres e Idade, principalmente em posições de liderança.

4. Quais ações você entende como relevantes para promover a gestão da diversidade?

(Tabela 11; Tabela 12)

Tabela 11

Respostas da pergunta 4 – parte I

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	"...eu gosto muito de contar a história...acho que uma forma de você fazer com que as pessoas absorvam e conectem, se conectem mais fácil..." "Então eu acho que a gente tem alguns bons exemplos de mulheres hoje dentro da organização que tão se destacando, se despontando, tão evoluindo, eu acho que a gente tinha que contar mais essas histórias."
Entrevistado 2	"...a empresa pode ajudar tentando compensar um pouco, mas não vai resolver o problema." "Em cargos de liderança eu acho que a gente tem que ter essa atenção de se a gente está realmente dando oportunidades iguais pra homens e mulheres." "A gente poderia criar na empresa um ambiente mais favorável pra isso, um ambiente mais acolhedor em que a pessoa se sinta mais à vontade." "...aprimorar o processo de seleção pra ser mais inclusivo, sem abrir mão da análise de mérito." "...a forma que a empresa se comunica." "...medindo essa resistência e ir tomando outras ações."

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 3	"Tem uma parte de cultura aí que é muito importante, pela natureza do nosso negócio." "...eu não acredito muito nessa situação, vamos fazer um programa específico para PNEs, um programa específico para negros, um programa específico para brancos, para LGBTQ... porque eu acho que isso é uma forma de algum jeito, é uma forma de exclusão." "...você mostrando que você tem instalações adequadas, que tem essa preocupação, que praticamos os nossos valores, já são ações relevantes. Como a gente está se mostrando pro mercado abertos a isso e ao diálogo, já são ações importantes e que estamos no caminho certo."
Entrevistado 4	"Se em cima der o exemplo, permear na diretoria, diretoria nos cargos de gerências executivas. Gerências diretas, gerências indiretas, supervisão, encarregado embaixo não tem espaço." "...em todas as reuniões tiverem presente as áreas, ter pelo menos cinco minutos de discussão sobre o tema." "Então ela virou uma bandeira porque aí vai permeando, vai permeando e isso vai virando DNA."
Entrevistado 5	"Eu acho que o <i>workshop</i> é muito importante... <i>workshop</i> , uma palestra."
Entrevistado 6	"...acho que isso passa num processo de recrutamento e em seleção...muito importante é que seja sempre um processo que venha <i>top down</i> ."
Entrevistado 7	"...ter uma mulher e de ter um negro como finalistas você vai conseguir dar oportunidades de você entrevistar pessoas que talvez não tivessem tido a mesma a experiência de sucesso que você teve."
Entrevistado 8	"...trazer informações sobre o que é diversidade... e trazer um pouco do contexto do dia a dia. Quais são as dificuldades? Quais são as dores desses grupos? criando políticas que favoreçam o processo de inclusão."
Entrevistado 9	"Primeiro é a conscientização das lideranças sobre a importância de trazê-los para a organização e prepará-los para isso, desde o recrutamento e seleção até o tratamento dessas pessoas no dia a dia. Segundo é formação do grupo através de treinamento e desenvolvimento dos grupos."

Tabela 12

Respostas da pergunta 4 – parte II

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 10	"Acho que primeiro abrir diálogo, falarmos, falar sobre o assunto. Esse assunto tem que ser falado, tem que ser exposto. A gente tem que trazer esses assuntos pra debates com liderança, pro debate com as pessoas, pra pesquisa, ouvir as pessoas sobre esse tema, saber quais são as necessidades, colher as necessidades, promover ações de recrutamento e seleção." "A alta liderança precisa comprar essa ideia."

Em relação as ações que a empresa poderia adotar, surgiram: contar histórias, ter um ambiente acolhedor, rever o processo de recrutamento e seleção, melhorar a informação e comunicação da empresa, ter estrutura adequada para receber diferentes públicos, ter ações que sejam *top down*, implantar políticas e conscientizar as lideranças.

5. Como você entende que a empresa deveria promover essas ações? De forma mandatória ou voluntária? (Tabela 13; Tabela 14)

Tabela 13
Respostas da pergunta 5 – parte I

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	"O ser humano ele precisa num primeiro momento de uma ação mais dura no sentido de educá-lo praquilo ali. Eu falo por quê? É como eu estava falando, nossa geração não usava cinto de segurança. Como é que eles educaram a gente? Galera, se você não usar o cinto você vai tomar uma multa. E a partir daquele momento a grande maioria das pessoas passou a utilizar o cinto." "Às vezes você precisa da questão mandatória para o cara entender que isso tem que fazer parte do dia a dia, daqui a pouco isso vai passar a ser uma coisa super comum em parte do dia a dia, as pessoas não vão nem perceber, entendeu?"
Entrevistado 2	"Eu não acho legal a gente fazer isso de forma artificial e forçada. Porque é uma solução simplista também que você não está resolvendo a causa." "A gente tem que buscar mulheres competentes no mercado ou internamente e dar a elas oportunidades, porque senão você resolve o problema e causa outro e ter uma visão distorcida que também não é ruim porque as pessoas olham e tiram conclusões." "Eu acho que a empresa consegue aos poucos, gradualmente, eu acho que não é uma coisa que deve ser feita muito de forma abrupta e forçada. Acho que a empresa tem que ir passando uma mensagem na direção da tolerância, da aceitação, de tratar com mais normalidade isso vai criando um ambiente mais favorável." "...a gente tem que se posicionar de forma clara, de forma direta, mas não agressiva, não determinando ou impondo coisas, mas criando ambiente pra isso."
Entrevistado 3	"Voluntária não tenha dúvida."

Tabela 14
Respostas da pergunta 5 – parte II

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 4	"Ah, eu acho que de forma voluntária... a minha experiência é goela abaixo, determinação, não funciona bem, mas tem que trazer o pessoal pra discutir o tema." "Essas pessoas tinham que ser identificadas e teria que ter um trabalho de acompanhamento do RH. Conversando com eles. Na linha do convencimento da mudança dos papéis. O porquê da resistência, o porquê desse pensamento?"
Entrevistado 5	"Se você não tem como colocar como meta, acho que tem que ser mandatório."
Entrevistado 6	"Eu sou... eu não sou necessariamente favor assim de ... vamos estabelecer uma cota, do departamento tem que ter x ou y tal, eu acho que isso engessa o processo. E não necessariamente vai trazer o efeito desejado...muitas vezes vai trazer revolta, vai trazer preconceito, vai trazer injustiça. O ideal é que os gestores eles tenham isso como crença. Não como uma obrigação."
Entrevistado 7	"Eu acho que tem que ser mandatório. Porque o voluntário acaba não rolando. Acaba ficando no mais do mesmo. Porque a empresa, a tendência é ficar na mesma é ficar na mesma na mesma coisa."
Entrevistado 8	"...eu entendo que precisa ser mandatório. O dia que a sociedade for madura o suficiente pra lidar, entender e fazer as ações de forma espontânea, aí talvez a gente não precise de que seja mandatório."
Entrevistado 9	"Voluntária. Você tem que convidar as pessoas para que elas participem dos grupos."
Entrevistado 10	"...as pessoas não se engajam tão facilmente, mas eu acho que o ideal é que fosse voluntário."

Sobre ‘se as ações de diversidade devem ser de participação voluntária ou mandatória’, notou-se que existe uma divisão no grupo. Quase metade entende que precisa ser voluntária, pois as pessoas não lidam bem com imposições, enquanto a outra metade entende que as pessoas ainda não estão maduras para fazerem opção, sendo nesse primeiro momento importante ter ações mandatórias.

6. Como podemos trabalhar no convencimento dos *stakeholders* para esse processo de mudança? (Tabela 15)

Tabela 15

Respostas da pergunta 6

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	"...contar essas histórias..." "...a gente tem que tá muito pronto pra atuar de forma cirúrgica e imediata."
Entrevistado 2	"...demonstrar que a diversidade traz retorno também é importante...demonstrar que isso é a coisa certa a ser feita, do ponto de vista social." "Então se você mapear os <i>stakeholders</i> você vai ver que é a coisa certa a ser feita e vale a pena no longo prazo, traz retorno, numa visão de um negócio sustentável."
Entrevistado 3	"...mas eu acho que se não mostrar algum tipo de resultado qualitativo ou quantitativo eu não vejo como."
Entrevistado 4	"...e não é só o discurso convencimento. É também ...ele está convicto que aquele é o caminho. Isso passa por muitos momentos de mudança, de conceitos..."
Entrevistado 5	"E eu venho trabalhando isso, eu venho falando com eles."
Entrevistado 6	"...se a diretoria da empresa não acredita...se a cultura da empresa não tem isso embutido nela o negócio não vai pra frente."
Entrevistado 7	"...tem que ter um convencimento primeiro da liderança de isso é importante e aí tem que cascatear para todos os níveis da organização. A liderança tem que acreditar que isso é importante e vale a pena."
Entrevistado 8	"...é um processo de conscientização mesmo. E como é que a gente conscientiza? É com informação."
Entrevistado 9	"Também é através da conscientização, é conversando, discutindo, é mostrando as vantagens de trabalhar com grupos diferenciados."
Entrevistado 10	"Eu criaria uma narrativa para estabelecer um diálogo empático com esses públicos."

Na questão de convencimento das partes envolvidas, os entrevistados mencionaram que seria interessante contar histórias, mostrar que é um negócio sustentável, apresentar algum resultado qualitativo ou quantitativo, reforçar a Cultura de Diversidade e Inclusão, trazer informação e atuar na conscientização da liderança.

7. Que tipo de resistência e dificuldades a empresa pode encontrar para a gestão da diversidade? (Tabela 16)

Tabela 16
Respostas da pergunta 7

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	"Tem pessoas que tem uma visão diferente... foi criado de uma forma diferente..."
Entrevistado 2	"A gente teve um episódio há pouco tempo atrás que a gente fez um <i>post</i> . A área de marketing fez um <i>post</i> na internet no dia do orgulho <i>gay</i> se não me engano com o arco-íris ligado a marca da empresa e houve reações negativas no ambiente de redes sociais. Então aquilo mostrou que existe ali sim no ambiente operacional ainda existe ali uma visão mais intolerante." "...você pode ter aí pessoas que tem uma visão, uma mentalidade, uma visão de mundo, um pouco, um pouco antiquada, mais conservadora enfim e que pode reagir."
Entrevistado 3	"O LGBT eu acho que vai ser um problemão. De verdade. Vai ser o maior desafio."
Entrevistado 4	"...se a empresa tiver permeando do presidente ao chão de fábrica, não tem resistência."
Entrevistado 5	"É, eu acredito assim, é que a nossa atividade ela é uma atividade machista pra caramba." "Então pra ti bater na porta da empresa sendo homossexual, cara, tem que ser macho." "Então tu já entra na empresa com uma nuvem negra. Então se se eu tenho que me esforçar muito por ser hétero, se eu for homossexual eu vou ter que me esforçar três quatro vezes mais."
Entrevistado 6	"...quem tiver o pensamento, não tiver adequado pra cultura...isso tem que ser mapeado e tal pra que elas não atrapalhem, não joguem contra." "...na operação é um ambiente majoritariamente masculino e vamos dizer um povo que gosta muito de futebol, está sempre fazendo piada e sacaneando aquela coisa toda e é um ambiente que sempre rola aquelas piadinha e tal ... São paulino é bambi...então ele vira um ambiente inóspito por exemplo aqui é LGBT."
Entrevistado 7	"...eu acho que dificuldade sempre vai ter por que é o que eu acabei de falar. A gente está acostumado com o nosso dia a dia como está."
Entrevistado 8	"..., eu acho que a principal resistência...são as próprias pessoas...as pessoas que fazem esse processo acontecer. Se as pessoas não entenderem... e digo as pessoas no alto nível da empresa; que são os responsáveis... os tomadores de decisão precisam entender a importância e a relevância disso, eu acho que esse é o primeiro passo." "... mas não somente esse grupo, mas todos os demais grupos ... isso começa a se tornar abrangente, dentro da organização pra permear todas as camadas, em todos os grupos... de quebrar esse paradigmas, e depois que a gente entende isso, é que as pessoas se comprometem."
Entrevistado 9	"Eu acho que com certeza, porque muitas vezes você tem vieses das pessoas e você vai ter que trabalhar esses vieses e é conversando, é mostrando, é discutindo, até que as pessoas aos poucos vão entendendo e vão se convencendo das oportunidades que nós temos e das melhoras que os grupos podem trazer para a organização."
Entrevistado 10	"Então quando eu falo de obstáculos é principalmente nesse por causa da cultura da empresa." "O brasileiro ele é muito machista. O brasileiro ele é muito preconceituoso."

Quando questionadas se poderia haver resistências ou dificuldades no processo, as pessoas manifestaram que o segmento é machista e isso pode ter problemas principalmente para o grupo LGBTQIA+, além das visões e crenças diferentes das pessoas, que muitas vezes se entendem como conservadoras.

8. Como você poderia colaborar para esse processo? (Tabela 17)

Tabela 17
Respostas da pergunta 8

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	"Eu tenho que ser um grande promotor dessa questão da igualdade." "O meu papel é poder dar a todos as mesmas condições, as mesmas oportunidades sem discriminação nenhuma."
Entrevistado 2	"Eu acho que o líder tem que ter essa consciência, essa responsabilidade no dia a dia, na forma como lida com as pessoas, na forma como seleciona, a forma como promove. Na forma como monta equipes. Na forma como reconhece."
Entrevistado 3	"...ajudando a comunicar todos esses programas legais pro mercado, espalhar isso pro mundo. E sendo exemplo para o meu time e demais áreas"
Entrevistado 4	"Não só eu, todos da empresa. Seja do chão de fábrica com o colega do lado, ele pode contribuir, não é porque hoje você tem um título ou está numa determinada função, você tem mais responsabilidade."
Entrevistado 5	"...se me pergunta se eu posso colaborar, nossa, eu devo, todos os dias, não tem como não fazer isso."
Entrevistado 6	"Posso colaborar através da observação ativa de profissionais que representam minorias e que possuem alto potencial de desenvolvimento, dedicando a eles orientações sobre plano de desenvolvimento profissional. Em processos seletivos também buscar atrair candidatos com perfis faltantes na equipe. Estimular colegas a fazerem o mesmo."
Entrevistado 7	"...é realmente conversando, levando ideias."
Entrevistado 8	"Eu acho que a principal contribuição é buscando realmente conhecimento... disseminando conhecimento a gente consegue aproximar essa realidade."
Entrevistado 9	"Eu gostaria de participar dos grupos de conscientização."
Entrevistado 10	"...é trazendo gente diversa para o meu grupo. É fazendo uma gestão mais colaborativa."

Falando sobre como poderiam colaborar para a diversidade e inclusão na organização, eles mencionam que uma forma seria sendo exemplos e promotores da diversidade e inclusão, montando e reconhecendo os grupos diversos, buscando conhecimento e disseminando informações.

4.2 Descrição dos resultados – grupos de afinidade

4.2.1 Grupo de afinidade – LGBTQIA+

A primeira sessão de investigação apreciativa ocorreu com o grupo LGBTQIA+ e durou duas horas aproximadamente, com dezessete participantes de diferentes localidades do Brasil. Os participantes foram separados em pequenos grupos para que pudessem participar mais intimamente e exporem seus pontos de vista. A primeira etapa consistiu no mapeamento do cenário atual e, no segundo momento, nas propostas de ações (Tabela 18).

Tabela 18

Mapeamento do cenário atual e propostas de ações para cenário futuro – LGBTQIA+

Cenário Atual	Propostas de ações
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao banheiro para pessoas em transição e transacionadas; • Piadinhas e brincadeiras; • Questionamento da sexualidade por parte de líderes ou colegas, direta e indiretamente; • Medo de se expor (de expor sua sexualidade aos demais colegas e líderes) • Medo de repressões ou a necessidade de se expor; • Não se sentir confortável de emitir algumas opiniões; • Preocupação com o desenvolvimento de carreira; • Falta de representatividade do grupo LGBTQIA+ na diretoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de conscientização; • Esclarecimento do que é uma pessoa trans e as outras letras das siglas do LGBTQIA+; • Comunicação interna, treinamento (online, presença obrigatória), foco nos líderes. • Treinamento direcionado; • Seminários; • Atenção das lideranças contra piadas de cunho LGBTfóbicos; • Divulgar estatísticas de violência, mortes e suicídios dentre esse grupo; • Saraus de cultura e debate; • Esclarecimento sobre o que pode ou não no ambiente de trabalho sobre a sexualidade de cada um; • Criar cabines de banheiro unissex; • Abertura de canal de denúncias anônimas e sem repressão. • Espaços para participar dos encontros, que consiga falar abertamente; • Reforçar dados (mês do orgulho e fora); • Política de D&I séria e que repreenda a discriminação; • Reforço no recrutamento e seleção, políticas para facilitar o recrutamento desses profissionais e retenção desses talentos; • Sala de reunião com o nome de uma pessoa conhecida do grupo LGBTQIA+.

Tivemos a apresentação dos itens mencionados acima e dos sentimentos em relação aos pontos abordados. Salienta-se que este foi um momento emotivo e de desabafo. Todos puderam expor seus pontos de vista e se sentirem ouvidos pelo grupo.

4.2.2 Grupo de afinidade – raça

A primeira sessão de investigação apreciativa durou duas horas, foram convidados quinze participantes, porém compareceram apenas dez, de diferentes localidades do Brasil. Foram debatidos os pontos relacionados ao cenário atual, em um grupo único. Na primeira etapa foi realizado o mapeamento do cenário atual da organização para esse grupo e, na segunda

etapa do processo, os colaboradores discutiram as ações que poderiam ser realizadas para um cenário futuro (Tabela 19).

Tabela 19

Mapeamento do cenário atual e propostas de ações para cenário futuro – Raça

Cenário Atual	Propostas de ações
<ul style="list-style-type: none"> • Piadinhas e comentários do tipo: cara de pobre, favelado, sempre relacionado à pessoa negra; • Quebrar alguns paradigmas no processo de seleção; • Falta de representatividade de pessoas negras em cargos de alta liderança / executivos; • Biotipos e <i>dresscode</i> na Integração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas afirmativas, como por exemplo, programa de <i>trainee</i> somente para negros; • Canal direto de denúncia; • Ação para disseminar sobre os grupos de diversidade; • Programa de empoderamento de pessoas negras, relacionados a desenvolvimento e autoestima

4.2.3 Grupo de afinidade – mulheres

A primeira sessão de investigação apreciativa durou duas horas e contou com nove participantes, de diferentes localidades do Brasil. Os debates ocorrem em um único grupo, em que as pessoas puderam abordar os pontos que lhe incomodam e enxergam como o cenário atual da organização.

Na primeira etapa realizou-se o mapeamento do cenário atual da organização para esse grupo, a apresentação dos itens mencionados e dos sentimentos em relação aos pontos abordados. Na segunda etapa do processo, as colaboradoras puderam debater ações para os pontos levantados (Tabela 20).

Tabela 20

Mapeamento do cenário atual e propostas de ações para cenário futuro – Mulheres

Cenário Atual	Propostas de ações
<ul style="list-style-type: none"> • Em reunião a mulher muitas vezes não é ouvida; • Licença maternidade ainda não é bem vista, devido ao tempo que a mulher fica afastada; • A mulher tem medo de engravidar ou sente receio de contar que ficou grávida; • O questionamento de com quem o filho vai ficar em uma entrevista de trabalho só é realizado para candidatas mulheres; • Relacionamento de homens e mulheres visto como possível relacionamento, até mesmo almoçar juntos; • Não há discussão de casos de violência entre as mulheres, por vergonha da exposição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização sobre o tema; • Treinamento para os entrevistadores; • Campanhas sobre conscientização para as mulheres; • Programa de mentoria para Mulheres; • Empoderamento feminino - crescimento profissional, sobre o físico, violência física e mental; • Capacitar pessoas para apoiarem as mulheres que sofrem violência.

4.2.4 Grupo de Afinidade – PCDs

A primeira sessão de investigação apreciativa durou duas horas e foi realizada com sete participantes, de diferentes localidades do Brasil. Como o grupo era menor, optou-se por fazer um grupo único de discussão. Na primeira etapa fez-se o mapeamento do cenário atual da organização, para esse grupo. Ocorreu a apresentação dos itens mencionados e dos sentimentos

em relação aos pontos abordados. Na segunda etapa do processo, os colaboradores puderam debater ações para os pontos levantados (Tabela 21).

Tabela 21

Mapeamento do cenário atual e propostas de ações para cenário futuro – PCDs

Cenário Atual	Propostas de ações
<ul style="list-style-type: none"> • Problema com acessibilidade - não conseguir acompanhar as conversas/ reuniões presenciais ou em vídeo conferências; • Dificuldade de comunicação por parte das pessoas que não tem deficiência auditiva/ surdez para se fazer entender; • Máscara impedindo a comunicação por meio de leitura labial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração dos funcionários com intérprete de LIBRAS; • Curso Básico de LIBRAS; • Treinamento operacional para a linha de frente em LIBRAS.

Percebe-se que as ações propostas ficaram somente em torno de Libras, o que indica a oportunidade de trabalhar diferentes ações dentro desse grupo. Seguem as informações de forma consolidada em relação as expectativas de ações que os grupos apresentaram (Tabela 22).

Tabela 22

Proposta de ações dos quatro grupos de afinidade

LGBTQIA+	Raça	Mulheres	PCDs
<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de conscientização; • Esclarecimento do que é uma pessoa trans e as outras letras das siglas do LGBTQIA+; • Comunicação interna, treinamento (online, presença obrigatória), foco nos líderes; • Treinamento direcionado; • Seminários; • Atenção das lideranças contra piadas de cunho LGBTfóbicos; • Divulgar estatísticas de violência, mortes e suicídios dentre esse grupo; • Saraus de cultura e debate; • Esclarecimento sobre o que pode ou não no ambiente de trabalho sobre a sexualidade de cada um; • Criar cabines de banheiro unissex; • Abertura de canal de denúncias anônimas e sem repressão; • Espaços para participar dos encontros, que consiga falar abertamente; • Reforçar dados (mês do orgulho e fora); • Política de D&I séria e que repreenda a discriminação; • Reforço no recrutamento e seleção, políticas para facilitar o recrutamento desses profissionais e retenção desses talentos; • Sala de reunião com o nome de uma pessoa conhecida do grupo LGBTQIA+. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas afirmativas, como por exemplo, programa de trainee somente para negros; • Canal direto de denúncia; • Ação para disseminar sobre os grupos de diversidade; • Programa de empoderamento de pessoas negras, relacionados a desenvolvimento e autoestima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização sobre o tema; • Treinamento para os entrevistadores; • Campanhas sobre conscientização para as mulheres; • Programa de mentoria para Mulheres; • Empoderamento feminino - crescimento profissional, sobre o físico, violência física e mental; • Capacitar pessoas para apoiarem as mulheres que sofrem violência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração dos funcionários com intérprete de LIBRAS; • Curso Básico de LIBRAS; • Treinamento operacional para a linha de frente em LIBRAS.

4.3 Discussão dos resultados

A empresa pesquisada demonstra ter um número representativo de grupos minoritários, porém não de forma expressiva em posições de liderança. Em concordância com Thomas e Ely (1996), os entrevistados mencionam da importância de ter diferentes pontos de vista e interpretações para contribuir com o sucesso da organização.

Em relação ao objetivo 10 do Desenvolvimento Sustentável da ONU, percebe-se que a empresa possui a diversidade nos grupos de negros e mulheres, porém não de forma expressiva em posições de liderança. Em relação ao grupo LGBTQIA+, ainda precisa ter um ambiente mais acolhedor para que as pessoas se autodeclarem. Obteve-se um número baixo de autodeclarados no censo e não conseguiu-se mapear pessoas desse grupo em posições de liderança. Em relação ao PCDs, consta a inclusão em forma de cumprimento da lei, tendo ainda grandes oportunidades para atuar mais fortemente na conscientização e ascensão desse grupo.

Em Instituto Ethos (2016) é possível observar que em posições de gerência a grande maioria ainda é ocupada por homens brancos, os números representados na organização refletem a realidade do país. Alguns entrevistados trouxeram que o segmento é mais masculino e trazem a questão da cultura machista, mesmo que ainda em momento de transição, o que pode explicar o número menor de mulheres em posições de liderança.

Foi realizada uma pesquisa de engajamento na organização, sendo um dos tópicos sobre Oportunidades de Desenvolvimento. O resultado foi de 77% de favorabilidade, sendo que para os homens esse percentual foi de cinco pontos percentuais a mais, enquanto das mulheres foi de doze pontos percentuais a menos. No item reconhecimento, os homens ainda tiveram seis pontos percentuais acima da média, enquanto as mulheres apresentaram doze pontos percentuais abaixo.

Segundo Thomas e Ely (1996), a diversidade é boa para os negócios. Quando os participantes foram questionados sobre as razões da empresa se preocupar com a diversidade, alguns entrevistados mencionaram a questão do impacto nos negócios, mas a maioria destacou a necessidade de ter uma sociedade mais justa. Isso é interessante, pois se vê uma gestão mais preocupada socialmente com o futuro da empresa e do país.

O entrevistado E2 entende que: “É, eu acho que são essas duas vertentes. A responsabilidade social da empresa buscando uma sociedade mais justa, uma sociedade mais inclusiva. Isso também por si só já traz um retorno para empresa, porque a sociedade está buscando isso, a sociedade como um todo está buscando isso. A empresa se posicionando dessa

forma, ela está alinhada com uma expectativa social, então você tem as duas coisas, fazer o certo porque é o certo é ser feito e fazer o certo porque vale a pena”.

Quando abordada a questão de grupos sub representados na empresa, foram mencionados os Negros, Mulheres, PCDs, LGBTQIA+ e Idade. Em relação à representatividade aos demais grupo, como mencionado por Cox (1994), nota-se que há representatividade de negros e mulheres na organização, mas ainda em menor número nas posições de liderança.

Os autores Silveira e Freitas (2017) mencionam que essas minorias podem mudar em determinadas épocas e localidades, se vê isso no discurso dos entrevistados, em que no passado havia poucas mulheres em posições de liderança, porém esse número vem aumentando, mesmo em um segmento considerado mais machista, como mencionado por alguns entrevistados.

Metade dos entrevistados entendem que as ações de promoção de diversidade devem ser voluntárias, em concordância com o autor Thomas e Ely (1996), que menciona que a obrigatoriedade pode ativar o preconceito ao invés de eliminá-lo. Porém, outra metade não corrobora com o autor, mencionando que nesse momento a promoção da diversidade deve ser uma obrigatoriedade, até que as pessoas ajam a favor dela naturalmente e de forma espontânea.

Para o E2: “Eu não gosto muito dessas ações artificiais, sabe? De estabelecer cotas, forçadas. Isso pode até ser um componente para fazer a roda girar, mas ele sozinho cria na minha opinião outras distorções e cria efeitos colaterais na percepção das pessoas. Porque se você obrigar que x por cento de tal área seja de tal natureza, simplesmente assim, você está distorcendo critérios de mérito, de avaliação ou pode estar fazendo isso se você não complementar isso com outras coisas”.

Os entrevistados que entendem que as ações precisam ser de forma mandatória comentam seus pontos de vista, como o E5: “Olha, promover a diversidade não é uma escolha, é necessidade, ponto final. Para o E7: “Eu acho que tem que ser mandatório. Porque o voluntário acaba não rolando. Acaba ficando no mais do mesmo”.

A grande maioria das sugestões de convencimento para o processo de mudança vai ao encontro do mencionado pelos autores Stocker e Mascena (2019), buscando uma abordagem de narrativa adequada e de relacionamento. Os autores Dobbin e Kalev (2016) trazem que a imposição pode gerar resistência, a abordagem da empresa precisa ser em trazer pontos positivos e ganhos para a gestão da diversidade com narrativas alinhadas a cada público. Respondendo à questão, o E9 diz que: “Mostrando as vantagens de trabalhar com grupos diferenciados, criando narrativas para o processo de gestão da diversidade, para cada *stakeholder*”.

Colaborando com outros pontos mencionados para apoiar no convencimento, o E6 menciona: “O ideal é que os gestores... eles tenham isso como crença. Não como uma obrigação. Então tem que ter uma visão *top down* do assunto, de fato os diretores têm que acreditar nisso. E para que isso seja visto pelos seus liderados por uma coisa importante e quem tiver o pensamento, não tiver adequado para cultura, tem que ser mapeado e tal para que elas não atrapalhem, não joguem contra, isso aí é importantíssimo, tem que ser pensado”.

Quase todos os entrevistados concordam que haverá alguma resistência na promoção da diversidade, com mais frequência para os grupos LGBTQIA+ e PCDs. Para o E5: “... eu acho que ainda tem uma resistência muito grande e essa resistência ela vem da cultura...”. Quando o entrevistado menciona que vem da cultura, ele quer dizer que a cultura do segmento é machista e ainda não colabora com a diversidade nas organizações desse segmento.

Colaborando com os pontos encontrados, o E2 comenta: “É um pouco dessa resistência na própria estrutura da organização, dos seus funcionários, você pode ter aí pessoas que tem uma visão, uma mentalidade, uma visão de mundo, um pouco antiquada, mais conservadora”.

O que pode ser observado nessa pergunta, é que três pessoas entendem que a empresa vem desempenhando um bom papel em relação a diversidade e inclusão na empresa, enquanto três outros entrevistados observaram que a empresa está em um momento importante de transição e possibilidades de melhoria, e os outros quatro entrevistados trazem a visão de uma empresa machista, hierarquizada e patriarcal que terá grandes desafios em promover a mudança e precisa do esforço de todos, principalmente da alta liderança.

Esse trabalho promoveu a reflexão da diretoria e gerentes em relação ao cenário existente na empresa, a pesquisa de engajamento trouxe mais pontos para quantificar a percepção dos colaboradores. Os grupos de afinidade puderam discutir e apresentar propostas para uma nova realidade na organização.

Como proposta de *framework* para este trabalho, leva-se em consideração a percepção da alta direção sobre Diversidade e Inclusão e os pontos de vista dos grupos de afinidade, com a realização da investigação apreciativa. O *framework* compila as ações que são comuns entre os grupos e valida quais ações podem ser incluídas em cada fase de implantação da gestão da diversidade. É um processo vivo, que a todo momento precisa ser revisto e acompanhado, medindo os indicadores e redesenhando, se necessárias, as ações (Figura 2).

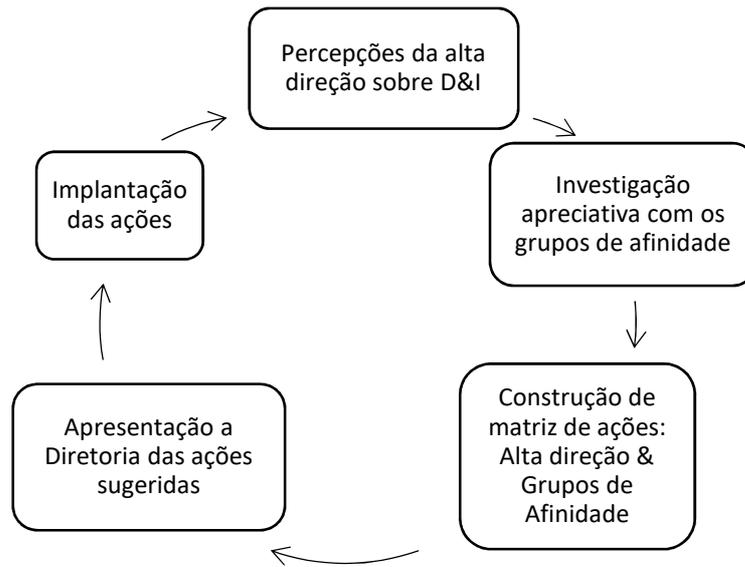


Figura 2. *Framework* de Processo Participativo para Implantação de Gestão da Diversidade

Estes trabalhos de construção geraram as ações consolidadas abaixo, em que pôde-se cruzar ações sugeridas nas entrevistas e ações propostas nas investigações apreciativas (Figura 3).

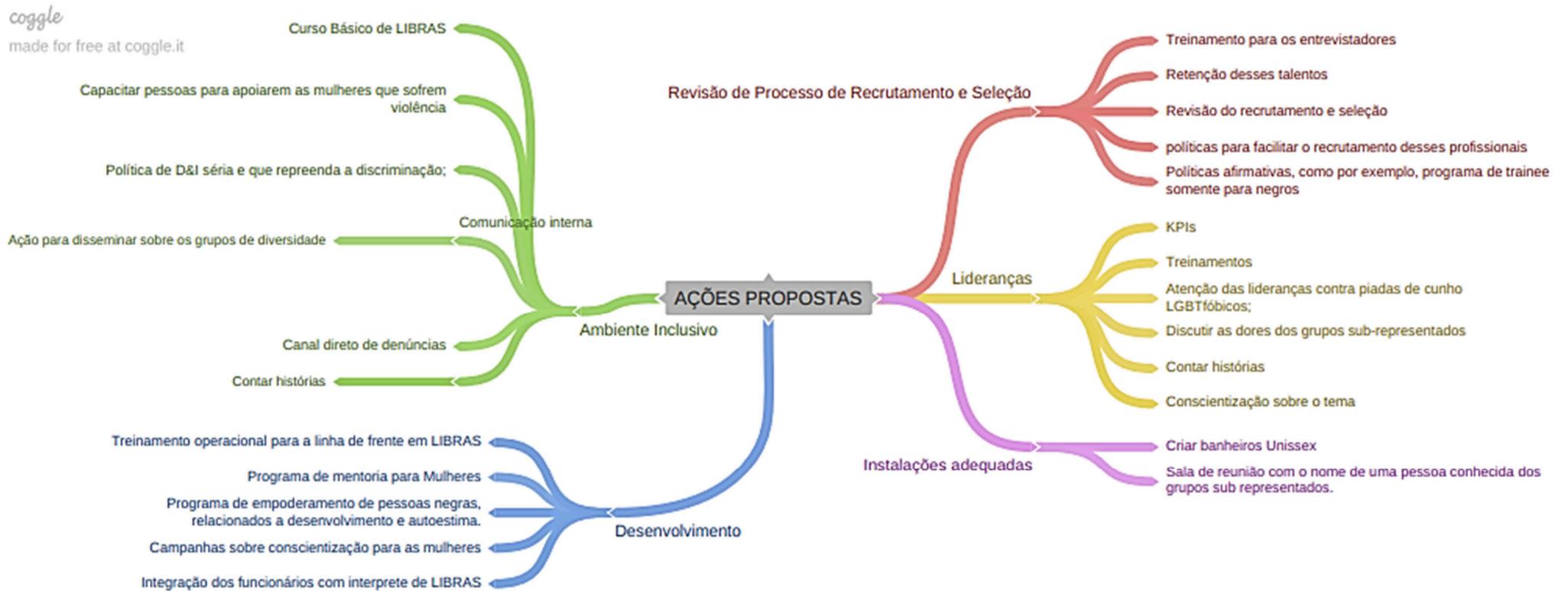


Figura 3. Ações propostas pelos entrevistados e grupos de afinidade.

5 Conclusão

O objetivo da pesquisa consistiu em entender como a diversidade é percebida nos diferentes grupos organizacionais e como essas percepções podem contribuir para dar forma a um processo participativo de construção de uma organização inclusiva. Sendo assim, foi possível analisar que toda essa transformação foi ocorrendo durante o processo da pesquisa, aos poucos essa participação foi permeando diversas esferas.

No início, a ideia era realizar entrevistas e conhecer o cenário atual pelos olhares dos diretores e gerentes da organização, com um roteiro de entrevistas semiestruturado, elaborado a partir da leitura de artigos referentes à diversidade nas organizações. Foi relevante entender os diferentes pontos de vista das pessoas que fazem a gestão da organização no Brasil e, também, poder ressaltar a importância do tema e indicar como cada um deles poderiam contribuir para o sucesso desse processo.

A definição inicial foi de um grupo de diretores e gerentes das principais áreas da organização, sem o presidente. Porém, durante o processo viu-se que seria fundamental entender a opinião do presidente sobre o tema. Ele foi convidado a participar e aceitou prontamente, mostrando durante a entrevista que quer ser o promotor dessa mudança e que, no futuro, espera que esse tema não seja mais discutido, mas se torne a realidade da sociedade que vivemos.

Ao longo do processo, sentiu-se falta de entender a visão de quem sofre na pele as questões da diversidade, e foi proposta uma abordagem de investigação apreciativa com grupos de afinidade. Optou-se em trabalhar com quatro grupos de afinidade: raça, mulheres, PCDs e LGBTQIA+. Teve-se a preocupação se haveriam inscritos para esses grupos, mas cinquenta e três pessoas manifestaram interesse em apoiar esse novo movimento.

As reuniões com esses grupos foi um processo participativo relevante, pois os participantes puderam entender que não era somente uma diretriz da matriz americana, mas que aquele era um espaço para ouvi-los e buscar soluções para as dores diárias, conhecendo o cenário atual e trabalhando em conjunto para propor ações que impactassem cada grupo.

Durante o processo, foi possível notar a emoção do grupo em ser ouvido, em saber que estava participando de um momento que poderia ser um marco para a gestão da diversidade na organização. Uma organização centenária e tradicional, que por muito tempo não discutiu esse assunto de forma aberta como nesse processo.

Os desafios encontrados durante o processo foram em relação, principalmente, as comunicações voltadas ao grupo LGBTQIA+, pois como mencionado durante as entrevistas e

também nos grupos de afinidade, seria o grupo que mais apresentaria resistência. A cada comunicado, surgiam manifestações em forma de e-mail direto ao canal de comunicação da empresa ou mesmo em rede social manifestando que eram contra ao que a empresa vinha promovendo, porém, a empresa se manteve firme na continuidade e respondendo com respeito a cada manifestação apresentada.

As mudanças vêm ocorrendo gradativamente, trabalhos de conscientização, pesquisas utilizando censo de diversidade, comunicados voltados ao tema, palestras, reuniões, e com isso, ainda não foram implementadas todas as ações que surgiram nos grupos, mas os grupos aos poucos veem que não são só políticas verticais. Ao mesmo tempo, é apurado o quanto é possível avançar ou se aprofundar em cada tema, contornando e lidando com resistências ou barreiras, o papel do gestor é fundamental para o sucesso desse processo. Cada empresa tem uma realidade diferente e está num patamar distinto. Portanto, é preciso entender como a organização está e como pode seguir avançando no tema.

Ainda existe um caminho a ser percorrido, mas com essa experiência podemos propor uma forma de realizar um processo participativo para a construção de uma organização inclusiva. O processo participativo pode ser um fator chave para o sucesso da implantação da gestão da diversidade e do fortalecimento da cultura organizacional.

Referências

- Alves, M. A., Galeão-Silva., L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- Anca, C. & Aragón, S. (2018). *The 3 types of diversity that shape our identities*. Boston: Harvard Business Review Digital Articles.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e Profissão*, 36, 145-157.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2006). *Investigação apreciativa: Uma abordagem positiva para gestão de mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cox, T. (Org.). (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Decreto n. 8727, de 20 de abril de 2016*. Institui direitos de reconhecimento da identidade de gênero perante a sociedade. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8727.htm#:~:text=Decreto%20n%C2%BA%208727&text=Disp%C3

%B5e%20sobre%20o%20uso%20do,federal%20direta%2C%20aut%C3%A1rquica%20e%20fundacional.

- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, 20(24), p. 213-225. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216/1859>
- King, E. B., Dawson, J. F., West, M. A. Gilrane, V. L., Peddie, C. I, & Bastin, L. (2011). Why Organizational and Community Diversity Matter: Representativeness and the Emergence of Incivility and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1103–1118. doi: org/10.5465/amj.2010.0016
- Ferdman, B. M. (2014). *Toward infusing diversity and inclusion as core elements of OD 44 OD. OD Practitioner*, 46(4), 44-46.
- Ferreira, A. B. H. (2011). *Aurélio Júnior: Dicionário da língua portuguesa* (2. ed.). Curitiba. Editora Positivo
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: Experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C, Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The state of the art*. New York: Cambridge.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Hebl, M. R., & Avery, D. R. (2013). *Diversity in organizations*. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons, Inc.
- Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial. (2019). *Caderno das melhores práticas de diversidade e inclusão nas empresas*. São Paulo: Autor. Recuperado de https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24150/Caderno_IBDEE.pdf
- Instituto de Pesquisa Aplicada. (2021). *Agenda 2030: ODS – metas nacionais dos objetivos de desenvolvimento sustentável*. Brasília-DF: Autor. Recuperado de: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180801_ods_metas_nac_dos_obj_de_desenv_susten_propos_de_adequa.pdf
- Instituto Ethos (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Autor. Recuperado de https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr
- Laval, L. (2020, agosto, 14). *O que é ESG e por que esse conceito ganhou importância no mundo dos negócios*. O Estado de São Paulo. Recuperado de <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,o-que-e-esg-e-por-que-esse-conceito-ganhou-importancia-no-mundo-dos-negocios,70003399787>, recuperado em 03 de dezembro de 2020.

- Pacto Global (2021). Pacto Global Rede Brasil. Recuperado de: <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>
- Ministério da Educação (2021) *Ações afirmativas*. Recuperado de <http://etnicoracial.mec.gov.br/acoes-afirmativas>.
- Manzini, E. J. (2004). *Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros*. *Anais Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos*. Marília, Bauru, Brasil, 2. Recuperado de https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf
- Moehlecke, S. (2002). Ação afirmativa: História e debates no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, n. 117, p. 197-217. Recuperado de http://www.redeacaoafirmativa.ceao.ufba.br/uploads/fcc_artigo_2002_SMoehlecke.pdf
- Nisiyama, M. (2020). *Diversidade e inclusão nas empresas: Importância, desafios e benéficos* [Blog]. Recuperado de <https://fia.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>
- Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: Effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903.
- Porfírio, F. (2021). Minorias sociais. *Brasil Escola*. Recuperado de <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/minorias-sociais.htm>
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso? *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337–348.
- Séguin, E. (2002). *Minorias e grupos vulneráveis: Uma abordagem jurídica*. Rio de Janeiro: Forense.
- Silveira, R. C. G., & Freitas, R. (2017). Definindo minorias: Desafios, tentativas e escolhas para se estabelecer critérios mínimos rumo à conceituação de grupos minoritários. *Revista de Teoria e Filosofia do Estado*, 3(2), 95-116.
- Stocker, F., & Mascena, K. M. C. (2019). Orientação e gestão para *stakeholders* no processo de decisão organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 167-191.
- Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making differences matter: new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, 79-90.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirmative diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Turner, D. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15, 754-760.

Apêndice A – Cronograma e Roteiro da Pesquisa

Entregas	Cronograma																
	2020			2021						2022							
	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M
Levantamento Bibliográfico	x	x															
Fundamentação teórica			x	x													
Pré qualificação				x													
Fundamentação teórica					x	x	x	x	x								
Qualificação										x							
Entrevistas												x					
Investigação Apreciativa													x				
Análise dos dados													x	x	x	x	
Defesa																	x

Roteiro de Entrevista semiestruturado

Nº	Pergunta	Citação	Autores
1	Poderia me falar um pouco sobre sua trajetória de carreira?	Pergunta de introdução	-
2	No objetivo 10 do Desenvolvimento Sustentável da ONU, é mencionado sobre empoderamento e promoção da inclusão social, econômica e política de todos, não excluindo idade, gênero, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra, garantindo oportunidades e reduzindo desigualdades (Pacto Global, 2021). Como você percebe isso na organização?	A diversidade é representada por perfis distintos dentro de um sistema social. Existem grupos considerados majoritários enquanto outros são enquadrados como minoritários, seja porque historicamente tem menos oportunidades igualitárias ou mesmo porque ainda hoje nas empresas possuem menos representatividade em relação aos demais. A diversidade precisa ser compreendida através dos diferentes pontos de vista e interpretações que os grupos diversos podem contribuir. No objetivo 10 do Desenvolvimento Sustentável da ONU, é mencionado sobre empoderamento e promoção da inclusão social, econômica e política de todos, não excluindo idade, gênero, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra, garantindo oportunidades e reduzindo desigualdades.	Cox, 1994 Thomas e Ely, 1996 Pacto Global, 2021

Continua

Conclusão

Nº	Pergunta	Citação	Autores
3	Por que a empresa deve se preocupar com a diversidade?	Por que as empresas devem se preocupar com a diversidade? Até recentemente, muitos gerentes respondiam a essa pergunta com a afirmação de que a discriminação é errada, tanto legal quanto moralmente. Mas hoje os gerentes estão expressando uma segunda noção também. Uma força de trabalho mais diversificada, dizem eles, aumentará a eficácia organizacional. Isso levantará o moral, proporcionará maior acesso a novos segmentos do mercado e aumentará a produtividade. Em suma, afirmam eles, a diversidade será boa para os negócios.	Thomas e Ely, 1996
4	Quais grupos você considera sub-representados na organização?	Para definir a minoria não se pode prover um significado único, pois as minorias mudam em determinadas épocas e também localidades Existem grupos considerados majoritários enquanto outros são enquadrados como minoritários, seja porque historicamente tem menos oportunidades igualitárias ou mesmo porque ainda hoje nas empresas possuem menos representatividade em relação aos demais	Silveira e Freitas, 2017 Cox, 1994
5	Quais ações você entende como relevantes para promover a gestão da diversidade?	Equipes de autogestão e treinamento cruzado tiveram efeitos mais positivos do que a avaliação de desempenho do treinamento de diversidade obrigatória, passando por tarefas ou procedimentos de condução que deveriam promover a diversidade.	Thomas e Ely, 1996
6	Como você entende que a empresa deveria promover essas ações? De forma mandatória ou voluntária?	Estudos de laboratório mostram que esse tipo de alimentação forçada pode ativar o preconceito em vez de eliminá-lo. Como os cientistas sociais descobriram, as pessoas frequentemente se rebelam contra as regras para afirmar sua autonomia.	Thomas e Ely, 1996
7	Como podemos trabalhar no convencimento dos <i>stakeholders</i> para esse processo de mudança?	A abordagem de engajamento com os <i>stakeholders</i> trabalha em comunicação e relacionamento.	Stocker e Mascena, 2019.
8	Que tipo de resistência e dificuldades a empresa pode encontrar para a gestão da diversidade?	Ao mesmo tempo que o intuito é agir na gestão e diminuir os impactos, estudos mostram que a imposição para a aceitação da diversidade pode ativar o preconceito ao invés de diminuí-lo, cientistas mencionam que pessoas agem contra para afirmar sua autonomia.	Dobbin e Kalev, 2016.
9	Como você poderia colaborar para esse processo?	Pergunta complementar sugerida por participante da entrevista.	-
10	Há alguma outra questão em relação a Diversidade na organização que você acha importante mencionar?	Pergunta complementar sugerida por participante da entrevista.	-