

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**  
*CAMPUS FLORESTAL*

LÍDIA CRISTIANE OLIVEIRA BARROS

**GESTÃO DA INCLUSÃO E DIVERSIDADE EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL**

FLORESTAL  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2022

LÍDIA CRISTIANE OLIVEIRA BARROS

**GESTÃO DA INCLUSÃO E DIVERSIDADE EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Viçosa - *Campus*  
Florestal, como parte das exigências de obtenção  
do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Ventola Marra

FLORESTAL  
MINAS GERAIS – BRASIL

2022

LÍDIA CRISTIANE OLIVEIRA BARROS

GESTÃO DA INCLUSÃO E DIVERSIDADE EM UMA EMPRESA  
MULTINACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Viçosa – Campus Florestal, como  
parte das exigências de obtenção do  
grau de bacharel em Administração.

APROVADO: 27 de julho de 2022

Mariana M. P. de Souza  
Prof.ª Dr.ª Mariana Mayumi Pereira de Souza

Gustavo F. C. Diniz  
Prof. Dr. Gustavo Figueiredo Campolina Diniz

Adriana Ventola Marra  
Prof.ª Dr.ª Adriana Ventola Marra  
(Orientadora)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela graça de ter completado minha graduação bem, por ter dado tudo certo e por ter conseguido realizar esse sonho. Por Ele ter me dado força, coragem e determinação mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, Evanilde e Gilmar, por sempre terem acreditado em mim, por me apoiarem, me incentivarem e me ajudarem ao longo desses anos e em todas as adversidades. Sem eles, nada disso seria possível. Ao meu namorado Luís, agradeço por todo o amor e carinho essenciais durante essa trajetória. À minha avó Almerinda, que rezou por mim, me deu esperança pra enfrentar as provas e momentos difíceis e que sempre sonhou em me ver formada, o momento finalmente chegou. Agradeço a todos os meus amigos pelo companheirismo e ao Thales, pela amizade e apoio durante esses anos. A toda a minha família, agradeço pelo apoio e torcida, essa conquista também é de vocês.

À Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Florestal e aos meus professores, agradeço por todos os aprendizados e pela educação de altíssima qualidade que recebi. Serei eternamente grata por ter cursado minha graduação nessa instituição. Em especial, agradeço a minha orientadora, Adriana Ventola, por desde o início ter aceitado participar do meu projeto, pela paciência e generosidade com que me auxiliou, ensinou e apoio durante esse período.

Por último, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, fizeram parte dessa trajetória, que me apoiaram, ajudaram e estiveram comigo.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo descrever e analisar estratégias e métodos para facilitar a promoção da gestão da inclusão e diversidade dentro de uma empresa multinacional, focando no ponto de vista dos gestores. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, sendo realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco gestores da área de recrutamento e seleção da empresa. Além da análise dos materiais divulgados pela própria empresa a respeito de políticas e ações afirmativas. Os dados foram analisados por análise de conteúdo. Por meio da análise de resultados, constatou-se que a empresa possui algumas políticas voltadas para a gestão da inclusão e diversidade, no entanto elas não abrangem todos os grupos, notou-se também uma seletividade nas ações e falta de clareza nos materiais a respeito do que se está sendo feito de fato. Como limitações da pesquisa, apresentam-se o fato da impossibilidade da realização das entrevistas com gerentes de áreas diferentes e a não autorização a realização de todas as perguntas do roteiro de entrevista a todos os entrevistados.

**Palavras-chave:** Diversidade e Inclusão. Ações afirmativas. Políticas de diversidade. Grupos de minoria.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema .....	3
1.2 Objetivo Geral.....	3
1.3 Objetivos Específicos .....	3
1.4 Justificativa .....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Diversidade e marcadores sociais da diferença .....	6
2.2 Gestão da Inclusão e Diversidade .....	9
3. METODOLOGIA.....	16
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	21
4.1 Políticas organizacionais para a gestão da inclusão e diversidade .....	21
4.2 Percepção dos gestores sobre a diversidade e diferenças humanas .....	23
4.3 Como os gestores praticam a gestão da diversidade com sua equipe .....	25
4.4 Impactos percebidos pelos gestores das políticas organizacionais para a gestão da inclusão e diversidade .....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PORTUGUÊS .....	36
APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM INGLÊS .....	38
APÊNDICE III - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	40
APÊNDICE IV – PERGUNTAS E OBJETIVOS .....	43

## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento das discussões a respeito do tema diversidade e inclusão dentro da área de Gestão de Pessoas, bem como no setor de Recursos Humanos das grandes empresas, o assunto tem ganhado mais projeção e estado cada vez mais presente em objetivos e iniciativas destas organizações. Para Fleury (2000), um dos motivos desse movimento se deve ao fato do caráter da obrigatoriedade com relação às ações afirmativas, desde a ratificação do Brasil à Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1965, que falava sobre o tema da discriminação dentro do ambiente de trabalho. Na época, o governo brasileiro solicitou apoio da OIT a implementação de políticas e ações afirmativas, a partir de movimentos de reclamações de trabalhadores brasileiros relacionados ao tema (FLEURY, 2000). Este debate sobre diversidade no Brasil também foi impulsionado pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988 (FRAGA et al., 2022). Percebe-se então que desde o princípio, as ações afirmativas foram surgindo dentro das organizações a partir de leis e pressões sociais. O termo gestão da diversidade no Brasil ganhou impulso nos anos 1990, sendo implementado primeiramente nas subsidiárias de multinacionais norte-americanas (FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Além dos pontos levantados por Fleury (2000) e Fraga et al. (2022) sobre o surgimento do tema nas organizações, Alves e Galeão-Silva (2004) mencionam outro fator que contribui para o aumento da discussões e presença do tema nas grandes empresas, que são as vantagens adquiridas em termos de visibilidade, tanto com relação aos consumidores e clientes, quanto aos *stakeholders*, se transformando assim em uma vantagem competitiva. Irigaray e Vergara (2011) também abordam a temática e adicionam o termo de “instrumentalização” da gestão da diversidade e inclusão, explicitando uma política existente, mas não voltada para os grupos que de fato a necessitam e sim, direcionada ao público para ganho de visibilidade e melhoria da imagem da companhia.

A respeito do conceito de diversidade, Alves e Galeão-Silva (2004) descrevem que o termo diz respeito a características diferentes de grupos ou de indivíduos, ou seja, a diversidade compreende tudo aquilo que é distinto ao usual, ao comum. É como se caracteriza aquilo que diz respeito ao diferente, ao que não se está acostumado. Para Neiva e Torres (2011), a diversidade não pode ser compreendida e estudada apenas por termos prontos ou pré-definidos, deve ser analisada com base no contexto ao qual está inserida. Dessa forma, ao pensar no termo inserido dentro das organizações, os autores pontuam que a inclusão de minorias nas organizações foi uma

alternativa utilizada pelas multinacionais norte-americanas para diminuir a quantidade de problemas provindos de ações relacionadas à discriminação.

Alves e Galeão-Silva (2004) apontam também a importância de se abordar os temas de “gestão da diversidade” e “ação afirmativa” ao falar sobre diversidade e inclusão, para que se tenha uma visão mais apurada e correta sobre o tema. Para Fleury (2000), a gestão da inclusão e diversidade consiste na administração correta das forças de trabalho advindas dos grupos de minorias, a fim de proporcionar não só o ingresso na organização, mas também a permanência dessas pessoas na empresa. Ou seja, consiste em uma gestão que entenda as diferentes necessidades desses grupos e trabalhe para proporcionar um ambiente respeitoso e acolhedor.

Já sobre as ações afirmativas, é possível dizer que elas correspondem a mecanismos, ferramentas e projetos utilizados para facilitar a inclusão da diversidade nas organizações. Para Piovesan (2008), essas ações possuem como objetivo principal intensificar o processo de manutenção das estratégias e projetos voltados a oferta de oportunidades para a diversidade. Piovesan (2008) ressalta também que no Brasil, tais ações são amparadas por mecanismos jurídicos, como por exemplo Convenções contra discriminação racial e contra a mulher e também a Constituição Federal de 1988. Portanto, constitui-se caráter obrigatório às empresas para a manutenção dessas estratégias. A autora aponta que essas ações podem possuir duas diferentes justificativas, a primeira delas sendo a reparação histórica, atuando como um meio de compensar desvantagens que um determinado grupo teve no passado e a segunda como um método de transformar a realidade atual, fornecendo oportunidades para as minorias. A exemplos de ações afirmativas, é possível citar o sistema de cotas nas instituições de ensino e as vagas exclusivas para pessoas com deficiência, prevista inclusive pela Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (8.213/91).

Sobre o que se entende por minorias, Ramacciott e Calgaro (2021) e Alves e Galeão-Silva (2004) pontuam que este conceito está relacionado a dominação de determinados grupos sobre outros dentro da sociedade, no que diz respeito a ocupação dos espaços de poder, sendo que essa exclusão e desvalorização ocorre devido a características específicas desses grupos. No Brasil, tais grupos eram representados pelos indígenas, imigrantes e a população afrodescendente, porém com o tempo surgiu-se também a necessidade de agregar outros grupos dentro do conceito de minorias, como as mulheres, as pessoas com deficiência, a população LBTQIAPN+ (Lésbicas, Gays, Trans/Travestis, *Queer*, Intersexo, Assexuais, Pan, Não-binárias e mais), os idosos, entre outros.



Na Constituição Federal de 1988, está presente no Capítulo I (Dos Direitos Individuais e Coletivos), no Art. 5º “Todos são iguais perante a lei (...)”, assegurando que independente de raça, religião, gênero, orientação sexual, origem ou qualquer outro aspecto, todos têm direito a serem tratados com respeito e segurança. No entanto, é preciso que na hora de se realizar a gestão da diversidade não se adote o conceito de igualdade como regra. Para Lustosa e Mariana (2017), quando se trata as pessoas da mesma maneira, ou seja, com igualdade, as características e especificidades de cada um são descartadas e ignoradas. Dessa forma, a gestão da diversidade fica defasada e não é feita da maneira apropriada.

Essa problemática diz respeito ao conceito de equidade que, para Teixeira et al. (2021), consiste em discutir-se sobre justiça. As autoras apontam que para existir uma condição real de justiça, faz-se necessário a correção dessas desigualdades que, de certa forma, criam desvantagens para os indivíduos dentro do mercado de trabalho. E que, só após a equiparação dessas desigualdades, é que os indivíduos teriam de fato uma condição igualitária dentro dos espaços sociais, organizacionais e de poder. Para que esse movimento faça sentido, é preciso, portanto que os gestores entendam as necessidades subjetivas de cada um dos membros da equipe para que façam uma gestão individual considerando assim suas necessidades para que todos tenham as mesmas oportunidades dentro da organização, realizando não uma gestão igualitária, mas uma gestão justa.

### **1.1 Problema**

Tendo em vista a necessidade de compreender e analisar como as organizações vêm trabalhando sobre essa questão atualmente, busca-se com esta pesquisa responder a seguinte questão: Quais são as estratégias e os métodos para facilitar a promoção da gestão da diversidade e inclusão em uma empresa multinacional?

### **1.2 Objetivo Geral**

Partindo desse questionamento, o objetivo dessa pesquisa é descrever e analisar as estratégias e os métodos para facilitar a promoção da gestão da inclusão e diversidade dentro de uma empresa multinacional, a partir da perspectiva de seus gestores.

### **1.3 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos derivam-se do objetivo geral, aprofundando-se entre quatro principais alvos pelos quais a pesquisa irá percorrer, sendo eles:

- a) Identificar as políticas desenvolvidas e adotadas pela organização pesquisada para a gestão da inclusão e diversidade;
- b) Descrever a percepção dos gestores sobre a diversidade e diferenças humanas;
- c) Identificar como os gestores praticam a gestão da diversidade com sua equipe; e
- d) Identificar quais os impactos percebidos pelos gestores a partir da implementação destas políticas na organização pesquisada.

#### **1.4 Justificativa**

Segundo Saraiva e Irigaray (2009), devido à presença de pessoas do grupo de diversidade no ambiente empresarial, o tema vem ganhando mais notoriedade e importância ao longo dos anos. Entende-se que além de fazer o reconhecimento desses indivíduos, é necessário também que haja uma preocupação e um cuidado para que a gestão atue sobre o tema. Para Butcher et al. (2017), a liderança vem assumindo um papel maior dentro das organizações no que diz respeito a gestão de pessoas, sendo importante que eles tenham capacidade para executar suas funções e administrar aqueles que estão sob sua supervisão. Dessa forma, é preciso que a gestão seja capaz de garantir o bem-estar de todos os funcionários, independentemente de suas características pessoais, buscando sempre atuar com políticas equitativas. Reforça-se também, como afirmam Teixeira et al. (2021, p. 8) “ é preciso considerar que não é somente a presença de pessoas trans, negras, mulheres, pessoas com deficiência ou de países em desenvolvimento, por exemplo, que tornará uma instituição efetivamente engajada nessa pauta”. É preciso pensar na ocupação efetiva dos espaços organizacionais por esses grupos sociais, perpassando pelas ações gerenciais.

Além disso, partindo do ponto de vista acadêmico, Saraiva e Irigaray (2009) pontuam que devido ao aumento da presença dos grupos de diversidade nas organizações, faz-se necessário que a bibliografia a respeito do tema também cresça na mesma proporção, já que é preciso entender como realizar a gestão desses indivíduos, quais as melhores práticas, o que deve ser feito e o que deve ser transformado no ambiente organizacional, para que ele seja passível de receber tal mudança. Destarte, além dos estudos a respeito da gestão, são também importantes as análises acerca das consequências, mudanças e benefícios advindos da inclusão e diversidade. Para Maccali et al. (2015) se faz necessário um olhar atento para os dois lados do processo de gestão da diversidade – o organizacional (representado pelos gestores) e o pessoal (representado pelos trabalhadores que fazem parte dos grupos das minorias sociais). E este trabalho buscou compreender o lado organizacional, dando voz a seus gestores. Fraga et al. (2022, p. 15) ainda

acrescentam que “é urgente que um compromisso sociopolítico, pautado na inclusão, na equidade, na ética e no exercício da cidadania, se torne agenda prioritária em todas as organizações”.

O trabalho em questão se estrutura da seguinte forma, além desta introdução: em um primeiro momento, será exposto o referencial teórico, no qual são apresentados os conceitos e pesquisas já realizados a respeito do tema; em seguida a metodologia, que abordará como a pesquisa foi de fato realizada, quais foram as estratégias e abordagens utilizadas; depois foi feita a análise e discussão dos resultados, nela serão apresentados as respostas provenientes da pesquisa, bem como as observações a respeito dos dados coletados; e por fim, as considerações finais, tópico responsável pelo fechamento do trabalho e apresentação das conclusões e limitações da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Diversidade e marcadores sociais da diferença

O conceito de diversidade cultural pode ser definido como um conjunto de pessoas com identidades diferentes inseridas dentro de um mesmo contexto social, podendo ser analisado a partir das perspectivas do indivíduo, da organização ou da sociedade (FLEURY, 2000). Dessa forma, Fleury (2000) deixa claro que os grupos de diversidade se constituem daqueles indivíduos que se distoam do que é considerado comum ou padrão pela sociedade, a diversidade caracteriza-se como o diferente e dessemelhante. A fim de explicitar quais são esses grupos, é possível utilizar a distinção trazida por Loden e Rosener<sup>1</sup> (1991, apud Hanashiro; Carvalho, 2005, p.4) na qual separam as diferenças em dois principais grupos, sendo eles o grupo das diferenças primárias e o grupo das diferenças secundárias. O primeiro deles, das diferenças primárias, refere-se às características que o indivíduo não tem controle, ou seja, que não consegue alterar de acordo com sua vontade, como raça, gênero, habilidades físicas e motoras e orientação sexual. Já o segundo grupo, o das diferenças secundárias, diz respeito a características que são passíveis de alteração, como religião, personalidade, classe social ou questões culturais.

Importante ressaltar também que esses grupos que compõem a diversidade são caracterizados na sociedade como “minorias”, correspondendo então a grupos que possuem características específicas ou marcadores sociais que os fazem ser excluídos, ficando à margem da sociedade, sofrendo discriminação e não ocupando espaços de poder. Para Fraga et al. (2022), existem seis principais marcadores sociais de desigualdade e discriminação no ambiente de trabalho, sendo eles: a idade, a orientação sexual, o gênero, a raça, a deficiência e a religião. Nota-se que dentre esses, apenas um é mutável, a religião.

Entretanto, apesar da abrangência adotada pelo termo, Fraga et al. (2022) pontuam que frequentemente nos estudos a respeito do tema e nas ações adotadas pelas organizações, há diferenças no foco e na cobertura de todos os indivíduos dentro dos grupos de diversidade, os subgrupos, por assim dizer. Um exemplo disso é o grupo de LGBTQIAPN+, frequentemente são citados ou pontuados, mas o foco dos estudos e das ações permeiam muito mais o grupo das pessoas homossexuais do que os demais. Isso mostra uma invisibilização e descaracterização dos outros grupos, apontando uma falha até mesmo quando há ações afirmativas existentes e estudos a

---

<sup>1</sup> LODEN, M.; ROSENER, J. Workforce America. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991

respeito. Sobre manter este grupo a margem e sobre sua invisibilidade, Paniza e Moresco (2022) acrescentam que, por exemplo, a presença de travestis e transexuais no trabalho formal em organizações nacionais ainda é pequena, praticamente inexistente. Os autores concluem que um dos fatores que condiciona o ingresso deste grupo no mercado de trabalho em grandes organizações é esconderem a condição transexual, desde que tenham um documento de identidade já com o novo nome, o corpo pode ser socialmente lido como feminino, por exemplo.

Outro exemplo desse mesmo tipo de situação é no caso do grupo de diversidade relacionado a idade. De acordo com Barreiro et al. (2015), em sua pesquisa documental e bibliográfica, foi constatado que dentro das organizações brasileiras não há uma distribuição equilibrada de faixa etária nas posições, tendo em vista a predominância de funcionários entre 26 e 34 anos. Muito se fala sobre ações voltadas aos jovens, a inserção no mercado de trabalho, a programas de *trainee*, de vagas de aprendizagem e sobre a importância de se gerar o primeiro emprego. Todavia, percebe-se que não existem muitos programas desse tipo voltados para os trabalhadores de maior idade, eles continuam sendo marginalizados e discriminados em processos seletivos. Nota-se dessa forma, que há a seletividade mesmo dentro das ações voltadas para os grupos diversos, deixando claro um grave problema do tema e colocando em pauta a superficialidade de determinados programas.

A respeito do grupo de diversidade de raça/etnia, Teixeira (2021) pontua que para se pensar sobre desigualdade étnica/racial no Brasil é necessário trazer todo o histórico do processo de colonização dos povos nativos indígenas, bem como da escravidão da população negra. O racismo no Brasil é um conceito que advém de uma história que por muito tempo foi perpetuada (tendo em vista que o país foi o último a abolir a escravidão) de manutenção da discriminação e das desigualdades. Segundo a autora, devido a esses pontos, é possível dizer que o racismo no Brasil é estrutural, portanto não se trata de um indivíduo ou de uma organização racista e sim, de uma estrutura que possui o racismo enraizado em toda sua população, instituições e relações. Para Fleury (2000), no Brasil as bases que sustentam e definem os grupos que ocupam os espaços de poder são as origens racial e econômica, caracterizando, portanto, mais um indício do aspecto de estruturalidade da discriminação racial/étnica.

Partindo do argumento de Fleury (2000) citado acima, é preciso analisar também o grupo de diversidade relacionado às classes sociais. Conforme dito pela autora, no Brasil a origem econômica possui grande peso no que diz respeito a espaços de poder, privilégios e oportunidades. Além de Fleury (2000), Teixeira (2021) também aborda o tema e pontua que além de elementos

que já são comumente associados a classe social, como renda e riqueza, dentro da análise desse grupo de diversidade entram também aspectos como poder político e *status*, ou seja, se o indivíduo possui acesso a lugares de tomada de poder e decisão, com quem se relaciona, entre outros.

No que tange ao grupo de diversidade das pessoas com deficiência, é importante ressaltar a existência da Lei Brasileira de Inclusão (13146/2015), voltada ao tema e que garante a regulamentação e a promoção de oportunidades voltadas a esse grupo. No entanto, Irigaray e Vergara (2011) afirmam que apesar da garantia da presença das pessoas com deficiência dentro do ambiente organizacional, isso não diminui o preconceito ou as dificuldades que essas pessoas enfrentam dentro das organizações, tais como a intolerância e a acessibilidade. Irigaray e Vergara (2011) reforçam o quanto essa ação afirmativa resume-se apenas ao cumprimento da lei e utilização dessa situação como promoção voltada a visibilidade da empresa, partindo de um ponto de vista mercadológico. Os autores mencionam também a dificuldade de ascensão desse grupo dentro das organizações, explicitando a forma como as empresas tratam os grupos de diversidade: executando o mínimo possível e não promovendo de fato oportunidades de crescimento e ocupação de posições de liderança.

Além das já mencionadas, é importante também pensar a respeito da diversidade religiosa, grupo considerado dentro dos conceitos de diversidade por diversos autores, como Fraga et al (2022), Fleury (2000) e Saraiva e Irigaray (2009). Para Silva (2018), a religião consiste na crença e manifestação daquilo que o indivíduo acredita, no que tange ao sobrenatural ou ao divino. Segundo o autor, todo trabalhador deve possuir total liberdade de expor ou expressar sua religião dentro do ambiente de trabalho, tendo em vista o Estado Democrático de Direito. Silva (2018) pontua que no passado, a religião era uma característica muitas vezes imposta pelos grupos que detinham o poder sobre aqueles que os subordinavam, portanto alguns dos resquícios do preconceito e da discriminação provém desse pensamento de supremacia religiosa (CORRENT, 2015).

A respeito do último tópico, faz-se necessário pensar sobre o conceito de interseccionalidade, quando um indivíduo identifica-se com mais de um dos grupos existentes, como por exemplo as mulheres negras (grupo de diversidade das mulheres e das pessoas negras), um jovem bissexual (grupo de diversidade de idade e LGBTQIAPN+) ou uma mulher mulçumana (grupo de diversidade das mulheres e de religião) (TEIXEIRA et al., 2021). Para Teixeira et al. (2021), é necessário pensar que não existe apenas uma forma de opressão ou de discriminação e

que os conceitos e grupos não estão separados, pelo contrário, são conectados e devem ser analisados dessa forma para que se tenha uma visão mais ampla e realista a respeito do todo.

Um exemplo que Teixeira (2021) traz é da raça conectada com o gênero, pontuando a questão da mulher negra e trazendo um histórico do movimento para contextualizar e explicar as motivações e justificativas. A autora cita movimentos iniciados nos Estados Unidos em 1851 por Sojourner Truth, uma mulher que nasceu em condição escrava, e que participava ativamente de convenções e debates a respeito dos direitos das mulheres negras. Em uma dessas convenções, Truth pontuou as diferenças entre a vida de uma mulher branca e de uma mulher negra naquela época, deixando claro e explicitando o porquê de se fazer necessário olhar de maneiras diferentes para esses subgrupos. Nota-se que a importância se dá pelo fato de que quando um indivíduo está presente nessa interseccionalidade, ele é mais discriminado pela sociedade, sendo mais marginalizado, possuindo mais dificuldade de conseguir oportunidades dentro de uma organização e de crescer profissionalmente.

Além disso, trazendo mais referências para o tema, a autora cita também a oficialização desse conceito por Kimberlé Crenshaw em 1989, teórica negra feminista, que foi responsável por sistematizar o conceito de interseccionalidade nos Estados Unidos. Teixeira (2021) pontua que ao analisar conceitos, se faz necessário pensar em como eles se formaram e qual sua origem dentro dos movimentos sociais e políticos. Entretanto, mesmo a origem do termo sendo proveniente da intersecção entre movimentos negros e feministas, isso não significa que ele seja exclusivo ou prioritário para essa divisão. Conforme mencionado anteriormente, o conceito se adequa a qualquer junção entre um ou mais grupos a partir de marcadores sociais da diferença. Assim, como afirmam Teixeira et al. (2021, p. 9) “é necessário avançar em uma agenda de temáticas que contemple um debate de desconstrução de silenciamentos, abarcando também “quem inventou” o que se denomina diversidade”.

## **2.2 Gestão da Inclusão e Diversidade**

Tendo em vista o tema Gestão da Inclusão e Diversidade em uma empresa multinacional, tem-se que alguns pontos principais, levantados na literatura, como o surgimento dessa questão enquanto um ponto relevante para as empresas. Segundo Fleury (2000), esse surgimento nas empresas brasileiras tem origem por volta dos anos 90 em um cenário competitivo e em meio a mudanças organizacionais.

Fleury (2000) cita que no Brasil o motivo da ascendência do assunto é distinto da razão principal em países norte-americanos, já que lá existiam políticas que pressionavam e obrigavam as empresas a adotarem a diversidade. No Brasil, apesar da existência, desde 1991, da Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (8213/1991) e, mais recentemente, da Lei Brasileira de Inclusão (13146/2015) que asseguram oportunidades de emprego para pessoas com deficiência, e da Lei 12990/2014, que reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos, não existem, por exemplo, leis que visam outros grupos de minorias, como pessoas LGBTQIAPN+, idosos ou mulheres. Ainda segundo Fleury (2000), Hashiniro e Carvalho (2005) e Neiva e Torres (2011), no Brasil o movimento é intensificado em algumas multinacionais, devido ao posicionamento adotado pela matriz e que demandam uma sequência e adesão de suas subsidiárias.

Fleury (2000) afirma que parte do problema da ausência de legislação voltada ao tema se deve ao fato de que em função da grande miscigenação do Brasil, a população e conseqüentemente, os governantes possuem uma falsa ideia de que o país não lida com problemas como a discriminação (racial) e o preconceito. Ainda há uma crença de que é um país no qual todas as pessoas têm o direito e a liberdade de serem quem são e de que todos têm as mesmas oportunidades independente dos meios aos quais tiveram acesso. Essa negação do problema atrasa o reconhecimento de ações, falas problemáticas e discriminações e contribui para postergar a criação de leis ou medidas voltadas ao assunto. Alves e Galeão-Silva (2004) criticam à gestão da diversidade nas organizações, da forma como tem sido feita. Para os autores, no Brasil, a gestão da diversidade corrompe o compromisso sociopolítico das ações afirmativas reiterando uma democracia racial ideológica que escamoteia o racismo estrutural.

Focando na gestão da diversidade dentro de uma empresa localizada no Brasil, mesmo que seja multinacional, Fleury (2000) afirma que a intensificação do tema está relacionada também a uma pressão dos grupos sociais formados na sociedade e que reivindicam seus direitos, trazendo assim visibilidade e atenção ao tema pelas organizações. Apesar disso, a autora reforça que a maioria das empresas que está preocupada com o tema continuam sendo empresas multinacionais, herança dos movimentos ressaltados anteriormente.

É notável que no Brasil, o tema também ganhou relevância e potência tendo em vista as dimensões continentais do país e sua história que acarretaram em uma ampla variedade de grupos de diversidade, como em etnias e religiões, conforme pontuado por Neves (2020). Esses grupos, em muitos casos representam a maior porcentagem dentro da população brasileira, como por



exemplo a população feminina que constitui 51,8% da população e os negros que representam 54% da população brasileira, de acordo com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2019.

Apesar do quantitativo, o grupo de mulheres e negros são minorias. Alves e Galeão-Silva (2004) e Ramacciott e Calgaro (2021) esclarecem que o termo é proveniente da Sociologia e não leva em conta o número real de indivíduos em um determinado grupo e sim, sua representação dentro da sociedade analisada. Tendo isso em mente, é possível entender o porquê de o termo ser apropriado, já que tais grupos enfrentam problemas ao não serem representados e não terem espaço em ambientes de poder e relevância, como na política, nas universidades e dentro das organizações

Sabe-se que muitas vezes o cenário, situações ou eventos que acontecem em uma organização são reflexos do que acontece na sociedade a qual ela está inserida, isso pode ser observado também no que diz respeito aos grupos de diversidade. Dessa forma, outro ponto a ser levado em consideração é a ausência de representantes desses grupos diversos em um espaço de poder extremamente relevante dentro da organização, os níveis gerenciais (estratégicos e intermediários). Segundo Neves (2020), o fato de esses grupos não conseguirem ocupar esses espaços descaracteriza as políticas existentes voltadas ao tema, já que fica claro que as oportunidades não são as mesmas para todos. Fraga et al. (2021, p. 3) reforçam que uma efetiva gestão da diversidade nas organizações “implica a construção de políticas e práticas, sobretudo na área de recursos humanos (ou gestão de pessoas), para incentivar o crescimento de contratações e, posteriormente, de promoções de carreira a pessoas que pertencem às minorias”.

A respeito do conceito de inclusão, para Holvino et al. (2004), consiste na forma com os indivíduos estão sendo tratados dentro da organização, isto é, se estão recebendo um tratamento justo e se têm acesso às mesmas oportunidades que os demais colegas de trabalho que não fazem parte das minorias. Em complemento ao pontuado, Mor Barak (2005) aponta que o conceito de inclusão está diretamente ligado ao sentimento de pertencimento do indivíduo com a organização, ou seja, é preciso que ele se sinta parte do local em que trabalha, que sinta que tem importância e valor dentro do ambiente. Torres e Pérez-Nebra (2014) afirmam que inclusão está baseada primeiramente no respeito com relação aos indivíduos pertencentes às minorias, por parte da organização, gerência e funcionários, a condições equitativas e ações afirmativas voltadas para esses grupos. Já para Saraiva e Irigaray (2009), o conceito de inclusão diz respeito a tratar da mesma maneira aqueles considerados como diferentes.

Para Fleury (2000) é inevitável que as ações voltadas ao tema criadas pelas empresas acabem se deparando com o racismo, machismo e demais discriminações. Isso se deve ao fato da metáfora utilizada pela autora de que as empresas são organismos vivos formadas por indivíduos que possuem histórias, pensamentos, crenças e opiniões diferentes e que portanto, influenciarão no modo como a organização de fato se comportará. Portanto, entende-se que não é possível a empresa implementar políticas e exigir o cumprimento das mesmas sem dar a devida atenção ao aspecto individual de seus funcionários. É necessário que haja estratégias e métodos para que o tema seja trabalhado ao longo do tempo e de acordo com as necessidades avaliadas dentro do ambiente.

Pensando no benefício da gestão da inclusão e diversidade para as empresas, Alves e Galeão-Silva (2004) descrevem que existem dois pontos principais que podem ser levantados e levados em consideração, sendo eles: ações voltadas ao público visando a filtragem dos talentos em grupos diversos, aumentando assim o nível de conhecimentos e inteligência dentro da empresa e o fortalecimento da vantagem competitiva. A questão da vantagem competitiva vem sendo amplamente discutida no âmbito do tema, já que é um dos principais pontos levantados a respeito. Segundo os autores, a presença de um ambiente diverso favorece o aumento do desempenho da equipe. Isso pode ser comprovado quando pensamos que equipes multiculturais são formadas por indivíduos com conhecimentos, histórias, vivências e experiências diferentes, que quando combinadas podem levar a um conhecimento grupal rico e elevado. Tal fenômeno não acontece em tamanha proporção quando se tem equipes formadas por pessoas que apresentam formações e histórias parecidas.

Ainda a respeito do segundo ponto trazido por Galeão-Silva (2004), o fortalecimento da vantagem competitiva, apesar de ser apresentado na maior parte da bibliografia como um fator positivo, Irigaray e Vergara (2011) apontam o fator negativo que acompanha esse tópico. Segundo os autores, parte significativa das organizações não possui de fato uma preocupação ou um “olhar” para as minorias, elas não se importam genuinamente ou não se interessam com o bem estar dessas pessoas, em promover oportunidades ou gerar caminhos para que esses grupos se insiram no mercado de trabalho e sejam efetivamente incluídos. Elas o fazem, mas apenas com o objetivo de se promoverem e atingir os benefícios financeiros e de mercado.

Alves e Galeão-Silva (2004) pontuam também uma crítica com relação a gestão do tema nas empresas, partindo do pressuposto dos processos seletivos. Segundo os autores, é mais difícil e trabalhoso para uma organização realizar o recrutamento e seleção focados ou ao mínimo abertos

aos grupos de diversidade, já que para isso precisam dedicar mais tempo e esforço, pois a porcentagem que apresentam as qualificações necessárias é pequena (devido a questões sociais).

Ainda de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), tem-se que qualquer princípio de mudança ou alteração no modo como hoje as empresas fazem o processo seletivo e de recrutamento e seleção significa e caracteriza uma ameaça ao sistema atualmente tido como o ideal, baseado nas qualificações pessoais e individuais. Isso porque, na visão do grupo contrário a mudança, é como se as habilidades, requisitos e competências estivessem sendo deixados de lado para que a diversidade possa ser incluída nas organizações.

Outro ponto ao qual as empresas devem ter atenção é com relação a forma como veem e tratam seus empregados. Para Saraiva e Irigaray (2009), as organizações acabam tratando seus funcionários como um grande grupo que possui os mesmos interesses, necessidades e objetivos, o que não se reflete na realidade. É necessário que entendam que cada indivíduo é único e subjetivo, com seus próprios desejos, medos, anseios e carências. É errado pensar e agir seguindo a máxima de que “somos todos iguais”, pois não somos. A gestão não pode, portanto, olhar para todos da mesma forma, como uma grande massa e gerar soluções únicas e gerais. Não adianta dar as mesmas ferramentas e tratamento a pessoas que não têm as mesmas oportunidades. A subjetividade do funcionário precisa ser levada em consideração para que as políticas de inclusão possam de fato ter efeitos e funcionar.

Além disso, Saraiva e Irigaray (2009) complementam que a organização não pode acreditar que o funcionário possui vida pessoal e profissional dissociadas, já que para ele, são todas partes de sua única vida. Sendo assim, é compreensível que interesses pessoais irão transpor as barreiras do trabalho e atingir o local profissional, fazendo-se necessário que a gestão o entenda como um indivíduo completo, não deixando de fora questões como as que são consideradas na gestão da inclusão e diversidade, sua cor, orientação sexual e gênero, por exemplo, pois tais questões não excedem o funcionário, fazem parte dele.

Outro ponto relevante trazido por Saraiva e Irigaray (2009) é a respeito da importância do tema inclusão e diversidade não ficar apenas nas divulgações, propagandas, discurso e exposições das organizações, mas que de fato entrem em prática e beneficiem aos funcionários. Devido ao tema estar em alta e possuir grande relevância na sociedade, algumas organizações acabam adotando apenas o discurso de que são inclusivas e diversas, colhendo os benefícios, atraindo talentos e melhorando sua imagem sem colocar em prática ou implementar qualquer ação, plano

ou projeto a respeito. Pelo fato do ambiente ser privado, isso pode acabar dificultando uma possível “fiscalização” ou “verificação” da veracidade das informações pelo público, sendo necessária, portanto que a cobrança da efetivação do discurso parta dos próprios funcionários.

Um estudo feito pelo Instituto Ethos (2016) mostra que a maioria das grandes empresas no Brasil não adota políticas para a gestão da inclusão e diversidade e que quando adotam, são apenas ações pontuais e não um verdadeiro processo com metas, objetivos, ações e estratégias planejadas. Isso mostra que as organizações percebem a relevância que o tema vem ganhando nos últimos anos, a pressão social e a necessidade de se falar sobre isso e exercer uma gestão inclusiva (já que estabelecem ações pontuais), porém não se comprometem de fato em realizar uma programação para que essa gestão seja bem executada. Percebe-se que não há uma ligação genuína com o tema e que ele não é considerado de fato importante a ponto de se ter uma política concreta voltada para ele.

Tendo em vista o último tópico mencionado, Neves (2020) aponta a importância de que a gestão de pessoas (no âmbito amplo de gestores e não exclusivamente da área de recursos humanos) atue no tema, tendo o cuidado de estimular o assunto entre os indivíduos que compõem a organização. Para além disso, é preciso também que a gestão seja um ponto focal quando se trata do assunto, incentivando a inclusão, aplicando medidas corretivas quando necessário e garantindo que de fato as políticas estejam sendo seguidas por todos da equipe. Para isso, o gestor deve possuir conhecimento do tema, das políticas e práticas a serem adotadas, bem como se tornar um “aliado” dos grupos de diversidade, tendo assim a confiança, apoio e engajamento de seus liderados.

Em alguns casos, apesar de haver políticas internas que regulamentem a gestão do tema, elas não garantem o fim do preconceito ou de ações de discriminação por parte dos funcionários. É preciso que a gestão esteja atenta para analisar e fiscalizar esse tipo de situação e também criar um ambiente propício e seguro para que os funcionários se sintam livres para denunciar quando necessário. Conforme apontado por Diniz et al. (2013), no estudo realizado pelos autores, eles constataram que apesar da existência de uma política de inclusão, piadas e outros tipos de violência continuaram acontecendo no ambiente de trabalho, comprovando que não basta apenas criar, é preciso que haja uma constante verificação da manutenção das políticas, bem como a educação e repreensão dos funcionários que optem por não a seguir.

Em consonância, Franco et al. (2017) pontuam que muitas vezes apesar de haver práticas, ações e projetos voltados para as minorias presentes na organização, é notório que tais esforços não

cumprem os objetivos pensados em totalidade, já que existem os preconceitos enraizados dentro dos indivíduos que compõem o grupo de funcionários e a empresa como um todo. Segundo os autores, além do preconceito, existem noções depreciativas associadas a tudo aquilo que foge do que ele chama de “heteronormatividade hegemônica”, que seria a noção de superioridade da imposição existente na sociedade sobre papéis de gênero e orientação sexual. Fraga et al. (2022, p.14) ainda reforçam que “tratar a diversidade como algo do âmbito da gestão da diferença, alinhada à produtividade e à exigência do mercado, pode esvaziar e mercantilizar um entendimento tão relevante para a sociedade e para as organizações”. Neste sentido, ressalta-se que não é somente a presença de grupos de minorias nas organizações que as tornarão efetivamente engajadas nessa pauta, é necessária uma efetiva inclusão considerando a interseccionalidade e perpassando pela ocupação efetiva dos espaços organizacionais, sociais e políticos por esses grupos (TEIXEIRA et al., 2021).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi qualitativa e descritiva e tendo em vista os conceitos pontuados por Gil (2002), entende-se que uma pesquisa descritiva tem como objetivos estudar os comportamentos e características de um indivíduo ou grupo, analisando suas atitudes, pensamentos, opiniões e dinâmicas. Dessa forma, tem-se que a pesquisa em questão, quanto aos objetivos, pode ser caracterizada como descritiva já que buscou identificar as políticas adotadas pela organização em questão, bem como os impactos da sua implantação e o modo como os gestores praticam a gestão da inclusão e diversidade dentro de suas equipes. Além disso, buscou-se também descrever como é a percepção e opinião dos gestores a respeito da temática. Entende-se que a pesquisa em questão possui também um caráter documental, já que de acordo com Gil (2002), essa pesquisa consiste na análise de documentos e arquivos que ainda não foram tratados, ou seja, dados chamados de “primeira mão” que possibilitam ao pesquisador mais fontes de informação para a pesquisa.

A abordagem adotada foi a qualitativa. Segundo Vieira<sup>2</sup> (1996, apud ZANELLA, 2013, p.35) “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”, ou seja, nesse tipo de trabalho o pesquisador está mais interessado e focado em analisar o conteúdo das respostas e resultados, buscando entender suas raízes e significados do que na quantidade de respostas X ou Y. Desse modo, pode-se dizer que a pesquisa em questão se estruturou no modelo qualitativo, pois teve como foco o estudo acerca das estratégias e mecanismo que foram descritos pelo grupo dos gestores da organização multinacional.

A empresa escolhida para a realização da pesquisa foi a Hali S.A. (nome fictício em prol da confidencialidade), companhia latino-americana, fundada no final dos anos 2000, especializada no ramo de engenharia de software e tecnologia da informação. A empresa contava no momento da coleta de dados com mais de 5000 funcionários ao redor de 37 países e possuía sede em 5 deles. No Brasil, a Hali S.A. possuía mais de 1200 funcionários, no período de realização da pesquisa. A escolha da empresa Hali S.A. para a pesquisa se deu primeiramente devido a se encaixar nos padrões requeridos, ou seja, ser uma empresa multinacional e com a presença de políticas de gestão de diversidade e inclusão e por acessibilidade da pesquisadora. Além disso, ao ser abordada sobre

---

<sup>2</sup> VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

a possibilidade de participação, a organização se mostrou aberta e solícita para a colaboração, incentivando os funcionários e validando o tema e a escolha da metodologia.

Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. Segundo Lakatos e Marconi (2003), uma entrevista pode ser definida como uma conversa entre indivíduos, na qual um deseja extrair e obter informações do outro para um determinado fim. Para Gil (2002), o instrumento de coleta de dados entrevista, caracteriza-se como uma situação composta por duas pessoas, na qual uma realiza perguntas, enquanto a outra responde, possibilitando assim a obtenção das opiniões e pensamentos do entrevistado pelo entrevistador. Segundo Bardin (2016), no método da entrevista há uma grande presença da subjetividade, pois o entrevistado possui mais liberdade e mais espaço para apresentar suas ideias. Tendo em vista os conceitos pontuados, no caso da presente pesquisa, o modelo de entrevista se fez útil já que se apresenta como a maneira mais coerente com o tema e os objetivos que esse trabalho buscou alcançar, já que possibilitou que a entrevistadora conseguisse captar de fato as percepções dos gestores a respeito do tema, observando e dando atenção às nuances por entre as respostas fornecidas.

Segundo Gil (2002), no caso das entrevistas semiestruturadas, há também o recurso da flexibilidade, ou seja, a possibilidade de haver espontaneidade e questões que não estavam previstas. Entende-se, portanto, que as entrevistas da presente pesquisa, por sua vez, se deram através de um modelo semiestruturado, ou seja, tiveram um roteiro pré-pronto, mas puderam seguir de maneira livre, deixando os entrevistados à vontade para discorrerem a respeito de suas falas e depoimentos. Um recurso utilizado nas perguntas para que os entrevistados não se detivessem apenas a responder “sim” ou “não” foi o uso da expressão “por quê” na maioria das perguntas, conforme pode ser observado nos anexos I e II (Roteiros de Entrevista em Português e em Inglês), a fim de que o entrevistado fosse incentivado a discorrer sobre sua opinião, justificando-a e trazendo mecanismos, argumentos e fatos para embasá-la. Aos entrevistados, no início da entrevista, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo III), em que foram evidenciados os objetivos da pesquisa e os possíveis riscos e benefícios.

O roteiro de entrevistas foi elaborado considerando os objetivos específicos da pesquisa. Através do Anexo IV – Perguntas e Objetivos, fica claro como foi feita a elaboração e escolha das perguntas através dos objetivos, buscando respondê-los. Além das perguntas expostas no anexo, é importante pontuar também que ao final de todas as entrevistas foi perguntado se os entrevistados

gostariam de acrescentar algo sobre o tema, para que dessa forma tivessem também a liberdade de fazer qualquer questionamento ou consideração acerca do assunto.

Apesar de autorizar a realização da pesquisa, a Hali S.A. solicitou que as perguntas fossem enviadas a equipe de Recursos Humanos, para que eles fizessem uma avaliação sobre o roteiro e só após a liberação, as entrevistas foram autorizadas. O time interno devolveu o roteiro analisado e solicitou que as perguntas “Quanto tempo você tem de empresa? ”, “Qual sua profissão?”, “Você se considera pertencente a algum grupo de minoria na perspectiva da diversidade? Me explique. ”, “Na equipe que você lidera existem pessoas que fazem parte destes grupos? Quantas? Qual é o perfil?”, “Esta empresa se preocupa com a gestão da inclusão e diversidade? Por quê?”, “Quais são as políticas de diversidade presentes na organização? Me conte sobre como elas funcionam e quando foram implementadas” e “A partir da implementação das políticas de inclusão e diversidade, quais os impactos você enxerga na sua equipe? ” Não fossem feitas aos entrevistados com a justificativa de que eles poderiam se sentir desconfortáveis em algumas ou que poderiam acabar respondendo algo que fizesse com que a empresa fosse identificada de alguma forma. Sendo assim, conforme recomendado, as perguntas não foram feitas aos entrevistados, exceto por um deles que já tinha lido o roteiro anteriormente e proativamente se dispôs a responder todas as perguntas.

Inicialmente, a ideia da pesquisa era que as entrevistas fossem feitas com gestores de áreas diferentes da organização (programadores, recursos humanos, finanças e recrutamento), no entanto, os responsáveis da área de Recursos Humanos, na hora da validação do roteiro, solicitaram que as entrevistas fossem feitas apenas com o setor de recrutamento e seleção. Dessa forma, a pesquisadora enviou um comunicado no grupo de conversas interno dos gerentes de recrutamento explicando sobre a pesquisa, falando a respeito do tema e dando detalhes sobre como seriam feitas as entrevistas, deixando o espaço aberto para que os entrevistados se voluntariassem. Dentre os presentes no grupo, cinco gestores gostaram da ideia e aceitaram participar.

As entrevistas foram realizadas individualmente, através da ferramenta de videochamadas Zoom, em horários agendados pela entrevistadora de acordo com a disponibilidade de cada um dos entrevistados e gravadas. Durante a entrevista, foram explicados os aspectos característicos da pesquisa, como a confidencialidade e o tratamento e armazenamento dos dados. As perguntas foram feitas seguindo o roteiro e os entrevistados responderam de acordo com suas opiniões e ideias, sem haver um limite de tempo ou qualquer interrupção por parte da entrevistadora.



Dentre os cinco entrevistados, três eram brasileiros e dois eram da Colômbia. Devido a isso e ao fato de a entrevistadora não falar espanhol, as duas entrevistas com os gestores da Colômbia foram feitas em Inglês, com o consentimento dos dois. Já as entrevistas com os três gestores brasileiros foram feitas em Português. Para isso, as perguntas foram traduzidas para o idioma, considerando as melhores escolhas para uma adequada interpretação. O quadro 1 demonstra o perfil dos entrevistados, explicitando sua nacionalidade, formação acadêmica, cargo atual e tempo de liderança. Conforme acordado durante as entrevistas, as identidades foram preservadas, portanto os nomes apresentados são fictícios. Apenas um dos entrevistados não possui o cargo de Gerente de Recrutamento, pois havia sido promovida na mesma semana da realização das entrevistas.

**Quadro 1 – Perfil dos entrevistados**

<b>Nome</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Cargo Atual</b>	<b>Tempo de Liderança</b>
Jane	Colombiana	Pós Graduação em andamento (Recursos Humanos)	Gerente de Recrutamento	2 meses
Monica	Brasileira	Graduação Completa (Relações Internacionais)	Gerente de Recrutamento	5 meses
Kate	Brasileira	Pós Graduação em andamento (Gestão de Pessoas)	Gerente de Recrutamento	1 mês
Miranda	Brasileira	Graduação Completa (Direito)	Líder de Processo de Contratação	1 ano
Jake	Colombiano	Graduação Completa (Administração)	Gerente de Recrutamento	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A respeito da análise de dados, tem-se que ela foi feita baseada na análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos. Os documentos analisados foram as informações e artigos disponibilizados pela empresa através de seu site. Segundo Mozzato (2011), a análise de conteúdo vem obtendo um interesse cada vez maior na análise das pesquisas científicas voltadas para o campo de estudos da Administração. Isso pode ser justificado considerando o crescente aumento nas pesquisas voltadas para o comportamento dentro das organizações. Para Fossá e Silva (2013), essa técnica é uma ferramenta para se analisar as comunicações, ou seja, o material falado da

pesquisa, possibilitando a correta investigação sobre o que foi dito e observado durante as entrevistas.

Para isso, faz-se necessário seguir os passos propostos por Fossá e Silva (2013) para que essa análise seja feita de maneira correta. Segundo as autoras, que seguem as orientações de Bardin (2016), a primeira fase consiste na “pré-análise”, na qual o pesquisador deve ler todo o conteúdo transcrito das entrevistas, escolher os documentos que serão utilizados para compor o estudo, formular as hipóteses e definir quais serão os indicadores a serem utilizados para a interpretação dos dados. Após isso, na segunda etapa intitulada de “exploração do material”, o pesquisador realiza o reconhecimento dos dados, buscando explorar as respostas, identificando termos similares e recorrentes entre os entrevistados, captando palavras-chave e agrupando as respostas de acordo com o tema e com a forma como irá utilizá-las para análise, baseando-se em conteúdo e proximidade de ideias. Nessa etapa, o pesquisador deve atentar-se não só ao que foi dito e transcrito das entrevistas, mas também a aspectos de fala, como pausas, prolongações, desvios de assunto e subjetividades que possam estar nas entrelinhas.

Por fim, Fossá e Silva (2013) apontam que a terceira fase é a chamada “inferência e interpretação”, na qual o pesquisador irá utilizar-se de todo o material coletado, entrevistas, observações e demais documentos escolhidos para compor os dados, observando e apontando as similaridades, disparidades e pontos importantes, baseando sua análise no referencial teórico previamente definido. Adotou-se então esse modelo de análise de conteúdo como instrumento para a presente pesquisa, já que ele é o mais condizente com a forma como o estudo está estruturado, considerando a realização das entrevistas e a análise do conteúdo referente às ações implementadas pela organização no que diz respeito a gestão da inclusão e diversidade.

As categorias finais analisadas foram definidas *a priori* a partir do referencial teórico e dos objetivos específicos da pesquisa: políticas organizacionais para a gestão da inclusão e diversidade; a percepção dos gestores sobre a diversidade e diferenças humanas; como os gestores praticam a gestão da diversidade com sua equipe e os impactos percebidos pelos gestores das políticas organizacionais para a gestão da inclusão e diversidade.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Políticas organizacionais para a gestão da inclusão e diversidade**

Através da análise dos resultados que serão apresentados a seguir, notou-se que a Hali S.A. tem ciência sobre o tema de diversidade e inclusão e sua grande importância no contexto social, já que dedica uma boa parte do seu site a falar sobre o tema e suas respectivas ações. No entanto, foi possível constatar que a empresa possui apenas uma política concreta, voltada ao reconhecimento e bonificação de indicação de mulheres para trabalharem na organização. Essa é de total conhecimento dos funcionários e do público em geral, já que possui bastante divulgação e incentivo. A empresa apresenta também algumas ações voltadas ao apoio de instituições de diversidade, porém não há detalhes sobre quais instituições, como esse apoio funciona e nem outras informações a respeito. Além disso, outras ações pontuadas foram a respeito de reuniões e eventos comemorativos ao mês do Orgulho LGBTQIAPN+.

A respeito das políticas e visão da Hali S.A. sobre o tema de inclusão e diversidade, no próprio site da companhia são encontradas algumas informações a respeito. Um dos pontos de maior destaque é com relação ao programa de recompensa por indicação, mencionado inclusive por Monica durante as entrevistas. Tal ação consiste no encorajamento de indicações de talentos, não só por parte dos funcionários, como também do público externo a empresa. Caso essas indicações sejam contratadas, quem indicou recebe uma bonificação em dinheiro. Sendo que, se as indicações forem mulheres, a bonificação é mais alta do que se forem de homens.

Segundo a empresa e a própria opinião da entrevistada, essa é uma estratégia para promover e incentivar a presença de mulheres no ramo da tecnologia, tendo em vista o fato de essa ser uma área majoritariamente masculina. Além disso, a Hali S.A. também fornece suporte a outras organizações para que promovam o desenvolvimento e progressão de carreira para mulheres e outros grupos de minorias (não citados) dentro da área de engenharia de software. No entanto, apesar de ter conhecimento sobre a política, a entrevistada que respondeu essa pergunta não soube identificar quais foram os benefícios da implementação ou os impactos gerados, já que não sabia desde quando ela existia e afirmou que ela já estava ativa desde sua entrada na organização.

Com relação aos outros grupos de diversidade e demais políticas, a Hali SA afirma em seu site que acredita no poder da transformação pela diversidade e que apoia a comunidade LGBTQIAPN+, trabalhando ativamente em construir uma empresa mais inclusiva, que forneça as mesmas oportunidades, que seus empregados se sintam amparados e que tenham a segurança de

poder ser quem são, independentemente de qualquer característica. Através do relato de Monica, é possível perceber que ela enxerga um ambiente saudável na empresa que respeita e celebra a presença do grupo LGBTQIAPN+, citando como exemplo algumas ações que serão realizadas no mês de junho em comemoração ao mês do orgulho.

E é o que eu te falei, quanto a LGBTQIA+, não existe uma política de... Ninguém colocou como política de “ai tem que respeitar e tudo mais”, mas existe a política de respeito entre si e o que eu acho é, a empresa não implementou uma política de inclusão a LGBTQIA+ e tudo mais, ela simplesmente criou um ambiente em que é seguro essas pessoas viverem e serem como elas são. (MONICA)

Para Saraiva e Irigaray (2009), é necessário que a empresa entenda que o funcionário não pode fazer a dissociação entre sua vida pessoal e sua vida profissional, dessa forma, sendo importante que a organização forneça um ambiente confortável e acolhedor para que ele possa ser o que é. Através dos relatos, percebe-se então que a Hali SA se preocupa com esse ponto e trabalha para garantir que esse ambiente saudável exista.

Outro ponto mencionado pela Hali SA em seu site diz respeito ao reconhecimento às iniciativas de inclusão, através do recebimento do prêmio de Melhor Empresa para a Diversidade em 2020, fornecido pela plataforma *Comparably*, que fornece dados relacionados a cultura para empresas da esfera pública e também privada. O prêmio foi fornecido após avaliações de empregados a respeito de suas percepções sobre o tema dentro da organização. O foco dado a esse feito pela empresa pode ser interpretado através do conceito apontado por Irigaray e Vergara (2011) a respeito da instrumentalização da gestão da inclusão e diversidade, já que nota-se o uso do prêmio como forma de melhorar a imagem da empresa, aumentando sua visibilidade e conceito perante aos clientes e stakeholders.

Durante as entrevistas, foi abordado a possibilidade de um processo seletivo exclusivo para grupos de diversidade. Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), esse é um dos principais pontos de crítica dentro da gestão da diversidade nas organizações, já que não são muito utilizados por serem mais trabalhosos. Para quatro dos entrevistados, essa é uma ideia positiva, já que seria uma forma de incentivar a presença de minorias dentro da Hali S.A., promovendo e facilitando espaços para que eles ingressem de fato, conforme trecho abaixo.

Eu já parei pra pensar nesse assunto, quando a gente olha o LinkedIn a gente vê alguns processos seletivos assim bem específicos. Já me peguei assim pensando se será que é mesmo necessário, por que a gente não traz isso de uma forma mais abrangente? Não tão específica... Mas acho que quando a gente para pra pensar assim na inclusão, eu diria que a gente tem que afirmar e a gente tem que garantir essa inclusão. E quando a gente pensa em garantia, talvez seja necessário algum processo mais específico, algo realmente

exclusivo pras minorias. Então eu diria que hoje é positivo e é necessário. Talvez um dia não seja né, mas eu acredito que hoje sim. (MIRANDA)

No entanto, um dos entrevistados considerou a ideia como incoerente, apontando que se a ideia é trazer igualdade, essa iniciativa não seria justa. conforme trecho que se segue.

Então, se basearmos o processo de seleção apenas nos primeiros grupos, não estaríamos mostrando igualdade e acho que para mim isso não é justo. Acho que todo mundo merece oportunidades profissionais. (JANE)

Para Alves e Galeão-Silva (2004), essa posição contrária significa um receio ao modelo atual de contratação e seleção, como se o mérito, habilidades, qualidades e requisitos estivessem sendo deixados de lado, caracterizando um processo seletivo injusto ou sem embasamento. No entanto, essa ação seria caracterizada como uma ação afirmativa que, para Alves e Galeão-Silva (2004), consiste em uma forma de promover oportunidades para indivíduos que não tiveram acesso às mesmas chances dentro da sociedade. Os autores pontuam que as ações afirmativas representam uma forma de reparação às discriminações, preconceitos e injustiças sofridas por esses indivíduos ao longo de suas trajetórias.

#### **4.2 Percepção dos gestores sobre a diversidade e diferenças humanas**

Através das respostas dos entrevistados, foi possível ver a percepção deles sobre o tema, o que entendem pelos termos e quais grupos consideram pertencentes a diversidade. Dentre as respostas, os termos mais mencionados foram raça, orientação sexual, gênero e cultura, conforme pode ser observado nos trechos abaixo.

Ok, então basicamente o que eu entendo por isso é que para mim a diversidade é tudo o que existe literalmente no espectro de uma personalidade, também raça, cultura, você sabe, essência do ser humano. Então, é claro que a diversidade pode ser focada nas orientações sexuais ou na raça e cultura de cada pessoa. (JANE)

Bem, então eu acho que diversidade e inclusão é como estar ciente de que todos nós somos humanos. Independente de qualquer tipo de raça, gênero ou qualquer outro histórico que usamos aqui na sociedade. (JAKE)

Assim, diversidade e inclusão pra mim eu acho que significa muito atrair e reter pessoas que são multidimensionais, então incluindo raça, gênero, cultura e orientação sexual. (KATE)

Na fala de Jake, é possível notar que apesar de haver uma tentativa de demonstração de preocupação com o tema e atenção ao assunto, há também uma descaracterização da importância de se falar sobre a diversidade. Quando ele diz que “somos todos humanos”, é possível que isso seja interpretado considerando que todos somos humanos, não é necessário falar sobre as

diferenças. Quando na verdade o que é preciso é que haja o reconhecimento dessas diferenças, validação e execução de políticas ou ações afirmativas que garantam que essas diferenças não sejam motivo de falta de oportunidades, discriminação ou desvantagem.

Comparando com os grupos considerados como parte da diversidade por Fraga et al. (2022), que seriam idade, orientação sexual, gênero, raça, deficiência e religião, nota-se que deficiência e idade não foram contempladas pelos entrevistados, considerando que religião poderia se encaixar dentro do conceito amplo de cultura.

Para além disso, foi pontuado em algumas respostas que a diversidade é tudo aquilo que se enquadra como diferente ou fora do comum de alguma forma. Tal conceito entra em consonância com o que aponta Fleury (2000), caracterizando a diversidade como um grupo de pessoas com características e identidades diferentes, pontuando que são indivíduos que se destoam do que é tido como padrão na sociedade e nos contextos sociais.

Diversidade eu acredito que é aquilo tudo que seja diferente do comum, do que a gente não tá acostumado. E a inclusão é incluir o que é o diferente do comum no cenário comum atualmente, pessoal, profissional, social enfim, no geral. (MONICA)

Diria que diversidade é realmente a existência das diferenças, de grupos de pessoas diferentes. (MIRANDA)

Já sobre a inclusão, os entrevistados apontaram que inclusão é aceitar essas diferenças, integrando essas pessoas nas esferas social, profissional e também pessoal. Em uma das respostas, foi apontado que não é apenas respeitar e reconhecer as diferenças, mas aceitá-las e valorizá-las. Já em outra resposta, foi levantada a importância da inclusão para que seja possível garantir que as pessoas do grupo de diversidade tenham acesso às mesmas oportunidades e que suas demandas sejam ouvidas.

E a inclusão é incluir o que é o diferente do comum no cenário comum atualmente, pessoal, profissional, social enfim, no geral. (MONICA)

E eu acredito que inclusão seria... Acredito que garantir que essas pessoas diferentes, esses grupos de pessoas diferentes tenham as mesmas oportunidades, que eles sejam ouvidos da mesma forma. (MIRANDA)

A visão sistematizada por eles corresponde ao conceito de equidade que para Teixeira (2021), consiste na correção das desigualdades dentro do ambiente organizacional para que as desvantagens sejam corrigidas e haja justiça dentro do contexto de trabalho, entendendo as subjetividades de cada membro da equipe. Contudo, ressalta-se que a visão da interseccionalidade não foi evidenciada por nenhum dos entrevistados.

### 4.3 Como os gestores praticam a gestão da diversidade com sua equipe

Algo que foi comum nas respostas foi o fato dos entrevistados não realizarem ações específicas, como políticas, projetos ou estratégias voltadas à diversidade no dia a dia e sim, terem cuidado com as falas, a forma de tratar, as “brincadeiras” e o cuidado para garantir que essas pessoas tenham o mesmo respeito e oportunidades que os outros membros da equipe.

Bem, eu não acho que é algo que é focado, sabe, como ter uma lista de verificação ou algo assim, eu acho que também é algo que deveria estar 100% relacionado à educação. E, claro, ter atitudes ou tolerância, aceitação e respeito pelas diferenças, sabe, e acho que minhas ações são realmente voltadas para aquelas coisas que eu já falei sobre o meu dia a dia. (JANE)

Eu acho que o que eu tento fazer dentro do meu time é primeiro criar um ambiente saudável entre todo mundo, mulheres, homens, LGBTQIA+ e depois estimular e motivar todos da mesma forma a conseguir aquilo que querem. Eu acho que independente de ser mulher, de ser gay enfim, do que se é, eu acho que todo mundo tem muita capacidade de chegar lá e eu tento motivar cada um deles a ser o melhor que eles puderem. (MONICA)

No entanto, um ponto relevante foi apontado por Jake em sua resposta, a respeito da necessidade de se ter um cuidado com a fala, principalmente no que diz respeito aos pronomes. Na fala dele, é possível perceber o olhar do entrevistado não só para o grupo das mulheres, mas também do grupo de pessoas não binárias.

É assim, pessoalmente, acho que a melhor maneira de mudar o mundo é mudar a nós mesmos, vem junto com essa diversidade. Então, coisas como a linguagem que você usa em vez de dizer apenas “ele”, por exemplo, é “ele e ela ou elu”. Porque isso também faz parte da diversidade. Então, acho que esse é o principal objetivo que tenho atualmente, poder gerenciar meu vocabulário em todos os contextos em que eu possa estar envolvido. (JAKE)

Outro ponto mencionado é sobre a liberdade que deve ser dada aos membros do time para que eles possam ser quem são, sem medo de receios, preconceitos ou qualquer tipo de retaliação. Além disso, os entrevistados citam também a importância de, além do respeito, haver a celebração das diferenças, como é o caso das ações apontadas como comemorativas do mês do orgulho LGBTQIAPN+.

Eu acho que na verdade, o que deveria ser básico na verdade, é garantir a igualdade, então a inclusão, a não discriminação no dia a dia, nas ações que você faz, promover também eventos pra falar e celebrar a diversidade. Então o *Meet&Chill* que a gente vai ter esse mês inclusive é voltado pra inclusão, pra diversidade [...]. (KATE)

Bom, eu diria que especificamente, nenhuma voltada pra esse tema. É claro que agora a gente tá em um mês muito comemorativo né dessa questão, então nós vamos ter sim, algumas reuniões específicas. Mas eu diria que normalmente... Eu diria que coisas pequenas mesmo no dia a dia né, então dando a liberdade pras pessoas do time pra dizer quem eles são, o que eles fazem, contar um pouco da cultura, daquilo que eles gostam, da família... Então eu diria que isso, num geral. (MIRANDA)

De acordo com as respostas dos entrevistados, percebe-se que eles estão em consonância com o que foi pontuado por Holvino et al. (2004) a respeito do que consiste a inclusão, já que os gestores permearam suas análises principalmente na forma como os funcionários são tratados dentro da organização, se são respeitados, se têm as mesmas oportunidades e se recebem um tratamento justo em comparação aos demais funcionários que não pertencem à diversidade. No entanto, tem-se um ponto de atenção no que diz respeito à igualdade versus justiça, já que segundo Teixeira et al. (2021), não basta tratar a todos da mesma forma, é necessário que a organização se preocupe em corrigir as desigualdades, para que após isso haja o conceito de justiça, considerando oportunidades e chances iguais.

#### **4.4 Impactos percebidos pelos gestores das políticas organizacionais para a gestão da inclusão e diversidade**

Todos os entrevistados consideram que ter uma equipe diversa é um fator positivo, já que estimula a promoção de diferentes ideias, para desmitificar pré-julgamentos existentes, para o fortalecimento das relações sociais, profissionais e culturais, para melhoria de processos e para o aprendizado individual dos membros do time. Os gestores consideram que uma equipe plural é vantajoso em termos de variedade de ideias, aprendizado adquirido com as pessoas de grupos diferentes e o aumento da criatividade e inovação.

Acho positivo, quer dizer, porque acho que ter uma equipe diversificada é algo que é necessário nas organizações, para que as pessoas entendam que as melhores ideias surgem das diferenças. (JANE)

Acho que pode ser tudo positivo, por causa da equipe. Precisamos estar atentos, e isso é um passo a passo, por exemplo, se começarmos a trabalhar com alguém que pertence a uma minoria que não estamos acostumados a trabalhar e temos aqueles, tipo, pré-julgamentos com os quais crescemos por causa da sociedade, por causa da nossa família e tudo mais. (JAKE)

Eu acho super positivo, porque que nem eu disse, eu acho que cada um traz o melhor de si, daquilo que é diferente do outro e eu acho que a gente ajuda, se ajuda né a evoluir em questões pessoais, sociais, que nem eu disse. Eu acho que pro trabalho, pra entrega do trabalho é indiferente, mas eu acho que pras relações profissionais, culturais e sociais eu acho que faz muita diferença, eu acho que contribui muito, muito. (MONICA)

Eu acho que é na verdade muito positivo porque eu acho que, como eu falei, equipes diversas são capazes de gerar iniciativas mais autênticas, acaba gerando mais crescimento, então pessoas com *backgrounds* diferentes pensam de forma diferente, de forma única, então a gente acaba contribuindo pro time, pra melhoria de processo da empresa mesmo de uma forma única. (KATE)



Com certeza positivo né, pra que a gente possa entender que todos são parte do nosso dia a dia, do nosso time, pra que a gente possa aprender cada dia que passa sobre cada um. (MIRANDA)

Como impactos negativos, foram citados o fato de que não há como garantir que todas as pessoas do time estejam prontas para lidar com a diversidade, o desencontro na comunicação (considerando o que cada um considera respeitoso, engraçado e aceitável) e a possibilidade de geração de conflitos a partir das diferenças.

E talvez, a desvantagem que eu poderia dizer é que nem todas as pessoas estão prontas para ter essa mentalidade, tipo, essa mente aberta e isso é uma realidade. Porque nós temos isso na sociedade, então é por isso que eu te falei que isso é um passo a passo, mas tem que acontecer. (JAKE)

Eu acho que desvantagem em ter equipe diversa não existe simplesmente por ter uma equipe diversa, é o que eu te disse, é mais complicado você lidar com pessoas muito diferentes porque você não sabe as vezes como falar aquilo que precisa e as vezes as pessoas... O que elas tão falando não tem tanto o efeito que elas gostariam porque a outra pessoa que tá do outro lado talvez não ache graça, ou talvez não entenda aquilo que tá sendo falado daquela forma né. Porque o que é engraçado pra um não é pra outro, o que é interessante pra um não é pra outro. Então eu acho que é uma dificuldade em qualquer equipe que você tenha culturas diferentes você já começa com isso. (MONICA)

Com relação a desvantagens, eu não enxergo muitas desvantagens, sendo bem sincera. Se puder chamar isso talvez de desvantagem, são as pessoas que realmente não estão muito abertas a diversidade, a inclusão, o que pode acabar gerando muitos conflitos. Mas na verdade é um problema das pessoas que inclusive não estão se encaixando na cultura da empresa, que realmente é voltada pra diversidade e inclusão e também não tá se encaixando no mundo que a gente vive hoje em dia né. (KATE)

A partir das falas dos entrevistados, é possível fazer um paralelo com o que foi dito por Fleury (2000), já que segundo a autora, não há como ignorar o fato de que as ações afirmativas e o tema de diversidade e inclusão dentro das empresas irá encontrar algumas barreiras, como o machismo, racismo e outros preconceitos. Isso se deve ao fato de que a organização é composta por pessoas com diferentes histórias, opiniões e pensamento e dessa forma, cada uma delas irá influenciar e impactar o modo como a organização lidará com o tema.

Alguns entrevistados citaram o fato de garantir que todos os membros do time estejam respeitando as diferenças uns dos outros como uma dificuldade/desafio na hora da gestão, tendo em vista que não se pode ter controle sobre as ações do outro, sendo necessário uma constante vigilância e possivelmente correção, para garantir que todos estejam se sentindo bem e confortáveis no ambiente de trabalho.

E em termos de dificuldades, eu não acho que haja dificuldades para mim, mas se fosse alguma coisa, provavelmente seria se, eu não sei, se alguém da minha equipe não for muito

respeitado, sabe, tipo se essas diferenças não estão sendo respeitadas, então isso seria como as dificuldades para mim, porque eu não concordo com isso. (JANE)

Dificuldade... Olha, eu acredito que existem desafios né, então talvez o restante todo do time compreender, respeitar a forma que cada um é, é um desafio pra liderança, ter a certeza de que todo mundo do time vai respeitar e vai assegurar essa inclusão de todos no time. (MIRANDA)

Tais argumentos coincidem com o que foi dito por Fleury (2000), no que diz respeito ao entendimento de que as organizações são organismos vivos formados por diferentes indivíduos e que, devido a isso, é inevitável que a gestão da diversidade encontre obstáculos como preconceitos e julgamentos individuais dos funcionários. Sendo assim, é importante que a gestão esteja atenta a esse ponto, para que essas discriminações não ocorram entre os membros do time e que, se ocorrerem, que os funcionários sejam devidamente amparados e os responsáveis penalizados.

Outro ponto relevante foi levantado por Monica que apontou como dificuldade entender qual a comunicação mais efetiva para cada membro do seu time, tomando o cuidado para saber a melhor forma de se posicionar, cobrar ou corrigir cada um, sem ofender, magoar ou “ser muito leve”.

Porque eu sou de um jeito e as motivações, pra mim funcionam de uma forma, as cobranças funcionam de uma forma. Mas você ter pessoas diversas funcionam de formas diferentes, então eu acho que a dificuldade é entender como cada um funciona, o que ofende, o que é ok falar, que forma que é ok, que forma que tá muito leve. Porque as vezes também a pessoa acha que “nossa, mas tá sendo tão tranquila, tão soft comigo por que? Não existe essa necessidade”, entendeu? Tipo, “eu aguento”. Então eu acho que a dificuldade é encontrar ali um tom que seja bom pra pessoa, que você não vá ofender, que você não vá ser bonzinho demais né, enfim. (MONICA)

Ainda sobre a questão das vantagens, o que foi pontuado pelos entrevistados se relaciona em partes ao que foi dito por Alves e Galeão-Silva (2004) no que diz respeito aos talentos e nível de conhecimentos adquiridos pela empresa com a gestão da inclusão e diversidade, já que os autores afirmam sobre os ganhos e benefícios provenientes de uma equipe diversa e multicultural.

Tendo em vista as entrevistas e também a análise documental, percebe-se que a Hali S.A, assim como a maioria das empresas atualmente, reconhece a importância e relevância do tema socialmente e possui sim algumas ações e políticas voltadas à gestão da diversidade e inclusão. No entanto, a organização não está imune às críticas levantadas pelos autores no que diz respeito ao que pontuam Irigaray e Vergara (2011) por exemplo sobre as organizações realizarem o mínimo possível, o que é obrigatório por lei ou uma outra ação apenas para divulgação e com um viés mercadológico. Foi possível notar que a Hali S.A possui apenas uma ação concreta implementada dentro da organização, que consiste na política de recompensa por indicações de mulheres. O

restante do que é divulgado ou do que foi mencionado nas entrevistas consiste apenas em menções sobre respeito, aceitação e celebração dos grupos diversos, mas não há mais ações de fato implementadas dentro da organização para facilitar, incentivar ou promover a presença, ascensão e crescimento dessas pessoas dentro da companhia.

Na análise feita no site da empresa, notou-se que há uma seção voltada à diversidade e inclusão, porém não há detalhes sobre como as ações voltadas ao apoio de instituições acontecem de fato e nem como eles promovem as oportunidades para esses grupos. Eles fazem menções ao tema, mas não se aprofundam e nem dão detalhes sobre os programas. Com relação aos gestores, notou-se que todos possuíam conhecimento sobre o programa de reconhecimento por indicação de mulheres, mas não houve menções a essas ações voltadas ao apoio de instituições por nenhum deles. Foi possível perceber também que dão mais foco ao prêmio de “Melhor Companhia para Diversidade” recebido do que ao que estão fazendo para de fato merecerem esse tipo de reconhecimento. Isso é um exemplo do que pontuam também Irigaray e Vergara (2011) sobre como as organizações utilizam-se do tema mais como promoção mercadológica, a fim de mostrarem como são “empresas conscientes e que se preocupam com o tema de inclusão” para stakeholders, clientes e sociedade, esquecendo-se do mais importante: promoverem realmente ações equitativas para a efetiva inclusão de minorias.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo identificar e analisar quais as estratégias e métodos utilizados para a promoção da gestão da inclusão e diversidade dentro do ambiente de uma empresa multinacional. Para isso, foram realizadas entrevistas com cinco gestores da equipe de recrutamento e seleção de uma empresa multinacional e também foram analisadas as políticas e ações afirmativas a respeito do tema que a empresa divulga publicamente. Através dessas análises, buscou-se identificar quais são de fato as políticas de inclusão e diversidade que a organização adota, descrever quais as percepções dos gestores a respeito do tema, identificar como esses gestores abordam e praticam a gestão da diversidade dentro de suas equipes e identificar quais são os impactos das ações afirmativas percebidos pelos gestores dentro do ambiente organizacional.

Com a realização das entrevistas e da análise documental, foi possível identificar que a empresa possui algumas políticas de diversidade e inclusão, como o programa de referências que apoia e incentiva indicações de mulheres para trabalhar na companhia e doações a instituições que promovem oportunidades e crescimento de carreira para talentos em diversos países. No entanto, notou-se que a única política concreta inserida dentro do contexto de trabalho da organização é a mencionada acima voltada para as mulheres. Nas falas dos entrevistados e também nos materiais divulgados pela empresa, aparecem menções ao grupo LGBTQIAPN+, todas embasadas em noções de respeito e apoio a comunidade, como algumas reuniões voltadas ao tema no mês de junho, que é o mês comemorativo do Orgulho. No entanto, não existem ações que promovam a presença dessas pessoas ou que estimulem o seu ingresso na companhia. Além disso, ações voltadas aos grupos de diversidade de raça/etnia, PCD, idade, classes sociais ou religião não foram mencionadas nem nas entrevistas e nem nos materiais.

Além disso, foi possível também descrever quais as percepções, ideias e opiniões dos gestores da organização a respeito do tema, identificando quais os mecanismos e estratégias utilizados por eles dentro da gestão de suas equipes e quais os impactos, vantagens, desvantagens, benefícios e pontos negativos observados por eles a respeito do tema e das políticas de inclusão. Notou-se que de maneira geral, os gestores não executam ações específicas voltadas para a gestão do tema e que, de certa forma, acreditam que a empresa está bem no que diz respeito ao assunto, não sendo necessária uma preocupação maior da parte deles com relação a criar estratégias ou métodos para gerir as equipes diversas.

Pretendeu-se com essa pesquisa contribuir para os estudos acerca do tema de gestão da diversidade e inclusão, promovendo uma análise atual do um caso prático de uma empresa multinacional que possui sede no Brasil e resgatando referências e outras pesquisas realizadas no mesmo tema. Para além disso, em um âmbito social, pretendeu-se também promover uma reflexão a respeito da importância do tema e da necessidade de averiguar de fato se as empresas que acompanhamos estão realmente se preocupando com o assunto ou se cumprem aquilo que é obrigatório pela lei e utilizam-se da temática como uma forma de promoção dentro da comunidade, em um sentido midiático.

Como limitações, pode-se citar o fato de que a pesquisadora não pôde realizar as entrevistas com gerentes de diferentes áreas, apenas com os do setor de recrutamento e seleção. Além disso, também por determinação da empresa, algumas perguntas do roteiro não puderam ser respondidas por todos os gerentes que se voluntariaram. Outra limitação foi para conseguir convencer os gestores a participarem. Por determinação da empresa, não pôde ser feita uma abordagem individual, ao invés de disso foi apresentado o tema e deixado um espaço aberto para aqueles que se sentissem confortáveis, pudesse participar. No entanto, acredita-se que caso a abordagem pudesse ter sido diferente, um maior número de gestores poderia ter aceitado participar. Dessa forma, indica-se que para próximos estudos, um número maior de gestores seja abordado e que eles sejam de áreas diferentes da organização, para que dessa forma ao final o pesquisador possa ter diferentes visões a respeito do tema.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004.

BARAK, Michalle E. Mor. **Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace**. Sage Publications, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

BARREIRO, Jose et al. Diversidade nas organizações: uma análise de resultados. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> . Acesso em: 10 de jun. de 2022.

BRASIL. **Lei nº 13146, de 6 de julho de 2015**. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa com Deficiência. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm)>. Acesso em: 01 de jul. de 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213cons.htm)> Acesso em 05 de jul. de 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.990 de 09 de junho de 2014**. Institui a reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm)>. Acesso em: 03 de jul. 2022.

BUTCHER, Luciana; SOUZA, Luciane; MEDEIROS, Luciano. **Administrando Saberes: Volume 1**. Cabedelo: Iesp, 2017.

CORRENT, Nikolas. Diversidade Religiosa: uma temática em debate, Semana Acadêmica, **Anais**, 2015.

DADOS do IBGE mostram que 54% da população brasileira é negra. **Jornal da USP**, 2020. Disponível em <<https://jornal.usp.br/radio-usp/dados-do-ibge-mostram-que-54-da-populacao-brasileira-e-negra/#:~:text=Dados%20do%20IBGE%2D%20Instituto%20Brasileiro,da%20popula%C3%A7%C3%A3o%20brasileira%20%C3%A9%20negra>>. Acesso em 9 de jun. de 2022.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues et al. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

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

FRAGA, Aline Mendonça et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

FRANCO, David Silva et al. Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. **Economia e Gestão**, v. 17, n. 48, p. 43-61, 2017.

GIL, Carlos A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, Darcy; CARVALHO, Sueli. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HOLVINO, Evangelina; FERDMAN, Bernardo M.; MERRILL-SANDS, Deborah. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. 2004.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Ethos, 2016.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1085-1098, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACCALI, Nicole. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 157-187, 2015.

MARQUES, Davi Sampaio; DE LIMA, Tereza. Cristina Batista.; PAIVA, Luís. Eduardo Brandão. Paradoxos da Inclusão: para além dos mitos legitimadores do preconceito?. **Revista Organizações em Contexto**, v. 18, n. 35, p. 183-198, 2022.

MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2005

MOZZATO, Anelise; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

PANIZA, Maurício Donavan Rodrigues; MORESCO, Marcielly Cristina. À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 3, p. 1-20, 2022.

PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; JESUS, Jaqueline Gomes. Preconceito, estereótipo e discriminação. In: TORRES, Cláudio Vaz; NEIVA, Elaine Rabelo. **Psicologia social: Principais temas e vertentes**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 219-360

PIOVESAN, Flavia. Ações afirmativas no brasil: desafios e perspectivas. **Revista Estudos Feministas**, v. 16, p. 887-896, 2008.

QUANTIDADE de homens e mulheres. **IBGE Educa Jovens**. Disponível em <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html#:~:text=Segundo%20dados%20da%20PNAD%20Cont%C3%ADnu,51%2C8%25%20de%20mulheres.>>. Acesso em 11 de junho de 2022.

RAMACCIOTTI, Barbara Lucchesi; CALGARO, Gerson Amauri. Construção do conceito de minorias e o debate teórico no campo do Direito. **Sequência (Florianópolis)**, v. 42, 2022.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SILVA, Andressa; FOSSÁ, Maria. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Brasília/DF – 3 a 5 de novembro de 2013.

SILVA, Luciano. Gestão da diversidade religiosa no ambiente de trabalho: uma ferramenta para evitar a violência por motivos religiosos no âmbito laboral. **Revista Unitas**, v. 5, n. 2, 2018.

TEIXEIRA, Juliana. **Observatórios das Desigualdes: Relatório Anual 2020 Glossário das Desigualdes**. Natal: EDUFRN, 2021.

TEIXEIRA, Juliana et al. Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, 2021.

TORRES, Cláudio Vaz; NEIVA, Elaine. **Psicologia social: principais temas e vertentes**. Porto Alegre: ArtMed, 2011.



TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. *In*: BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. P. 477-498.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2ª ed., 2013.

## APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PORTUGUÊS

Na pesquisa em questão, intitulada ESTRATÉGIAS E MÉTODOS PARA FACILITAR A PROMOÇÃO DA GESTÃO DA INCLUSÃO E DIVERSIDADE EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL, pretendemos apontar e analisar estratégias e métodos para facilitar a promoção da gestão da inclusão e diversidade dentro de uma empresa multinacional, focando no ponto de vista dos líderes. Esse estudo é motivado pela necessidade de que exista um plano e uma boa execução da gestão desses grupos por parte da liderança, tendo em vista o crescimento dessa população e a importância das atitudes dos líderes sobre a equipe. O entendimento destas experiências permitirá fornecer subsídios para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para a prática gerencial.

1. O que você entende por diversidade e inclusão?
2. Qual o cargo que você ocupa na empresa?
3. Quanto tempo você tem de empresa?
4. Qual sua formação acadêmica?
5. Qual sua profissão?
6. Há quanto tempo você é líder de pessoas?
7. Você se considera pertencente a algum grupo de minoria na perspectiva da diversidade?  
Me explique.
8. Na equipe que você lidera existem pessoas que fazem parte destes grupos? Quantas? Qual é o perfil?
9. Esta empresa se preocupa com a gestão da inclusão e diversidade? Por quê?
10. Quais são as políticas de diversidade presentes na organização? Me conte sobre como elas funcionam e quando foram implementadas.
11. Que ações você desenvolve no seu dia-a-dia voltadas para a gestão da diversidade?
12. Me conte quais as facilidades e as dificuldades que você encontra de trabalhar com um time diverso.
13. Você acredita que ter uma equipe diversa é um fator positivo, negativo ou indiferente? Por quê?
14. Você acredita que as pessoas que pertencem a um grupo diverso possuem a liberdade de relatar alguma atitude ou ação preconceituosa dentro da empresa sem receio de sofrerem retaliação?

15. Qual sua opinião sobre abrir um processo seletivo exclusivo para pessoas que pertencem a um grupo de diversidade para um novo membro do seu time?
16. A partir da implementação das políticas de inclusão e diversidade, quais os impactos você enxerga na sua equipe?
17. Me conte sobre o que você enxerga como vantagens e desvantagens em ter um equipe diversa.
18. Você gostaria de acrescentar algo sobre o tema que eu não perguntei?

## **APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM INGLÊS**

In this research, entitled STRATEGIES AND METHODS TO FACILITATE THE PROMOTION OF INCLUSION AND DIVERSITY MANAGEMENT IN A MULTINATIONAL COMPANY, we intend to point out and analyze strategies and methods to facilitate the promotion of inclusion and diversity management within a multinational company, focusing on the leaders' point of view. This study is motivated by the need for a plan and a good execution of the management of these groups by the leadership, in view of the growth of this population and the importance of the leaders' attitudes towards the team. The understanding of these experiences will make it possible to provide subsidies for the development of people management policies and practices aimed at managerial practice.

1. What do you understand by diversity and inclusion?
2. What is your position in the company?
3. How long have you been with the company?
4. What is your academic background?
5. What is your profession?
6. How long have you been a people leader?
7. Do you consider yourself belonging to a minority group from the perspective of diversity? Explain to me.
8. In the team you lead, are there people who are part of these groups? How many? What is the profile?
9. Does this company care about managing inclusion and diversity? Why?
10. What are the diversity policies that exist in the organization? Tell me about how they work and when they were implemented.
11. What actions do you develop in your day-to-day to manage diversity?
12. Tell me about the facilities and difficulties you find working with a diverse team.
13. Do you believe that having a diverse team is a positive, negative or indifferent factor? Why?
14. Do you believe that people who belong to a diverse group have the freedom to report any prejudiced attitude or action within the company without fear of retaliation?
15. What is your opinion about opening an exclusive selection process for people who belong to a diversity group for a new member of your team?

16. With the implementation of inclusion and diversity policies, what impacts do you see on your team?
17. Tell me about what you see as the advantages and disadvantages of having a diverse team.
18. Would you like to add something about the topic that I didn't ask?

## **APÊNDICE III - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA CAMPUS FLORESTAL/MG TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado como voluntário a participar da pesquisa: **ESTRATÉGIAS E MÉTODOS PARA FACILITAR A PROMOÇÃO DA GESTÃO DA INCLUSÃO E DIVERSIDADE EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL**. Nesta pesquisa pretendemos apontar e analisar estratégias e métodos para facilitar a promoção da gestão da inclusão e diversidade dentro de uma empresa multinacional, focando no ponto de vista dos líderes. Esse estudo é motivado pela necessidade de que exista um plano e uma boa execução da gestão desses grupos por parte da liderança, tendo em vista o crescimento dessa população e a importância das atitudes dos líderes sobre a equipe. O entendimento destas experiências permitirá fornecer subsídios para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para a prática gerencial.

Esta pesquisa será feita por meio de uma entrevista, com perguntas abertas com duração aproximada de 40 minutos. As entrevistas serão realizadas em sala reservadas para garantir a confidencialidade das informações pessoais, bem como sua privacidade, serão gravadas digitalmente, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para a análise. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em você se sentir constrangido em algum momento ou com alguma pergunta feita. Neste caso, pode se recusar a responder.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. Mas, se eventualmente, acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, será indenizado pelo dano decorrente da pesquisa, nos termos da Lei, os pesquisadores se colocam à disposição para esclarecimentos e apoio. Você tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio.

A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendido pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será identificado em

nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pela pesquisadora responsável, na Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal e a outra será fornecida a você.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu \_\_\_\_\_, Contato \_\_\_\_\_, fui informado dos objetivos da pesquisa ESTRATÉGIAS E MÉTODOS PARA FACILITAR A PROMOÇÃO DA GESTÃO DA INCLUSÃO E DIVERSIDADE EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome da Pesquisadora Responsável: LÍDIA CRISTIANE OLIVEIRA BARROS

Endereço: Rodovia LMG 818, Km 06. Universidade Federal de Viçosa- Campus Florestal. CEP: 35690-000 Florestal/MG

Telefone: (31) 99103-9639

E-mail: [lidia.barros@ufv.br](mailto:lidia.barros@ufv.br)

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar: Universidade Federal de Viçosa  
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av.  
PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep:  
36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612-2316

Email: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br) [www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)

Florestal, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador



## APÊNDICE IV – PERGUNTAS E OBJETIVOS

OBJETIVOS	PERGUNTAS
Identificar as políticas desenvolvidas e adotadas pela organização para a gestão da inclusão e diversidade	<p>Esta empresa se preocupa com a gestão da inclusão e diversidade? Por quê?</p> <p>Quais são as políticas de diversidade presentes na organização? Me conte sobre como elas funcionam e quando foram implementadas</p>
Descrever a percepção dos gestores sobre a diversidade e diferenças humanas	<p>O que você entende por diversidade e inclusão?</p> <p>Você se considera pertencente a algum grupo de minoria na perspectiva da diversidade? Me explique.</p> <p>Na equipe que você lidera existem pessoas que fazem parte destes grupos? Quantas? Qual é o perfil?</p>
Identificar como os gestores praticam a gestão da diversidade com sua equipe	<p>Que ações você desenvolve no seu dia-a-dia voltadas para a gestão da diversidade?</p> <p>Me conte quais as facilidades e as dificuldades que você encontra de trabalhar com um time diverso.</p> <p>Você acredita que ter uma equipe diversa é um fator positivo, negativo ou indiferente? Por quê?</p> <p>Você acredita que as pessoas que pertencem a um grupo diverso possuem a liberdade de relatar alguma atitude ou ação preconceituosa dentro da empresa sem receio de sofrerem retaliação?</p> <p>Qual sua opinião sobre abrir um processo seletivo exclusivo para pessoas que pertencem a um grupo de diversidade para um novo membro do seu time?</p>
Identificar quais os impactos percebidos pelos gestores a partir da implementação destas políticas	<p>A partir da implementação das políticas de inclusão e diversidade, quais os impactos você enxerga na sua equipe?</p> <p>Me conte sobre o que você enxerga como vantagens e desvantagens em ter um equipe diversa.</p>