

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

DÉBORA CÂMARA CRIJA

ONE SIZE FITS ALL? A DIVERSIDADE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

Porto Alegre

2022

DÉBORA CÂMARA CRIJA

ONE SIZE FITS ALL? A DIVERSIDADE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção parcial do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Orientador: Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt

Porto Alegre

2022

C928o Crijá, Débora Câmara.
One size fits all? A diversidade da gestão da diversidade /
Débora Câmara Crijá. – 2022.
91 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.
“Orientador: Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt.”

1. Diversidade. 2. Gestão da diversidade. 3. Programas
de recrutamento afirmativos. 4. Estrutura da diversidade.
5. Gestão de pessoas. I. Título.

CDU 658.3

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

DÉBORA CÂMARA CRIJA

ONE SIZE FITS ALL? A DIVERSIDADE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

BANCA EXAMINADORA

Prof. Bruno Anicet Bittencourt, Dr. (Orientador) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Profa. Amarolinda Iara da Costa Zanela Klein, Dra. – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Hélio Arthur Reis Irigaray, Dr. – Fundação Getúlio Vargas – FGV EBAPE

Profa. Dra. Paola Schmitt Figueiró – FEEVALE

Porto Alegre

2022

AGRADECIMENTO À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

À minha mãe Eliane Terezinha Câmara Crijá e a meu pai Jorge Hélio Guimarães Crijá, cujo empenho em me educar sempre esteve em primeiro lugar. Aqui estão os resultados dos seus esforços.

Ao meu esposo Nataniel Bastian, que foi capaz de suportar todo os meus momentos de estresse durante o processo e manteve o nosso lar enquanto eu investia tempo nesta pesquisa. Eu amo vocês, para além desta vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, dando-me força, coragem e saúde durante essa longa caminhada.

Dedico aos meus pais, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Obrigada por cultivarem em mim uma certeza de que todos os sonhos, com trabalho e coragem, são possíveis. Mãe, Eliane Terezinha Câmara Crijá, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinha nessa caminhada, seu cuidado e sua dedicação foram o que me deram, em muitos momentos, a esperança para seguir.

Ao meu marido Nataniel Bastian, que esteve ao meu lado me apoiando o tempo todo, entendendo minha ausência, motivando-me a fazer o meu melhor, obrigada por acreditar em mim, meu parceiro de vida.

Não poderia deixar de agradecer ao meu afilhado Eduardo Bastian, que com seus 6 aninhos de vida entendeu a minha ausência, motivou-me e sempre acreditou que logo ia acabar e que poderíamos conviver por mais tempo novamente. Quando ele crescer, saberá que muitas vezes foi a coragem dele que não me deixou desistir.

Agradeço a todos os professores pelo apoio ao longo desta trajetória, em especial ao meu orientador Bruno Anicet Bittencourt pela orientação, apoio, paciência e ajuda.

Enfim, a todos que fazem parte da minha vida.....

Muito obrigada!

Foi o tempo que dedicaste à tua rosa que a
fez tão importante.

O essencial é invisível aos olhos.

(Antoine de Saint-Exupéry)

RESUMO

Esta dissertação se propõe a compreender como ocorre a gestão de diversidade de forma intencional nas dimensões de gênero, raça e diversidade funcional em uma empresa multinacional de tecnologia situada no Brasil. Para atingir este objetivo, buscou-se mapear políticas e práticas de gestão de diversidade das dimensões contempladas neste estudo, analisar os atributos das diferentes dimensões da gestão diversidade e propor uma estrutura com as melhores práticas para cada dimensão de diversidade. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo com um estudo de caso único. Selecionou-se a empresa Gama em função de ser considerada referência na gestão de diversidade nas diferentes dimensões. Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas em profundidade, análise de documentos e observação não participante. A partir do estudo da gestão da diversidade e dos conceitos de diversidade sob diversos prismas, foi proposto uma estrutura e um cruzamento de categorias sugeridas para gestão intencional de cada uma das dimensões da diversidade contempladas neste estudo para gestão intencional da diversidade das dimensões propostas neste estudo, reforçando a importância de recrutamentos afirmativos e grupos de gestão de diversidade intencionais, em que as categorias de populações sub representadas são protagonistas.

Palavras-chave: diversidade; gestão da diversidade; programas de recrutamento afirmativos; estrutura da diversidade; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This dissertation proposes to understand how the diversity of form occurs in the dimensions of gender, race and functional diversity. To achieve this objective, we sought to map diversity management policies and practices of the dimensions covered in this study, analyze the attributes of the different dimensions of diversity and propose a framework with best practices for each dimension of diversity. For this, a descriptive qualitative research was experimented with a single case study. The company Gama was selected because it is considered a reference in the management of diversity in the different dimensions. For data collection, in-depth interviews, document analysis and non-participant observation were carried out. From the study of diversity and the concepts of under different prisms, a framework and a toolkit were proposed for the intentional management of the diversity of the proposals in this study, reinforcing the importance of affirmative recruitment and intentional diversity management groups, where as minorities are protagonists.

Keywords: diversity; diversity management; affirmative recruitment programs; diversity framework; people management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo do Programa Beta.....	49
Figura 2 – Apresentação dos grupos internos de diversidade da empresa Gama	56
Figura 3 – Índices do Programa B até fevereiro 2022	57
Figura 4 – Estrutura proposta da gestão da diversidade	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As principais correntes de conceito da diversidade.....	23
Quadro 2 – Resumo dos resultados favoráveis e desfavoráveis de diversidade encontrados nos estudos analisados	25
Quadro 3 – <i>Framework</i> com as cinco abordagens da diversidade.....	33
Quadro 4 – Quadro dos seis argumentos da gestão da diversidade.....	35
Quadro 5 – Correlação dos dados de gestão da diversidade e os argumentos propostos no <i>framework</i> de Cox (2008)	64
Quadro 6 – Cruzamento de categorias sugeridas para gestão intencional de cada uma das dimensões da diversidade contempladas neste estudo	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Apresentação dos entrevistados	41
---	----

LISTA DE SIGLAS

DEI	Diversidade, Equidade e Inclusão
GPTW	Great Place to Work
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LGBTQIA+	Lésbicas, <i>gays</i> , bissexuais, travestis, trans, <i>queers</i> , pansexuais, agêneros, pessoas não binárias e intersexo por mais visibilidade
ST	Sistemas de Tecnologia
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo geral	18
1.1.2 Objetivos específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 DIVERSIDADE	21
2.1.1 Diversidade de gênero	26
2.1.2 Diversidade de raça	28
2.1.3 Diversidade funcional	30
2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE	32
3 METODOLOGIA	38
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	38
3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	39
3.3 COLETA DE DADOS	40
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	43
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	45
4.1 APRESENTAÇÃO	45
4.1.1 A empresa	45
4.1.2 Apresentação do caso	46
4.1.2.1 Programa Alfa	47
4.1.2.1.1 <i>Mulheres no Brasil</i>	47
4.1.2.2 Programa Beta	48
4.1.2.2.1 <i>Negros no Brasil</i>	50
4.1.2.3 Programa Zeta	51
4.1.2.3.1 <i>Pessoas com deficiência no Brasil</i>	51
4.2 ENTENDIMENTOS DA DIVERSIDADE	52
4.3 GESTÃO INTENCIONAL DA DIVERSIDADE	55
4.4 DESAFIOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE, <i>FRAMEWORK</i> DE PODSIADLOWSKI E <i>FRAMEWORK</i> DE COX	61
4.4.1 Proposta para Diversidade da Gestão da Diversidade	68

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A EMPRESA GAMA.....	87
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	88
ANEXO A - ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE ELETRÔNICO	90

1 INTRODUÇÃO

O estudo da diversidade iniciou no âmbito organizacional em meados da década de 1990, nos Estados Unidos, buscando elevar o número de mulheres e pessoas negras nas companhias, em complemento às políticas públicas que, por força de lei, garantiam oportunidades a determinados grupos socialmente marginalizados. Com estas iniciativas, observou-se uma redução no percentual de homens de cor branca nas companhias, quando comparado ao número de mulheres e pessoas de cor não branca (FLEURY, 2000). Em complemento, percebeu-se vantagem competitiva nas empresas que empregavam este tipo de gestão, tanto pela maior variabilidade de ideias provindas de pessoas diversas, como principalmente pela oportunidade de atingir novos mercados, por conta da possibilidade de convívio com pessoas possuidoras de conhecimento de nichos pouco conhecidos, os quais estas poderiam trazer (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FREITAS, 2007; QUINTÃO, 2005; TIPPER, 2004).

No Brasil, o início da prática de diversidade se deu por meio das políticas de gestão e diretrizes internas, em empresas multinacionais que possuíam sedes no país. Porém, ao contrário da evolução das políticas públicas de diversidade norte-americanas e observadas também em outros países, o Brasil não acompanhou este fomento, com exceção da Lei 8.213 implementada em 1991, que estabelece que empresas a partir de 100 colaboradores, obrigatoriamente, devem possuir em seu quadro funcional de 2% a 5% de pessoas portadoras de deficiência, variando este percentual de acordo com o número de colaboradores da companhia (OXFAM, 2021). Ainda sobre o tema de pessoas portadoras de deficiência, a expressão diversidade funcional tem sido preferida, uma vez que deficiência pode possuir conotação semântica pejorativa, geralmente associada a pessoas com corpos fora de um suposto padrão de normalidade (PEREIRA, 2009). Desta forma, este estudo priorizará esta expressão quando tratar de pessoas com necessidades específicas, utilizando o termo deficiência somente quando de inferências diretas a fontes acadêmicas.

No entanto, para Maccali *et al.* (2015), a Lei 8.213 gera discussões na esfera acadêmica e executiva, uma vez que, na prática, raras empresas conseguem cumprir este papel, muitas vezes contratando pessoas que se enquadrem no perfil da lei, mas não promovendo inclusão, deixando-as, portanto, excluídas socialmente no ambiente de trabalho. Avaliando o contexto de diversidade e as especificidades do Brasil, existe

também a lei do racismo, pautada em um histórico de uma pseudodemocracia que por diversos anos foi a realidade do contexto social brasileiro (MACCALI *et al.*, 2015).

Mas afinal, o que é diversidade? Segundo Fleury (2000), diversidade é um conjunto de pessoas de identidades distintas que interagem em uma mesma estrutura social, subdivididas em dois grupos segregados denominados minoria e maioria. A diversidade se apresenta como um elemento central na realidade organizacional (SCHNEIDER; NORTHCRAFT, 1999). Conforme Kreitz (2008), a diversidade está em constante crescimento na classe de trabalho e o uso cada vez mais recorrente em times de trabalho, compreende em uma importante tendência nas organizações.

É frequentemente citada, entre as formas de fomento à prática de organização por times de trabalho, a existência de ambientes especialmente heterogêneos quanto à gestão de recursos humanos, onde a diversidade é apresentada como um elemento de ligação entre os membros. Apesar de inúmeras formas de descrever diversidade, grande parte foca em elementos como distinção de gênero, faixa etária, raça, entre outras (PODSIADLOWSKI *et al.*, 2013).

A complexidade do ambiente de negócios atual tem exigido que as empresas se organizem de forma a atender às necessidades dinâmicas dos consumidores cada vez mais criteriosos, utilizando metodologias ágeis, com alto grau de flexibilidade (FLEURY, 2000). Buscando se adaptar a esta realidade, cada vez mais as companhias organizam seus times de trabalho como uma célula completa, com profissionais de todas as áreas envolvidas com o cliente (JACKSON; JOSHI, 2002).

O envolvimento de colaboradores nos times de trabalho com perfis diversos proporciona maior eficácia na tomada de decisão, maior criatividade e inovação, possibilitando um atendimento personalizado aos variados tipos de cliente (JANS *et al.*, 2012). Em contrapartida, existem riscos potencializados a partir da diversidade dos times, tais como: maior índice de rotatividade, conflitos entre membros do time mais recorrentes e, principalmente, problemas na comunicação (MACCALI *et al.*, 2015).

Neste contexto, a gestão da diversidade torna-se um fator determinante para o sucesso não só das políticas de gestão de pessoas, mas também da organização (TRIGUERO- SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Assim sendo, é imprescindível que as companhias adotem ações intencionais que reforcem a cultura de diversidade e inclusão, seja por meio de processos de recrutamento afirmativos, por fomento a grupos de diversidade ou outras formas de incentivo (CERIBELLI; SOUZA; TORRES, 2021).

Globalmente, muitas barreiras têm sido transpostas entre as nações, provocando uma transferência expressiva de profissionais provindos dos mais diversos países (MAIA, 2021). A competitividade tem contribuído para que as empresas desenvolvam novas formas de atuação adaptáveis em realidades culturais diversas. Com a globalização da economia, revelaram-se maneiras de se trabalhar com equipes mais heterogêneas, no que tange ao gênero, à raça, aos hábitos e aos valores diferentes (SERAFIM FILHO, 2019).

Neste quadro, percebe-se uma problemática que se acentua com o passar do tempo, isto é, de que forma a diversidade da gestão das diversidades precisa ser adequada para ser eficaz em cada uma das dimensões de diversidade. Entende-se que as práticas de gestão de diversidade focadas na dimensão racial são diferentes da de gênero ou funcionalidade. Assim, para solucionar este problema, tornam-se necessários modelos de gestão da diversidade que abranjam e incluam as particularidades de cada dimensão.

Analisando a literatura existente, percebe-se que, a maioria dos estudos, como Maia (2021), Serafim Filho (2019) e Silvério (2019) se concentram em gestão da diversidade de forma ampla. No entanto, pouco se sabe a respeito das formas específicas de gestão de cada uma das dimensões de diversidade, desta forma deixando como lacuna se as práticas de diversidade são comuns a todas as dimensões desta. Então, visando contribuir para as descobertas sobre este tema, o presente estudo se concentrará em propor práticas específicas de gestão da diversidade para cada uma das dimensões de diversidade priorizadas nesta pesquisa.

Compreendemos a gestão da diversidade como um tema emergente que tem tido suas práticas atualizadas, dadas as mudanças constantes nos ambientes. E por se tratar de semelhanças e diferenças de pessoas, conseqüentemente é de interesse de todas as áreas que estudam gestão de pessoas e um tema de grande relevância para a academia. Neste contexto, levantou-se o problema de pesquisa: como entender a diversidade da gestão da diversidade?

Assim considerando, optou-se por escolher como objeto de estudo a Gama, uma empresa de tecnologia multinacional, situada no Brasil, referência em gestão de diversidade. A empresa possui papel de destaque em gestão de diversidade, figurando entre as maiores premiações da área, como *Great Place to Work* (GPTW), *Love Mondays* e *Glassdoor*.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos a serem atingidos nesta pesquisa são apresentados a seguir, estando divididos em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral é compreender como ocorre a gestão de diversidade de forma intencional nas dimensões de gênero, raça e diversidade funcional em uma empresa multinacional de tecnologia situada no Brasil.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos são elencados os que seguem:

- a) mapear políticas e práticas de gestão de diversidade dos diferentes tipos de diversidade;
- b) analisar os atributos dos diferentes tipos da gestão diversidade;
- c) propor uma estrutura com melhores práticas para cada dimensão de diversidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa foi concebida a partir de diversos problemas identificados na gestão da diversidade, mapeados tanto na esfera acadêmica, como no âmbito profissional. Desde as etapas iniciais foram encontradas discrepâncias na forma de gestão da diversidade em tentativas frustradas de encaixar todas as dimensões de diversidade em uma mesma “caixinha”. A partir destas evidências foi possível mapear problemas oriundos desta gestão, tais como: falta de equidade, falta de sensibilização por parte dos colaboradores, falta de acessibilidade, entre outros.

Com isto, esta pesquisa se justifica pela relevância do estudo da gestão da diversidade nas organizações e na literatura e pela necessidade de solucionar problemas que têm se tornado cada vez mais críticos, buscando assim prover uma gestão da diversidade mais equânime e adequada (MAIA, 2021).

Como contribuições esperadas, a primeira refere-se à lacuna de estudos referentes às práticas de gestão da diversidade específicas para cada dimensão.

Através deste estudo, espera-se contribuir com a literatura aprofundando os conhecimentos sobre o tema.

Esta pesquisa propõe uma estrutura com sugestões de práticas para cada uma das dimensões de diversidade contempladas neste estudo, sendo importante tanto para a academia, como gerencialmente, proporcionando uma tomada de decisões estratégicas com maior embasamento.

Este estudo visa também contribuir para a redução das desigualdades sociais, colaborando para a promoção de um futuro equânime, não só para as dimensões de diversidade de gênero, raça e diversidade funcional, mas também para todas as outras. Espera-se que este sirva para incentivar as empresas e o poder público a gerirem de forma adequada a diversidade da gestão da diversidade.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco partes: a primeira contempla os aspectos introdutórios. A segunda, a revisão da literatura, a qual discorre sobre a definição, a evolução, o contexto histórico e os desdobramentos da diversidade e a gestão da diversidade em estudos para suas diversas dimensões. Neste capítulo, o tema é explorado através da organização de sua literatura, bem como a conceituação das diferentes lentes de sustentação da diversidade e gestão da diversidade no ambiente corporativo.

Na seção seguinte, são abordados os procedimentos metodológicos, apresentando em detalhes o problema de pesquisa, objetivo, detalhamento do caso, e as categorias de análise: entendimentos da diversidade, gestão intencional da diversidade, desafios da gestão da diversidade, além das perspectivas propostas por Podsiadlowski *et al.* (2013): acesso, *color-blind*, equidade, integração e aprendizagem e reforço à homogeneidade e os argumentos do *framework* proposto por Cox (2008): argumento de custo, argumento de aquisição de recursos humanos, argumento de marketing, argumento de criatividade, argumento de solução de problemas e argumento de valores.

O próximo capítulo analisa, descreve e discute os achados da pesquisa de campo e documental em função das categorias de análise propostas e a literatura pertinente, encerrando com uma proposição de uma estrutura para gestão intencional da diversidade, propondo práticas específicas para cada uma das dimensões de

diversidade contempladas neste estudo: diversidade de gênero, diversidade de raça e diversidade funcional. Na quinta e última seção são apresentadas as conclusões, contribuições e limitações da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o referencial teórico utilizado. Como temas principais constam: diversidade e o detalhamento das dimensões de diversidade priorizadas neste estudo: diversidade de gênero, diversidade de raça e diversidade funcional e, também, a gestão da diversidade.

2.1 DIVERSIDADE

Diversidade é um assunto que desperta interesse em diferentes áreas do meio acadêmico, dentre elas: Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Administração e Biologia. No entanto, o conceito de diversidade e sua distribuição cronológica e acadêmica tem se revelado um desafio aos estudiosos do assunto, devido à sua amplitude e complexidade (BERNSTEIN *et al.*, 2020).

Blau (1977), um dos primeiros a definir o conceito de diversidade em contextos sociais, descreveu-a como o grande número de diferentes status entre os quais uma população é distribuída e, neste mesmo estudo, estabeleceu um índice, ainda utilizado atualmente, para medir a diversidade.

Para Tung (1993), o conceito de diversidade consiste na diferença que há entre os indivíduos que se identificam e são identificados por possuírem e pertencerem a determinados grupos sociais, como, por exemplo, as pessoas com diversidade funcional, os negros e as mulheres. Estas definições fazem parte da primeira corrente de estudos de diversidade.

Uma outra linha de estudiosos conceitua a diversidade a partir de atributos particulares, tais como personalidade e comportamento (KANDOLA; FULLERTON, 1994), formação educacional (JAMIESON; O'MARA, 1991) e diferenças individuais em relação a alguma característica (JACKSON *et al.*, 2003), definindo assim a diversidade como atributos dos indivíduos e não referente aos grupos sociais. Tais conceitos fazem parte de uma segunda corrente de estudos de diversidade.

Já uma terceira corrente revela o conceito de diversidade a partir das diferenças e similaridades que os indivíduos ou grupos sociais têm entre si. Para Thomas e Ely (1996), a diversidade trata-se de um processo a ser compreendido e assimilado, e não um fenômeno que deve ser identificado. Os autores reiteram também que as linhas

de conhecimento e aprendizagem devem ser integradas, para que possam ser traduzidas em resultados positivos.

Apesar das três correntes mencionadas acima, a maior parte dos autores conceitua a diversidade como o modo como os indivíduos diferem-se entre si, em termos de bases pessoais ou em relação às características relacionadas com a organização que a pessoa atua (KARAKHAN, 2021). Esta linha é conhecida como a quarta corrente de estudos da diversidade, a qual se apresenta como um conceito multidimensional, composto por diferenças individuais étnico-raciais, de gênero, orientação sexual, de geração, de classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais. Estas classificações são divididas em três categorias: simples, ampla e conceitual, em que a categoria ampla é segregada em dois grupos: visíveis e invisíveis (SPATARO, 2005).

Yadav e Lenka (2020) definiram as três categorias da diversidade como:

- a) a categoria simples – são as diferenças demográficas como raça, gênero e nacionalidade;
- b) a categoria ampla – são diferenças e similaridades entre grupos, e se subdividem em duas dimensões: visível (atributos visíveis, como uma pessoa com diversidade funcional) e invisível (como, por exemplo, a religião de um indivíduo);
- c) a categoria conceitual – é relativa à cultura de um indivíduo.

Sobre as três categorias citadas acima, Fraga *et al.* (2022) consideram que as dimensões podem ser simbolicamente representadas como um *iceberg*, em que algumas estão mais visíveis enquanto outras estão ocultas, como crenças, sentimentos e valores.

Existe, ainda, uma linha de pensamento que classifica diversidade em outras três categorias: indivíduo, organização e grupo (NISHI *et al.*, 2018). A diversidade sob o aspecto do indivíduo refere-se às características como idade, nacionalidade, experiência profissional, religião ou até mesmo preferências políticas e sexuais (MARQUES, 2020). Relativo à diversidade na organização, relaciona-se com as práticas organizacionais ou, ainda, com a origem de capital internacional, representada principalmente pelas companhias multinacionais, que possuem cada vez mais presença no cenário empresarial atualmente (STANTON *et al.*, 2019). Existe também a diversidade sob o aspecto de grupo de trabalho, conceito este que é um dos pilares para a teoria do comportamento organizacional, tido como um fenômeno

presente em diversos países, fomentando a prática de trabalho com grupos mais heterogêneos em termos de raça, gênero e orientação sexual (KARAKHAN, 2021). Estas definições compõem outras duas correntes de estudos da diversidade. O quadro 1 apresenta um resumo das principais correntes de conceito da diversidade.

Quadro 1 – As principais correntes de conceito da diversidade

Correntes de Conceito	Descrição do Conceito	Exemplos de atributos
Diferença entre os indivíduos	A diversidade é conceituada a partir da diferença entre os indivíduos que se identificam por pertencerem a determinados grupos sociais.	Pessoas com diversidade funcional, negros e mulheres
Atributos particulares	Conceitua a diversidade a partir de atributos particulares de cada indivíduo e não referente aos grupos sociais.	Personalidade, comportamento, formação educacional
Diferenças e similaridades	A diversidade é caracterizada a partir das diferenças e similaridades que os indivíduos ou grupos possuem entre si.	Gênero, classe social, religião
Diferenças em termos de bases pessoais	Conceitua a diversidade como o modo que os indivíduos diferem-se entre si em termos de bases pessoais ou em relação às características com a organização que a pessoa atua. Apresenta-se como um conceito multidimensional composto por diferenças individuais, classificadas em três categorias.	<p>Categoria Simples: Raça, gênero e nacionalidade</p> <p>Categoria Ampla: <ul style="list-style-type: none"> Atributos visíveis: Diversidade funciona. Atributos invisíveis: Religião </p> <p>Categoria Conceitual: Cultura</p>
	Indivíduo	Idade, nacionalidade, religião
	Organização	Relaciona-se com práticas organizacionais.
Classificações da Diversidade	Classifica a diversidade em três outras categorias: indivíduo, organização e grupo.	Relaciona-se com aspectos do grupo de trabalho.
	Grupo de trabalho	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando a Lei dos Direitos Civis foi promulgada em 1960, pelo então presidente americano Lyndon Johnson, finalizando uma série de segregações raciais percebidas no país, identificou-se um crescimento no interesse da academia pelo tema diversidade no âmbito empresarial (COX; NKOMO, 1990). A partir da década de 1990, percebeu-se o início de um movimento de maior amplitude na abordagem do tema. Deixou-se de dar foco à diversidade na dimensão do indivíduo e passou-se a estudar a diversidade de grupos e, adicionalmente, a priorizar outras formas de diversidades, tais como: cultural, de experiência, educação e ética (WILLIAMS; O'ROILLY, 1998).

Corroborando o estudo das novas formas de diversidade, (HANASHIRO; CARVALHO, 2005) caracterizam a diversidade através de uma categorização e de indicadores, para que esta possa ser mensurada. Existem três tipos de diversidade, os quais indicam desde as diferenças físicas até as psicológicas, sendo: demográfica, como, por exemplo, raça, gênero e idade, pessoa com diversidade funcional; psicológica, tendo como indicadores a personalidade e preferências comportamentais; e informacional, em que são analisadas a experiência funcional e a educação (DALPIAN; SILVEIRA, 2020).

As principais publicações na área passaram a traçar objetivos e visões do tema diversidade, buscando justificar o estudo não apenas moralmente, mas sim como um diferencial competitivo, através de resultados e decisões estratégicas (COX; BLAKE, 1991). Corroborando este movimento, Bernstein *et al.* (2020) reacenderam o debate do assunto diversidade como geradora de vantagem competitiva das empresas, desta forma reforçando uma nova ótica para avaliação do assunto. Neste cenário, a justificativa moral de fomentar a diversidade, porque é o correto a se fazer, passou a dividir espaço no contexto acadêmico, frente aos benefícios percebidos de diversidade em um conceito mais amplo, avaliando o posicionamento estratégico, otimização de recursos, impactos comportamentais e melhores indicadores financeiros, portanto, o melhor a se fazer também para a performance das empresas. (KARAKHAN, 2021).

Thomas e Ely (1996) iniciaram este movimento e definiram o que se chamou de “paradigma de acesso e legitimidade” sob a ótica de pesquisas de diversidade, ou seja, uma força de trabalho mais diversa resulta em ganho de habilidade por parte da empresa, facilitando o seu acesso a mercados específicos.

Em adição, Alves e Galeão-Silva (2004) delinearam duas vertentes consistentes de estudo: uma com visão otimista, com base nos benefícios de um maior índice de diversidade por meio da criatividade, qualidade na tomada de decisões e

cooperação; e outra linha com uma visão mais pessimista, calcada no custo de integração e especialmente no aumento de conflitos.

A defesa do incentivo à diversidade baseia-se em dois pontos principais: a chamada meritocracia e a gestão da diversidade, tomando as iniciativas de fomento mais orgânicas e efetivas na criação de um ambiente organizacional favorável à diferença (HOLANDA; ARAUJO, 2019). Tais medidas atenuariam as desvantagens e permitiriam ampliar as vantagens das equipes diversas (VASCONCELOS; SILVA, 2020).

Estudos mais recentes como o de Vasconcelos e Silva (2020) afirmam que a diversidade e os conflitos decorrentes da convivência dos diferentes são tidos como positivos, uma vez que fomentam criatividade e dão abertura a novas ideias. Em síntese, a diversidade tem sido amplamente estudada (ADAMS; FERREIRA, 2009; ADAMS; MEHRAN, 2003; FRYXELL; LERNER, 1989; LEE; JAMES, 2007; MARGEM, 2013; ROBERTS, 2017), contudo, não há consenso nos resultados. Algumas pesquisas atrelam os efeitos da diversidade ao bom desempenho financeiro, melhora no sentimento de responsabilidade social e maior índice de sustentabilidade (LI *et al.*, 2022). Outros mostram que ainda existem barreiras que impedem a ampliação da diversidade no mercado de trabalho e que há espaço para avanço das práticas (NISHI *et al.* 2018). O Quadro 2 apresenta um resumo dos achados de estudos sobre diversidade e efeito em corporações.

Quadro 2 – Resumo dos resultados favoráveis e desfavoráveis de diversidade encontrados nos estudos analisados

Resultados favoráveis à diversidade	Resultados desfavoráveis à diversidade
Criação de vantagem competitiva e aumento de desempenho da empresa no mercado (ALVES; GALEÃO- SILVA, 2004)	Falta de conexões e experiências (FRYXELL; LERNER, 1989)
Novas perspectivas e Ideias (ADAMS; FERREIRA, 2009)	Reação negativa de investidores (LEE; JAMES, 2007)
Melhora na reputação e responsabilidade social da empresa (ZHANG; ZHU, 2017)	Quanto mais diversidade, mais conflitos (ADAMS; FERREIRA, 2009)
Influência positiva nos resultados, investimento institucional, share price (ZHANG; ZHU, 2017)	

Implementação de plano de sustentabilidade social (Finkelsztai, 2018)

Fonte: Adaptado de Marques (2020).

A literatura apresenta como principais dimensões de diversidade primárias, ou seja, que não podem ser modificadas ao longo da vida, a diversidade de gênero, raça, idade, orientação sexual e diversidade funcional (MAIA, 2021). Como dimensões de diversidade secundárias, ou seja, que podem ser modificadas ao longo da vida, religião, renda, educação, crenças políticas e estado civil (SERAFIM FILHO, 2019).

Para esta pesquisa será utilizado o conceito de diversidade que vem da teoria da identidade social, ou seja, da diferença existente entre os indivíduos que se identificam e são identificados por possuírem e pertencerem a determinados grupos sociais, como, por exemplo, as pessoas com diversidade funcional, os negros e as mulheres. Entende-se que esta é a melhor definição para o contexto deste trabalho, uma vez que serão analisados grupos específicos de diversidade, e não atributos particulares de cada indivíduo.

Neste estudo, são priorizadas três dimensões de diversidade: gênero, raça e a funcional. Tais dimensões foram escolhidas para este estudo pois, segundo Kirton e Greene (2021) e Marques (2020), estas dimensões de diversidade estão entre as mais presentes em programas de inclusão e as mais desafiadoras de serem geridas. Serão abordadas cada uma delas a seguir, sendo que algumas serão mais aprofundadas, devido aos números de pesquisas científicas existentes sobre o tema, como por exemplo, diversidade de gênero.

2.1.1 Diversidade de gênero

A expressão gênero é utilizada para designar relações sociais entre os sexos. Seu uso rejeita conceitos biológicos, apontando para construções culturais e sociais de ideias relativas aos papéis adequados aos homens e às mulheres. O presente estudo utilizará duas nomenclaturas para gênero: mulheres e homens e seus respectivos papéis sociais.

Homens e mulheres agem de acordo com estereótipos e crenças, originadas na divisão do trabalho, relacionadas ao papel social que ocupam (EAGLY, 2015).

Destas crenças são determinadas a forma como os gerentes dirigem suas empresas (HOLANDA; ARAUJO, 2019).

A ideia de que mulheres estavam socialmente ligadas prioritariamente, quando não completamente ao ambiente doméstico, devido ao seu papel de mãe, estava presente na narrativa de diversos autores na década de 70, os quais escreviam sobre a supremacia da dominação masculina, independente do seu modelo familiar ou base econômica, uma vez que os homens estariam mais livres para se dedicar à vida pública e de negócios (MARQUES, 2020). Convergindo com esta visão, Holanda e Araujo (2019) afirmam que antropólogos associavam as fêmeas com cuidados infantis pelo fato de darem à luz e conseqüentemente diferenciando a concepção do comportamento adequado para cada gênero.

Nos anos 90, Scott (1995) definiu gênero como as maneiras como cada sociedade conceitua e se posiciona com relação às diferenças estruturais e sexuais entre mulheres e homens. Para ela, as diferenças não estão consolidadas e são construídas e modificadas ao longo do tempo. A partir dos anos 90, os estudos sobre gênero se concentraram na divisão sexual do trabalho e a gestão dentro das organizações (MARQUES, 2020).

A partir dos anos 2000, percebeu-se o aumento de movimentos que defendem a igualdade dos direitos civis e políticos das mulheres, com a intenção de lutar pela equiparação de direitos corporativos (VIEIRA, 2019). Contudo, segundo Botan (2020), o comportamento humano dentro das organizações é influenciado por diversos fatores físicos, sociais e psicológicos

Em 2012, a Comissão Europeia publicou diversos benefícios da diversidade de gênero nas organizações, tais como: a melhoria do desempenho financeiro das empresas, as diferentes maneiras de encarar os mercados e de tomada de decisões por parte das mulheres; as melhorias éticas e o fato de as mulheres, em média, possuírem um maior nível de qualificação que os homens (EAGLY; WOOD, 2016).

Para Saffioti (1985), ainda que sejam eliminadas todas as causas econômicas das desigualdades sociais, isto não significará o desaparecimento da desigualdade de gênero, devido à importância histórica dos fatores de ordem cultural. Atualmente, observam-se, de forma estruturada, grandes empresas e países buscando políticas e iniciativas para aumentar a diversidade de gênero. No entanto, apesar do reconhecimento de avanços no cenário, a participação de mulheres no corpo executivo de grandes empresas ainda é insatisfatória (CATALYST, 2021).

Liu, Wei e Xie (2014) pesquisaram empresas chinesas pertencentes à bolsa de valores e encontraram fortes indícios de que um corpo diretivo mais diverso em gênero tem relação positiva com a performance da empresa. Converging com os achados, Molina *et al.* (2021) apontam que a diversidade de gênero possui influência positiva em faturamento, quantidade de clientes e lucro.

Divergindo, estudos evidenciam efeitos opostos e negativos, relativos à diversidade no corpo executivo e resultados financeiros. Nesta linha, Adams e Ferreira (2008) apresentaram uma pesquisa em empresas americanas com efeitos negativos no desempenho decorrentes da diversidade de gênero no corpo executivo, indicando conflitos como fator determinante para este resultado. Corroborando este ponto, Castro *et al.* (2019) afirmam que a diversidade forçada de gênero resultou em ineficiência, fato este creditado pela desmotivação percebida em homens, que ainda compunham a maioria do time. Já Ahern e Dittmar (2012) afirmaram que cotas executivas impactaram negativamente no valor de mercado de empresas norueguesas, por temor dos sócios que os executivos não fossem priorizados por suas capacidades e sim por seu gênero.

Esta seção evidencia que, apesar das muitas conquistas das mulheres ao longo da história, ainda existem muitas barreiras a serem transpostas, especialmente no que tange a relações de trabalho, tanto nas oportunidades de promoção como na compreensão de problemas que por conta de definições estruturais que apresentam lenta evolução ainda são inerentes à mulher, como administração do lar e cuidado com filhos. Apesar de haver aspectos favoráveis e contrários à diversidade de gênero nos times, esta pesquisa tratará a diversidade de gênero como algo fundamental para o sucesso dos times e por consequência das empresas.

2.1.2 Diversidade de raça

Esta categoria de diversidade não é tão explorada em pesquisas, no entanto, tem peculiaridades, importância acadêmica e relevância para este estudo, dada a natureza desta pesquisa, que utilizará a diversidade de raça para compor seus resultados. Após a declaração da Lei dos Direitos Civis, percebeu-se um maior interesse em estudos focados em diversidade de raça, muito pela justificativa moral sob a ótica de justiça social e discriminação, no entanto, percebe-se uma crescente linha de pesquisa aliando diversidade de raça a resultados financeiros, inovação, qualidade na tomada de decisões,

fixação de marca e planejamento estratégico (VIEIRA, 2019). Segundo Harjoto *et al.* (2019) e Onyali e Okafor (2019), uma maior diversidade de raça sugere um maior potencial das empresas em aspectos de rentabilidade.

Sob o aspecto de times, a presença de raças distintas pode permitir um melhor tratamento na divulgação de informações e soluções de problemas, uma vez que estes membros podem possuir características culturais e de comportamento diferentes dos demais (FUENT *et al.*, 2017). Relativo a aspectos da cultura da empresa, segundo Harjoto *et al.* (2019), integrantes de diversas raças podem trazer seus valores e perspectivas culturais, impactando positivamente os times, relativo às atividades sociais e ideias inovadoras, podendo potencializar a criatividade do time.

Em oposição, Bresciani e Comi (2017) afirmam que grupos diferentes, no aspecto de raça, parecem enfrentar desafios maiores em comparação a grupos homogêneos. Isto ocorre, pois as equipes de trabalho heterogêneas precisam tratar vários problemas culturais, e isso pode prejudicar seu desempenho (KOKT, 2003). Corroborando este posicionamento, Stahl *et al.* (2010) indicam que times culturalmente diversos tendem a desencadear conflitos internos, fruto das diferenças de culturas e crenças, além de impedirem a transferência potencial de conhecimento entre os trabalhadores devido a barreiras linguísticas (SILVA, 2019). Nesta mesma linha de pensamento, Castro, Pezarico e Bernartt (2019) concordam com estes autores afirmando que times culturalmente diferentes podem ser vistos como menos propensos a alcançar soluções cooperativas.

Ao abordar a diversidade de raça, emergem pontos de reflexão sobre ganho de inovação, fixação da marca, e até mesmo maior rentabilidade. Ao aprimorar esta diversidade nos times, existem também ganhos culturais, proporcionando discussões mais profundas e amplas, visto que os pontos de vista, provindos das origens diversificadas, tendem a ser diferentes. No entanto, estes “mesmos pontos de vista diferentes” também são apontados como causadores de conflitos e morosidade nas decisões, portanto, aspectos contrários ao incentivo da diversidade de raça nos times. Esta pesquisa trata a diversidade de raça como benéfica para as organizações, além de ser um compromisso social que todas as empresas, programas públicos e sociedade deveriam ter.

2.1.3 Diversidade funcional

“Para as pessoas sem deficiência, a tecnologia torna as coisas mais fáceis. Para as pessoas com deficiência, a tecnologia torna as coisas possíveis” (ROUSH; RADABAUGH, 1993). Diversidade funcional é um termo alternativo ao termo deficiência. Esta expressão tem sido preferida, uma vez que deficiência pode possuir conotação semântica pejorativa, geralmente associada a pessoas com corpos fora de um suposto padrão de normalidade (PEREIRA, 2009). Na literatura, é possível encontrar o termo diversidade funcional para designar times com profissionais de variadas funções (SETHI, 2000). No entanto, este estudo priorizará esta expressão quando tratar de pessoas com necessidades específicas, utilizando o termo deficiência somente quando de inferências diretas a fontes acadêmicas.

O conceito de diversidade funcional, de acordo com o Decreto Lei 3.956/01 é: “Uma restrição física, mental ou sensorial, de natureza permanente ou transitória, que limita a capacidade de exercer uma ou mais atividades essenciais da vida diária, causada ou agravada pelo ambiente econômico e social” (BRASIL, 2001).

A diversidade funcional é utilizada para caracterizar um grupo de pessoas que não possuem semelhanças entre si, excedendo o fato de possuírem particularidades que as diferenciam de pessoas que não apresentam diversidade funcional. Por este motivo, estudiosos orientam referir-se aos portadores de diversidade funcional como aqueles que possuem necessidades específicas (ZAPATA, 2019).

Ao longo da história, pessoas com diversidade funcional eram compreendidas como “más”, especialmente nas civilizações gregas e romanas, onde comumente os pais abandonavam crianças portadoras de alguma necessidade específica. Na Idade Média e na era medieval, os deficientes eram vistos como ameaças para a sociedade e por isso eram excluídos (MOLINA *et al.*, 2021).

No Brasil, em 24 de julho de 1991, estabeleceu-se a lei 8.213, conhecida como a Lei de Cotas, cuja estabelece que:

Art. 9. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, na seguinte proporção:
Até 200 empregados – 2%
De 201 a 500 – 3%
De 501 a 1000 – 4%
De 1001 em diante 5% (BRASIL, 1991).

Ainda que exista a obrigatoriedade de as empresas cumprirem estas lacunas de pessoas com diversidade funcional em seu quadro de colaboradores, percebe-se que grande parte das empresas preenchem estas vagas em posições operacionais, muitas vezes com restrições intelectuais, o que acaba por excluir as pessoas com diversidade funcional novamente (QUIROZ, 2021).

Corroborando a necessidade de inclusão significativa de pessoas com diversidade funcional nas empresas, Zapata (2019) afirma que, além de normas de inclusão, devem existir regras para equidade nas empresas entre pessoas com diversidade funcional e as demais, de forma que todos possam concorrer às mesmas vagas nas empresas. É vital que as companhias modifiquem sua cultura para analisar as capacidades das pessoas pelo que elas podem oferecer, e não as excluir pelas restrições que elas possuem (PITOL, 2019).

Ao analisar a diversidade funcional, percebe-se que, apesar de existirem leis de cotas para emprego de pessoas com diversidade funcional nas empresas, são pouco efetivas, pois a maioria delas contratam estas pessoas para atividades subvalorizadas, e muitas vezes acabam por excluir, em um ambiente que deveria ser de equidade e inclusão. Esta pesquisa espera contribuir para a mudança de cultura das companhias, buscando que seja avaliado o que as pessoas podem oferecer e não as excluir pelas restrições que elas possuem.

As descobertas ao longo dos anos acerca do tema diversidade, demonstrando a pluralidade de conceitos e resultados abordados neste referencial teórico, evidenciam que não há consenso conceitual estabelecido sobre o tema, deixando uma lacuna para novas descobertas sobre o assunto.

Neste sentido, é possível afirmar que, apesar de a literatura apontar benefícios consideráveis em se ter um grupo de trabalho diverso, nem toda equipe diversa gera uma força de trabalho eficiente. Tal realidade está intimamente ligada ao fato de que a diversidade necessita de gestão e gerenciamento. Buscando aprofundar os aspectos de gestão da diversidade, especialmente no que tange às dimensões priorizadas neste estudo: gênero, raça e diversidade funcional, na próxima seção serão abordadas as principais práticas de gestão da diversidade.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

O campo de estudos sobre diversidade na área de administração tem sua origem no contexto americano, ligado à resposta organizacional frente aos movimentos sociais dos anos 1960 e 1970 (FLEURY, 2000). Neste contexto, a gestão da diversidade iniciou no final da década de 80, pelos americanos, por conta do cenário econômico. O governo dos Estados Unidos buscava reduzir gastos sociais, o que refletiu diretamente nos programas legais de diversidade e conseqüentemente deixando uma lacuna ocupada por iniciativas de empresas privadas (ROBERSON, 2019). A ênfase do debate se fortaleceu com a movimentação de pessoas ocorrida após a década de 1990, motivada pelas oportunidades em multinacionais em diversos pontos do mundo, a exemplo do Brasil (FRAGA *et al.*, 2022).

Fleury (2000), ao avaliar o cenário brasileiro, define o Brasil como um contexto diversificado e contraditório, uma vez que, segundo ele, embora os brasileiros gostem de se classificar como uma nação livre de preconceitos de raça ou cor, é na verdade uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e profissionais são definidas pela classe econômica e racial do indivíduo. Corroborando, Fraga *et al.* (2022) apontam que as políticas públicas de ações afirmativas no contexto brasileiro têm sua eficiência duvidosa, uma vez que vários grupos são historicamente marginalizados e seus integrantes são discriminados e excluídos da sociedade, disfarçando o racismo estrutural.

A terminologia gestão da diversidade tem gerado muitas polêmicas e contradições quanto ao significado e à concordância de seu conceito, uma vez que pode tanto se referir a um estilo de gestão que opte por atividades que possuam como premissa igualdade de oportunidades, como também pode conceituar iniciativas de gestão estratégica relativa às pessoas (MACCALI *et al.*, 2015).

Complementar a isto, Maia (2021) conceitua a gestão da diversidade como um conjunto de práticas que visam gerir não somente as diferenças, mas também as semelhanças, objetivando desenvolver possibilidades para que aconteça uma integração genuína entre os indivíduos que convivem diariamente no ambiente de trabalho. Portanto, é possível afirmar que esta é uma abordagem pautada na disseminação de uma cultura de aceitação e respeito à individualidade de cada sujeito, fomentando oportunidades para que todos elevem seu potencial por meio da

criação e manutenção de um ambiente seguro e propício à expressão de ideias variadas (PATRICK; KUMAR, 2012; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Ainda sobre o gerenciamento da diversidade, é possível dizer que este é um fator fundamental para o sucesso não só das políticas de gestão de pessoas, mas também da organização (TRIGUERO- SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Desta forma, é indispensável que sejam adotadas ações que reforcem a cultura de inclusão, implantar um modelo de remuneração por desempenho e atrelar os objetivos organizacionais aos índices de diversidade, devendo incluir ainda um modelo de flexibilidade laboral que seja capaz de promover condições equânimes entre os trabalhadores (CERIBELI; SOUZA; TORRES, 2021).

Corroborando, Podsiadlowski *et al.* (2013) pontuam a gestão da diversidade como uma realidade e cabe às empresas encará-la como um problema a ser enfrentado ou um ativo a ser gerido, neste contexto. Uma vez a companhia entendendo como um ativo, a gestão poderá ser reativa, defensiva ou proativa. A partir destas definições, os pesquisadores sugerem um *framework* com cinco perspectivas de abordagem da diversidade identificadas nas empresas: Acesso, *Color-blind*, Equidade, Integração e Aprendizagem e Reforço à homogeneidade, demonstradas no quadro 3.

Quadro 3 – *Framework* com as cinco abordagens da diversidade

(continua)

<p>Acesso à Diversidade</p>	<p>É compreendida como uma estratégia de negócios que permite o acesso a uma gama de clientes diversificada. Segundo esta abordagem, a questão comercial é colocada em destaque, portanto os grupos de diversidade valorizados são aqueles que refletem os encontrados entre os clientes. Assim sendo, permite uma vantagem em termos de conhecimento sobre o público-alvo da empresa, a partir da percepção dos colaboradores com perfil semelhante, integrantes do corpo de colaboradores da empresa. Nesta abordagem, a diversidade é encontrada em áreas específicas da empresa, com potencial de geração de alguma vantagem competitiva.</p>
<p>Color-Blind</p>	<p>Neste conceito, as pessoas devem ser tratadas de forma igual, com oportunidades de emprego iguais, não importando como são ou de que origem sejam. No entanto, a qualificação das pessoas assim como seu próprio histórico profissional importam, porém, questões relacionadas aos grupos de diversidade que eles pertencem são excluídos da análise. Neste caso, aplica-se o princípio da meritocracia desde o recrutamento até as ações de retenção e dinâmicas de promoção.</p>

<p>Equidade</p>	<p>Esta perspectiva compreende o tratamento igual e justo, considerando a necessidade de apoio específico a grupos minoritários, com o intuito de reduzir as desigualdades sociais existentes. Nesta abordagem existe o interesse em refletir na empresa os dados demográficos existentes na sociedade em que ela está inserida, mantendo assim uma organização culturalmente diversa.</p>
<p>Integração e Aprendizagem</p>	<p>Sob esta ótica, os autores acreditam que todos podem se beneficiar com um ambiente de trabalho diversificado, tanto a empresa como seus colaboradores. Nesta perspectiva, a diversidade é tida como uma oportunidade de gerar novas ideias, permitir inovação e desenvolver novas habilidades e metodologias de trabalho. A empresa modula sua estratégia de forma a abranger os recursos que os colaboradores de diversas origens e características trazem para a companhia. A diversidade não se restringe a determinados setores da empresa, sendo uma constante corporativa.</p>
<p>Reforço à Homogeneidade</p>	<p>Esta perspectiva significa evitar ou rejeitar uma força de trabalho diversificada. Nesta abordagem, a visão corporativa é de que pessoas semelhantes aos colaboradores da organização vão se adaptar melhor a ela. Existe, portanto, uma intencionalidade em contratar e manter aqueles que possuem esta similaridade.</p>

Fonte: Adaptado Podsiadlowski *et al.* (2013).

Analisando o *framework* apresentado por Podsiadlowski *et al.* (2013), é possível perceber que ele mostra quatro abordagens de diversidade considerando-a como um ativo a ser gerido: acesso à diversidade, *color-blind*, equidade e integração e aprendizagem, fornecendo insumos para as empresas classificarem sua forma de gestão da diversidade e também planejar seus próximos passos baseados nos atributos apresentados em cada uma das abordagens. É apresentada também uma abordagem que caracteriza a diversidade como um problema a ser enfrentado, o reforço à homogeneidade. Esta considera que, quanto menos diverso, também chamado de mais homogêneo, o time, melhor será a aderência dele às práticas da empresa.

Às empresas que optam por considerar a gestão da diversidade como um ativo da empresa pode ser adicionada, como parâmetro de análise, além da classificação nas abordagens de Podsiadlowski *et al.* (2013), a avaliação da gestão da diversidade segundo os atributos propostos no *framework* de Cox (2008), em que são propostas

seis maneiras pelas quais a prática da gestão da diversidade tem o potencial de criar vantagem competitiva, representadas no quadro 4.

Quadro 4 – Quadro dos seis argumentos da gestão da diversidade

Argumento de custo	Argumento de aquisição de recursos	Argumento de marketing	Argumento de criatividade	Argumento de solução de problemas	Argumento de valores
Entendendo que a diversidade nos grupos de trabalho é uma realidade, a incapacidade de enfrentar os desafios que ela propõe pode levar à estruturas de custos maiores para empresa, contribuindo para elevação de índices de rotatividade de funcionários, maior conflito interpessoal e maiores desentendimentos.	Ao longo do tempo as forças de trabalho tem se tornado mais diversificadas, e as companhias que são eficazes na contratação e retenção efetiva de colaboradores provindos de origens diversas tendem a obter vantagem em ativos humanos frente à sua concorrência que não demonstre efetividade e comprometimento com metas de diversidade.	À medida que a empresa possui um grupo de trabalho diverso e tenha uma escuta ativa sobre este público, é possível explorar opiniões de pessoas diversas sob aspecto de cultura, gênero, grupos étnicos, entre outros. Com isto, é possível que a empresa construa vantagem competitiva na criação, venda e promoção de produtos e serviços para um mercado diversificado.	A união de pessoas diferentes em um mesmo grupo de trabalho promove um fluxo rico de ideias e conteúdo, com potencial de aumento da criatividade e inovação da empresa, e por consequência possibilidade da organização melhorar o desempenho econômico.	Observar várias perspectivas e opiniões de grupos diversos de trabalho potencializa as chances de criação de soluções inovadoras de problemas da organização.	As empresas devem ser proativas no gerenciamento da diversidade para cumprir com valores fundamentais estabelecidos, tais como: tratamento justo e respeitoso com todos os membros e promoção de oportunidade de emprego iguais a todos.

Fonte: Cox (2008).

Complementando Cox (2008), Yang e Konrad (2011) consideram necessário adotar práticas de recrutamento e seleção voltadas para promover a diversificação da força de trabalho, além de um modelo de avaliação de desempenho que incorpore como fator a convivência entre as diferenças no ambiente laboral. Além disto, igualmente relevantes são programas de formação de categorias de populações sub representadas para cargos de liderança na organização, assim como ações que visam promover a igualdade no que tange ao tratamento aos colaboradores, assegurando, desta forma, o respeito às individualidades (TAYLOR, 2017).

Relativo à adoção de práticas de fomento à criação de um ambiente inclusivo, adicionada à diversificação da força de trabalho, tais práticas podem contribuir para o crescimento da produtividade da empresa e estimular a troca de conhecimentos e experiências entre seus membros, o que tende a possibilitar o surgimento de pontos de vista conflitantes e flexíveis, colaborando para a estruturação de projetos mais inovadores e para a ampliação das possibilidades de crescimento estratégico do negócio (MACCALI *et al.*, 2015).

Complementarmente, Fraga *et al.* (2022) destacam que, quando a companhia adota um planejamento estratégico alinhado à gestão da diversidade, além de auxiliar na redução de desigualdades sociais, desenvolve simultaneamente vantagem competitiva para o negócio, à medida que favorece a conscientização de seus funcionários quanto à importância do respeito à pluralidade no ambiente de trabalho,

tornando-se, com isto, mais capaz de atrair e reter talentos, além de fomentar a criatividade e inovação dentro dos times.

É importante ressaltar, ainda, que a gestão da diversidade contribui para mitigar a discriminação nos processos de seleção de pessoal, melhorar a qualidade das relações humanas no ambiente de trabalho, eliminar barreiras ligadas a estereótipos e contemplar múltiplas perspectivas e pontos de vista na tomada de decisões (FREITAS, 2015).

Por fim, é necessário salientar que as empresas precisam entender a diversidade como um caminho de se transformarem em companhias mais inovadoras, gerando melhores resultados e engajamento dos colaboradores, sendo fundamental o papel do gestor nesse contexto, pois ele deve assimilar a diversidade como algo inerente à sociedade. É importante ponderar, contudo, que uma companhia não deve implantar a gestão da diversidade somente com o objetivo estratégico ligado à melhoria do desempenho econômico. Para além disto, gerir e respeitar as diferenças deve ser um compromisso ético que a empresa firma com a sociedade, pois os colaboradores são pessoas que devem ter seus direitos assegurados, inclusive o de serem respeitados independentemente de suas características pessoais.

Com base nos aspectos apresentados nesta seção, é possível perceber o quanto a gestão da diversidade está presente nas organizações e desafia tanto as lideranças quanto os colaboradores, uma vez que é um aspecto que atinge a todos. Por se tratar de um tema amplo com várias formas de análises e abordagens específicas, demonstra diversas lacunas, como por exemplo, se existe uma maneira de gerir todas as dimensões de diversidade.

Ao longo deste referencial, percebeu-se que existem muitas diferenças na forma de gestão de diversidade de gênero, diversidade de raça e diversidade funcional. O contexto histórico da diversidade de gênero demonstra que muitas das barreiras que as mulheres enfrentam dentro das empresas se dá pela origem ancestral atrelada à família e aos cuidados com o lar, que perdura até os dias atuais, uma vez que 73% das atividades domésticas ainda são praticadas pelas mulheres. No entanto, quando é analisada a diversidade racial, percebemos que tão presente quanto a origem histórica de desigualdade racial é o racismo estrutural, em que comprovadamente uma pessoa negra possui menor representatividade em quadros funcionais, menor nível de escolaridade e menor faixa salarial. Já a diversidade funcional, que possui legislação reservando para este recorte um percentual

obrigatório de participação no quadro funcional proporcional à quantidade total de pessoas pertencentes à empresa, esta não avançou ao longo dos anos e continua sendo uma categoria populacional sub representada, demonstrando que a maioria das empresas acaba incluindo estas pessoas em atividades essencialmente operacionais, e com isso excluindo-as novamente, não proporcionando equidade, tão pouco inclusão.

No próximo capítulo, será apresentado o delineamento da pesquisa, por meio de seus procedimentos metodológicos.

3 METODOLOGIA

Para atender o objetivo deste trabalho que é compreender como ocorre a gestão de diversidade de forma intencional nas dimensões de gênero, raça e diversidade funcional em uma empresa multinacional de tecnologia situada no Brasil, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva com um estudo de caso único. Na próxima seção são detalhados os procedimentos metodológicos.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, através do método estudo de caso descritivo e optando pelo estudo de caso único incorporado como estratégia de investigação. Utilizando este método, esta pesquisa se propõe a compreender a gestão de diversidade de forma intencional nas dimensões de gênero, raça e diversidade funcional, através da pesquisa realizada em uma empresa de tecnologia no Brasil, a partir de entrevistas, conteúdos criados, divulgados e compartilhados por ela em seu site institucional, intranet e redes sociais, além de observação não participante.

Denzin e Lincoln (2008) afirmam que a pesquisa qualitativa apresenta vários métodos e abordagens e é um campo que permite inferir termos, conceitos e suposições de forma organizada. Os pesquisadores a descrevem como um conjunto de práticas materiais e interpretativas, as quais podem modificar o mundo em uma sequência de representações que podem incluir entrevistas, conversas, registros audiovisuais, notas de campo, entre outros.

Segundo Tachizawa e Mendes (2015), as pesquisas descritivas buscam ambientar o pesquisador quanto ao objeto de estudo, adquirindo conhecimento e intimidade a partir de pesquisas documentais, entrevistas e análises de *cases*. O estudo descritivo investiga também possíveis soluções para a problemática estudada (DIEHL; TATIM, 2004).

Optou-se pelo estudo de caso, pois, segundo Yin (2010), é uma forma de investigação empírica de um fenômeno moderno dentro de um contexto da vida real, observando que os limites entre o fenômeno estudado e o contexto não estão definidos com exatidão. Nesta linha de estudo, o autor define quatro tipos de estudo de caso, sendo: o projeto de caso único holístico, com uma única unidade de análise

e único caso; projetos de caso único incorporado, unidades múltiplas de análise e único caso; projeto de casos múltiplos holísticos, unidade única de análise e múltiplos casos; e, por fim, projetos de casos múltiplos incorporados, unidades múltiplas de análise e múltiplos casos. Considerando que, neste estudo de natureza descritiva, temos uma única unidade de análise, a gestão da diversidade, e os casos incorporados são os programas de recrutamento afirmativos Alfa, Beta e Zeta, detalhados no capítulo 4 deste estudo, classificamo-lo, portanto, como um estudo de caso único com unidades incorporadas.

Conforme Yin (2010), um “caso” pode ser um indivíduo, um pequeno grupo, uma companhia, uma comunidade, um processo, um incidente ou acontecimento imprevisto, entre outros. O autor afirma, ainda, que o estudo de caso é um método qualitativo que, na maioria das vezes, compõe uma forma de aprofundar uma unidade individual, além de auxiliar na resposta de questionamentos sobre os quais o cientista não possui controle em relação ao fenômeno estudado.

Complementando os benefícios do estudo de caso, Roesch (2009) cita a possibilidade de pesquisar e perceber o indivíduo em seu meio social e que tem como finalidade desenvolver uma metodologia coerente com os objetivos de pesquisa, fornecendo respostas aos questionamentos.

3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Para a escolha da empresa pesquisada, foram priorizados dois fatores: o destaque/posicionamento da empresa no tema gestão da diversidade e a oferta de diferentes programas de recrutamento afirmativos para categorias de populações sub representadas. A partir disso, selecionou-se a empresa Gama.

A empresa Gama possui diversas premiações que credenciam seu destaque em gestão da diversidade, equidade e inclusão (DEI). Nos anos de 2017, 2018, 2019, 2020, foi escolhida uma das 10 melhores empresas de médio porte no Brasil para mulheres trabalharem, segundo a pesquisa do instituto *Great Place to Work* (GPTW). Também figura entre os *rakings* gerais e destaque lésbicas, gays, bissexuais, travestis, trans, *queers*, pansexuais, agêneros, pessoas não binárias e intersexo por mais visibilidade (LGBTQIA+) desta mesma premiação desde 2017. Em 2019 foi eleita uma das empresas mais amadas do Brasil por seus colaboradores, em pesquisa realizada pela *Love Mondays/ Glassdoor*, entre outras. Relativo às ações afirmativas

de recrutamento, foi uma das pioneiras no Brasil, ganhando destaque em veículos nacionais de comunicação pelo tema, atuando em categorias de gênero, raça e diversidade funcional.

Para a realização desta pesquisa, a empresa Gama solicitou a assinatura de um Acordo de Confidencialidade entre ela e a pesquisadora. O documento elaborado pela empresa Gama relaciona os itens vedados à divulgação, além de definir um período de quinze dias úteis para avaliação do relatório final da pesquisa e deliberar sobre a publicação dela. O objetivo principal do documento, segundo a empresa, é resguardar tanto informações estratégicas da organização, quanto também a privacidade de seus colaboradores. No entendimento da companhia, a exposição desnecessária das pessoas, assim como a divulgação de dados confidenciais, poderiam ser nocivas comercialmente para a empresa Gama.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas e análise de documentos, tais como: relatórios de impacto social, vídeos institucionais, materiais de divulgação interno e externo e observação não participante.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas remotamente, via recurso audiovisual. Optou-se por realizá-las neste formato para perceber as reações dos entrevistados diante das questões apresentadas. Esta pesquisa foi realizada com colaboradores da empresa Gama a fim de investigar suas percepções quanto à gestão da diversidade desenvolvida pela companhia.

Foram realizadas ao todo doze entrevistas semiestruturadas, entre os dias 30 de maio e 11 de junho de 2022. Duraram aproximadamente 30 minutos, variando conforme a disponibilidade e o conhecimento sobre os fatos da pessoa entrevistada. Estas foram agendadas pela pesquisadora e escolhidas pessoas pertencentes às categorias de populações sub representadas priorizadas neste estudo: mulheres, pessoas negras e pessoas com diversidade funcional. O encerramento das entrevistas se deu quando da concepção de atingimento do ponto de saturação das informações.

Por conta do acordo de confidencialidade assinado entre a pesquisadora e a empresa, solicitado e elaborado por esta, todos os entrevistados foram classificados

em grupos por faixa etária e tempo de empresa, garantindo a anonimidade dos entrevistados.

Para apresentar a relação dos entrevistados foi elaborado a tabela a seguir, com as características pertinentes para este estudo.

Tabela 1 – Apresentação dos entrevistados

Entrevistado	Faixa etária	Sexo	Atuação	Organização	Tempo de empresa
ENT_1	30-34	F	Operações	Empresa Gama	Acima de 6 anos
ENT_2	18-22	F	Operações	Empresa Gama	Até 2 anos
ENT_3	40-44	F	Operações	Empresa Gama	Acima de 6 anos
ENT_4	40-44	M	Projetos	Empresa Gama	Acima de 6 anos
ENT_5	18-22	F	Projetos	Empresa Gama	Até 2 anos
ENT_6	30-34	M	Operações	Empresa Gama	3-5 anos
ENT_7	30-34	M	Projetos	Empresa Gama	Até 2 anos
ENT_8	35-39	F	Operações	Empresa Gama	Acima de 6 anos
ENT_9	18-22	M	Operações	Empresa Gama	Até 2 anos
ENT_10	25-29	M	Projetos	Empresa Gama	3-5 anos
ENT_11	25-29	F	Projetos	Empresa Gama	Até 2 anos
ENT_12	30-34	F	Projetos	Empresa Gama	Acima de 6 anos

Fonte: Elaborada pela autora.

A empresa Gama utiliza diversas nomenclaturas bem específicas. Optou-se seguir com a forma de comunicação utilizada pela organização, por isto este estudo pode se referir a grupos de diversidade como recortes de diversidade. Também existe uma segregação entre os colaboradores: operações e projetos. Assim, a categoria “projetos” caracteriza os colaboradores que trabalham diretamente em times que atendem aos clientes, enquanto as pessoas de “operações” compõem os times de *backoffice*, tais como: financeiro, jurídico, recursos humanos, entre outros.

Buscando atingir os objetivos da pesquisa, os resultados foram categorizados de acordo com os conteúdos mais relevantes identificados nas entrevistas, portanto definidos *a posteriori*. Sendo assim, a Gestão da Diversidade será tratada nas categorias de análise: Entendimentos da Diversidade, Gestão Intencional da Diversidade e Desafios da Gestão da Diversidade, além das perspectivas propostas por Podsiadlowski *et al.* (2013): acesso, *color-blind*, equidade, integração e aprendizagem e reforço à homogeneidade e os argumentos do *framework* proposto por Cox (2008): argumento de custo, argumento de aquisição de recursos humanos, argumento de marketing, argumento de criatividade, argumento de solução de problemas e argumento de valores.

Além da realização das entrevistas, foram considerados diversos materiais fornecidos pela empresa. Para apresentação deles, foi elaborado o quadro 5, com os detalhes pertinentes para este estudo.

Quadro 5 – Materiais utilizados para a pesquisa

(continua)

Código	Título	Formato	Local	Detalhamento
DOC_1	Lançamento do Projeto Alfa	Home Page	Disponível na Intranet	Matéria de lançamento do projeto Alfa
DOC_2	Lançamento do Projeto Beta	Home Page	Disponível na Intranet	Matéria de lançamento do projeto Beta
DOC_3	Lançamento do Projeto Zeta	Home Page	Disponível na Intranet	Matéria de lançamento do projeto Zeta
DOC_4	Relatório de Impacto Social de 2021	PDF	Disponível na Intranet	Documento que mensura o impacto das ações sociais promovidas pela empresa Gama.
DOC_5	Apresentação dos grupos de diversidade	PDF	Disponível na Intranet	Documento que apresenta os grupos de diversidade, intencionais, existentes na empresa Gama.
DOC_6	Código de Conduta	PDF	Disponível na Intranet	É o manual de condutas esperadas, que deve ser seguido por todos os colaboradores da empresa Gama.

(conclusão)

DOC_7	Campanha sobre o programa Alfa	Vídeos e Posts	Instagram/Youtube/LinkedIn	Posts/vídeos de divulgação sobre o programa, com o histórico e índices de diversidade atingidos
DOC_8	Campanha sobre o programa Beta	Vídeos e Posts	Instagram/Youtube/LinkedIn	Posts/vídeos de divulgação sobre o programa, com o histórico e índices de diversidade atingidos
DOC_9	Campanha sobre o programa Zeta	Vídeos e Posts	Instagram/Youtube/LinkedIn	Posts/vídeos de divulgação sobre o programa, com o histórico e índices de diversidade atingidos
DOC 10	Reportagem sobre o programa Beta	Home Page	Site	Matéria da Revista Época

Fonte: Elaborado pela autora.

A coleta de dados também se deu por meio de observação não participante, em que a pesquisadora presenciou reuniões de grupos de categorias de populações sub representadas e visitas à empresa para conhecer a estrutura física e o ambiente de fomento à diversidade pertencente a ela. Nestas visitas foi possível analisar algumas estruturas e documentos que não podem ser fotografados ou copiados, mas que são imprescindíveis para a pesquisa, tais como: *folders* de campanhas internas, pinturas nas paredes e estrutura de *toilettes* sem gênero.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de modo a levantar informações sobre formas como a empresa pesquisada promove suas estratégias de gestão de diversidade. Também buscou-se investigar a opinião das pessoas

entrevistadas, se compreendem a gestão da diversidade como algo realmente praticado na companhia, bem como se é um fator determinante para a qualidade de entrega, e sua percepção sobre o tema no mercado de tecnologia.

No intuito de auxiliar na análise e compreensão dos resultados obtidos na empresa, esta foi identificada de acordo com as práticas de gestão da diversidade adotadas. Como categoria de análise são utilizados os entendimentos da diversidade, gestão intencional da diversidade, desafios da gestão da diversidade, além das perspectivas propostas por Podsiadlowski *et al.* (2013): acesso, *color-blind*, equidade, integração e aprendizagem e reforço à homogeneidade e os argumentos do *framework* proposto por Cox (2008): argumento de custo, argumento de aquisição de recursos humanos, argumento de marketing, argumento de criatividade, argumento de solução de problemas e argumento de valores.

A análise e interpretação dos resultados desta pesquisa foram efetuadas por meio de categorização. Os temas principais foram agrupados de acordo com as semelhanças e definições em categorias estabelecidas através do processo de auto-organização (MORAES, 2003).

Esta seção abordou o delineamento de pesquisa, critérios de seleção, coleta de dados e análise dos dados. Neste capítulo, foi justificada a opção pela abordagem qualitativa e o método estudo de caso, uma vez que se buscava obter maior profundidade no caso. Também foram pontuados os atributos que credenciam a empresa Gama como um objeto de estudo adequado para um estudo de caso único. Por fim, foram apresentados os materiais de coleta utilizados e as categorias de análise, que serão detalhadas na próxima seção.

Além das categorias de análise, a seguir, a pesquisa apresentará a empresa, bem como seus programas de recrutamento afirmativos e categorias de populações sub representadas atingidas em cada um deles.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas a empresa, bem como seus programas de recrutamento afirmativos e as categorias de populações sub representadas que compõem cada um deles, além dos temas relativos à Gestão da Diversidade subdivididos nas categorias: Entendimentos da Diversidade, Gestão Intencional da Diversidade e Desafios da Gestão da Diversidade, além das perspectivas propostas por Podsiadlowski *et al.* (2013): acesso, *color-blind*, equidade, integração e aprendizagem e reforço à homogeneidade e os argumentos do *framework* proposto por Cox (2008): argumento de custo, argumento de aquisição de recursos humanos, argumento de marketing, argumento de criatividade, argumento de solução de problemas e argumento de valores. Por fim, são propostos uma estrutura e um cruzamento de categorias sugeridas para gestão intencional de cada uma das dimensões da diversidade contempladas neste estudo.

4.1 APRESENTAÇÃO

Aqui serão apresentados detalhes da empresa, do caso, bem como seus programas de recrutamento afirmativos e as categorias de populações sub representadas que compõem cada um deles.

4.1.1 A empresa

A empresa Gama está inserida no segmento da tecnologia da informação. A tecnologia da informação (TI) e os sistemas de tecnologia (ST) modificaram e revolucionaram a forma como a humanidade se relaciona, trabalha, comunica-se e vive. A partir do desenvolvimento de *softwares*, códigos e máquinas, aperfeiçoados constantemente, a tecnologia se tornou fundamental para a sobrevivência da sociedade moderna.

Entre os principais benefícios oriundos da tecnologia, é possível destacar que ela abriu o mercado global, conectou comunidades, apresentou diferenças culturais e tornou visíveis muitas desigualdades e injustiças. No entanto, existem alguns pontos negativos também, entre eles, estão a destruição de economias locais, ampliação de vozes extremistas e as interações sociais reduzidas e caracterizadas pelas conexões

digitais. É importante também pontuar que, entre os fatores que possibilitaram o avanço tecnológico, destacam-se o trabalho diário da indústria de tecnologia e, principalmente, o das pessoas que fazem parte dela.

Neste estudo, optou-se pela área de TI, pois, dentre as diversas áreas avaliadas, é um dos ramos em que os times são mais homogêneos, majoritariamente formados por homens, brancos, geralmente provindos de uma condição privilegiada. Por ser uma área que demanda alguns investimentos em máquinas e tecnologias é bastante elitizada, inacessível para muitos.

Neste contexto, a empresa Gama atua no ramo de TI e foi fundada no ano de 1993, em Chicago. A companhia é uma consultoria *premium*, que objetiva causar um impacto extraordinário por meio da tecnologia em seus *stakeholders*. Atualmente conta com mais de dez mil colaboradores, distribuídos entre 17 países. No Brasil está presente fisicamente em quatro estados: Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Sul e São Paulo. No entanto, após a pandemia da COVID-19, esta adotou o formato de trabalho remoto opcional, por isto marca presença por meio de seus colaboradores em todo o território nacional. Para este estudo, optamos por utilizar somente dados do Brasil.

A empresa Gama se apresenta como uma companhia parceira para missões de negócio disruptivas, tendo a tecnologia, inovação e cultura como seu diferencial, e com isso tornando-se referência no mercado de *software* e uma das pioneiras na indústria de tecnologia. Conseqüentemente, um lar buscado por tecnólogos, e assim, impactando socialmente a todos que possuem interação com ela. Um exemplo disto é a organização voluntária dos colaboradores que contribuiu ativamente em campanhas ao longo da pandemia da COVID-19, tanto com hospitais no sentido de implantar programas de atendimento remoto, como em pequenas comunidades com plataformas de ensino acessíveis.

4.1.2 Apresentação do caso

A Gama atrela seus diversos reconhecimentos como referência em gestão da diversidade como sendo parte de um resultado provindo de uma cultura organizacional pautada em impacto social, uma vez que tem como uma de suas perspectivas “ser um agente proativo de mudanças progressivas no mundo”. Para isto, destacou três pilares norteadores da companhia: Parceria, Referência e Lar. Este

último aborda a intenção genuína da organização em reduzir as desigualdades sociais através da empregabilidade de tecnologistas de grupos minorizados e engajados em transformação social.

A empresa possui diversas iniciativas intencionais para trazer grupos mais diversos, assim como gerir estas diversidades. Neste estudo, serão abordados três programas de recrutamento afirmativos denominados nesta pesquisa de Alfa, Beta e Zeta, cada um deles aborda uma categoria de população sub representada: mulheres, negros e pessoas com diversidade funcional. A seguir serão detalhados os três programas pesquisados, intercalados com uma breve descrição de cada uma das categorias de populações sub representadas abrangidas.

4.1.2.1 Programa Alfa

O Alfa é um programa de recrutamento afirmativo para mulheres, com foco em liderança, ou seja, nos *grades sênior e lead*. Este programa existe desde o ano de 2017 e tem como objetivo promover ações que incentivem e acelerem a presença de mulheres na tecnologia. Ele ocorre de forma otimizada, ou seja, em um menor espaço de tempo que o usual, com uma maior recompensa por indicações internas e com foco em perfis específicos: *sênior e lead*.

As candidatas foram entrevistadas por 88 mulheres voluntárias de diversas áreas da empresa, e as contratações referentes a este programa tiveram grande representatividade nas contratações de mulheres do semestre contribuindo de forma expressiva para o atingimento do *target* estratégico de diversidade de gênero da empresa.

4.1.2.1.1 Mulheres no Brasil

É comum a desigualdade de gênero nas empresas, visto que os cargos são predominantemente ocupados por homens (MENDES *et al.*, 2017). Ainda que existam transformações sociais em relação ao gênero, a inserção da mulher no mercado de trabalho ainda se apresenta como difícil, uma vez que 73% delas se dedicam mais aos afazeres domésticos do que os homens (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2018).

Complementar a isto, observa-se que a desigualdade salarial entre os homens e as mulheres ainda se mantém e que somente ocorreria a equidade em 2111 nos ambientes corporativos, em termos de representatividade e remuneração, segundo a estimativa divulgada pelo Fórum Econômico Mundial em 2017 (CERIBELI; SOUZA; TORRES, 2021).

Se avaliarmos a questão do ranking de igualdade salarial por gênero, a posição do Brasil é 124 de 142 países, segundo o Fórum Econômico Mundial nos estudos feitos entre os anos de 2013 e 2014. Atualmente, avaliando o cenário brasileiro, a desigualdade salarial é ainda mais significativa, pois a maior parte das grandes empresas avalia as mulheres sob a questão de gênero e não por sua competência profissional (MENDES *et al.*, 2017).

Neste contexto, tais fatores têm se tornado um obstáculo para o crescimento profissional na carreira das mulheres, pois a renda média das brasileiras representa aproximadamente 76% da renda média dos homens, conforme as Estatísticas de Gênero (IBGE, 2018). Quando são avaliadas posições de liderança, é ainda menor o número de mulheres que lideram as empresas e ocupam a posição de CEO, sendo destacado pelo Instituto Ethos (2016) que estas ocupam 35,5% do quadro funcional e este número está em tendência de queda quando comparado à taxa de 13,6% do quadro executivo.

Por fim, é possível inferir avaliando as informações contidas nesta seção que é explícita a desigualdade de gênero dentro do quadro funcional das empresas no âmbito corporativo brasileiro.

4.1.2.2 Programa Beta

O programa Beta nasceu como uma forma de consolidar e ampliar as iniciativas ligadas à diversidade racial da empresa Gama. Desde 2015, em parceria com diversas entidades representativas, a empresa promoveu discussões e ações com o objetivo de trazer mais pessoas negras para o mercado de tecnologia e para a empresa.

O programa conta com diversas iniciativas como demonstrado na figura 1.

Figura 1 – Linha do tempo do Programa Beta



Fonte: Intranet da empresa.

Dentre as iniciativas, as mais impactantes são dois programas afirmativos: o Programa A e o Programa B em 2020, formação de lideranças negras.

O Programa A ocorreu em 2018, em Salvador. Ele foi um marco na história da empresa Gama, pois foi o primeiro processo seletivo exclusivo para pessoas negras da companhia no Brasil. Este processo contou com todas as pessoas entrevistadoras negras. A empresa com este projeto obteve um salto importante em diversidade racial, e foi bastante comemorado pela empresa Gama e pela comunidade negra tecnologista do Brasil.

O Programa B é um programa imersivo de aprendizagem para pessoas que estão começando na área de tecnologia e, assim como na versão global, os participantes têm contato com conteúdos práticos, tecnicamente relevantes e alinhados às prioridades do negócio, acelerando a adaptação e o impacto dos integrantes.

Em 2020, em meio à pandemia da COVID-19, o sonho de realizar o programa em português se tornou realidade, uma vez que 95% dos brasileiros não falam inglês. Removendo a barreira do idioma, percebeu-se a oportunidade de alavancar a diversidade entre os colaboradores no Brasil e, por isso, desde outubro de 2020, todas as vagas do Programa B são afirmativas para pessoas negras (3 turmas anuais). É importante salientar, também, que o programa atualmente conta com cinco pessoas treinadoras, todas negras. O Programa B já formou líderes que desempenham um

lugar de destaque na alfabetização racial dentro da companhia e alavanca a empresa Gama em suas metas desafiadoras de diversidade racial.

4.1.2.2.1 Negros no Brasil

Historicamente o Brasil possui a maior porcentagem de negros fora do continente africano e isso se deve ao processo de escravidão do período colonial (MAIA, 2021). Indicadores, disponibilizados pelo IBGE (2018), demonstram que pretos e pardos compõem 54% da população brasileira e que, mesmo compondo mais da metade da população, a desigualdade de direitos entre pretos e brancos é evidente tanto no mercado de trabalho quanto no acesso às políticas educacionais, e isso se deve ao efeito ocasionado pelo racismo, já considerado estrutural no Brasil (FRAGA, 2022).

Corroborando, Serafim Filho (2019) afirma que, no Brasil, um dos fatores que atalha as discussões em relação ao racismo é pautado na ideia de harmonia entre raças. Esta falsa realidade desencadeia um processo de discriminação disfarçada e dissimulada contra a população afrodescendente. Assim sendo a discriminação persiste na sociedade brasileira de forma velada e já se encontra naturalizada. (CERIBELI; SOUZA; TORRES, 2021).

Após a abolição da escravatura, a população negra não obteve ações políticas que possibilitassem a ela sair da situação de miséria, com algumas exceções de comunidades que conseguiram herdar terras dos senhores de engenho, o que ocasionou o movimento migratório para as grandes cidades com condições pouco favoráveis para sobrevivência (AZEVEDO; SILVA; CONCEIÇÃO, 2020).

A desigualdade racial citada é confirmada por diversos dados publicados. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2017), no retrato das desigualdades de raça, a quantidade de pretos analfabetos em 2015 era de aproximadamente 9,1 milhões, enquanto o número de analfabetos brancos era de 3,6 milhões. Ainda segundo o Ipea (2017), no mapa da violência em 2015, a cada 100 assassinatos no Brasil, 71% das vítimas eram negras.

Quando avaliados os patamares de remuneração, dados demonstram que pessoas negras recebem menos no Brasil. Em 2015, pessoas brancas ganhavam o dobro em comparação à população negra e, se o ritmo de inclusão fosse mantido comparado ao período pesquisado, somente em 2089 existiria um nivelamento entre

a renda média dos grupos (MAIA, 2021). Outros indicadores ratificam as desigualdades quanto à raça, como por exemplo, a taxa de desemprego no Brasil que é de 5,1% de pessoas brancas, enquanto a da população negra é de 7,1% e da parda de 6,8% (IBGE, 2018).

De acordo com o Instituto Ethos (2016), dentro das 500 maiores empresas brasileiras, somente 35,7% do quadro funcional é composto por negros. Quando é analisado o quadro executivo destas companhias, este número reduz para 4,7%. Os dados disponibilizados por estas instituições evidenciam a desigualdade racial no Brasil e a urgência de implementação de gestão de diversidade racial com o intuito de reduzir estas discrepâncias no mercado de trabalho (FRAGA *et al.*, 2022).

4.1.2.3 Programa Zeta

O programa Zeta é um programa de formação em tecnologia destinado às pessoas portadoras de deficiência, financiado pela empresa Gama e em parceria com a Digital House (fornecedora de ensino). Foram selecionadas 35 pessoas que estão cursando diversas disciplinas por cinco meses na Digital House, e em seu retorno serão escolhidas 15 que serão contratadas. Todas as deficiências foram aceitas e a Gama está preparada para garantir acessibilidade a todos os participantes.

Internamente a empresa tem fornecido treinamentos periódicos com todos os colaboradores e alguns clientes, preparando os *stakeholders* para este novo e comemorado passo de inclusão para a companhia. Atualmente a empresa conta com pessoas surdas, pessoas com baixa visão, dificuldade motora, entre outras, mas o objetivo principal com o programa Zeta, além de ampliar a quantidade de pessoas com deficiência, é também diversificar as deficiências promovendo diversidade em seu quadro funcional, fomentando assim a inovação em suas entregas e aspectos colaborativos internos da companhia.

4.1.2.3.1 Pessoas com deficiência no Brasil

O censo de 2010 do IBGE apurou que 23,9% da população brasileira porta algum tipo de deficiência, seja ela auditiva, física, intelectual ou visual (TAYLOR, 2017). Devido à porcentagem significativa de brasileiros com deficiência e as grandes

dificuldades de inserção no mercado de trabalho, eles formam um dos únicos grupos que são amparados relativo a normativas legais (ROCHA, 2017).

Uma das leis que ampara as pessoas com deficiência no Brasil é a Lei de Cotas 8.213, que determina que o quadro funcional de 2% a 5%, de acordo com o tamanho da empresa, seja ocupado por este público (FRAGA *et al.*, 2022). Ao analisar os dados disponibilizados pelo Ministério do Trabalho (BRASIL, 2017), Garbin e Cruz (2020) apresentam uma grande discrepância entre as condições e oportunidades de pessoas com deficiência e sem deficiência dentro destas instituições, que muitas vezes contratam unicamente para atender a lei.

Corroborando os dados apresentados, estudos como o de Toldrá (2009) demonstram o despreparo das organizações quanto ao aspecto inclusivo destas pessoas, evidenciando que muitas empresas somente contratam para cumprir a legislação (CERIBELI; SOUZA; TORRES, 2021). Muitos estudos apontaram, portanto, para uma indicação positiva da relação diversidade de recursos humanos e desempenho organizacional, mas principalmente para uma gama de potenciais benefícios quando a gestão da diversidade ocorre de forma eficaz, como por exemplo, melhores índices de criatividade e inovação.

Ao analisarmos de forma ampla o caso, considerando sua posição consolidada de destaque em gestão da diversidade e seus programas de recrutamento afirmativos, relacionando com aspectos das categorias de populações sub representadas atingidas, é possível inferir que a empresa Gama possui interesse genuíno na gestão da diversidade para além da rentabilidade, possuindo uma vertente de responsabilidade social.

Conhecidos os programas de recrutamento afirmativos, as particularidades das categorias de populações sub representadas atingidas por eles, bem como a empresa de forma geral, na próxima seção serão apresentadas as categorias de análise.

4.2 ENTENDIMENTOS DA DIVERSIDADE

Com o objetivo de iniciar o entendimento da diversidade, os entrevistados trouxeram suas percepções sobre diversidade de recursos humanos. Para a ENT_1, a diversidade é “tratar as diferenças buscando com isso melhorar o produto final”. Nesta mesma linha, a ENT_5 pontua que “diversidade pode tanto ser grupos de iguais, unidos por características diversas, como indivíduos diferentes em grupos diversos”.

Os relatos dos entrevistados estão em linha com Blau (1977) que conceitua a diversidade como um grande número de diferentes status entre os quais a população é distribuída. Em complemento, Karakhan (2021) aponta que a prática de grupos mais heterogêneos traz maior criatividade ao grupo de trabalho, em linha com a fala da ENT_1.

Aprofundando o entendimento da diversidade como algo rentável para a empresa, o ENT_7 conceitua a diversidade como “uma característica fundamental para fomentar a criatividade, inovação e melhores projetos”, já a ENT_8 vai mais além, afirmando que “empresas que não fomentarem a diversidade ficarão obsoletas rapidamente”. Estes pontos corroboram Cox e Blake (1991), Bernstein et al. (2020) e Fraga *et al.* (2022) que afirmam que times mais diversos possuem um melhor posicionamento estratégico, otimização de recursos, impactos comportamentais e melhores indicadores financeiros e de inovação. Contrariando esta ótica, estão os estudos de Fryxell e Lerner (1989) e Adams e Ferreira (2008), afirmando que times diversos tendem a tomar decisões mais lentas e por consequência aumentam os custos de operação. Os estudos apresentam também tendências de conflitos de relacionamentos que tendem a aumentar o índice de *turn over*.

Contudo, assim como afirmam Freitas (2015) e Taylor (2017) que a organização não deve fomentar a diversidade somente com a intenção de obter vantagem competitiva, a ENT_12 corrobora esta opinião: “acredito que a diversidade vai muito além de vantagem competitiva, faz parte da responsabilidade social da empresa e de todos que trabalham nela”. Para a ENT_2, “montar um time diverso é um compromisso ético que todos precisam ter”.

Continuando a abordagem sobre compromisso ético e responsabilidade social trazida pelas entrevistadas, é necessário contextualizar que emergem das entrevistas a preocupação genuína dos entrevistados em tratar a diversidade com um olhar para as categorias de populações sub representadas, especialmente mulheres, negros e pessoas com diversidade funcional.

O ENT_9 é enfático ao tratar sobre o quão masculino é o setor de tecnologia. Ele aborda também que, em experiências anteriores, muitas vezes fez parte de times formados somente por homens, e relata com certo desconforto que se sentia bem na época. A fala dele reporta à importância da conscientização por parte das organizações aos seus colaboradores com políticas e práticas de diversidade de gênero amplamente divulgadas, como parte da disseminação da cultura da

diversidade. Em linha com esta afirmação, Mendes *et al.* (2017) referem que é comum a desigualdade de gênero nas empresas, visto que os cargos são predominantes ocupados por homens.

Ainda sobre categorias de populações sub representadas, quando tratamos sobre diversidade racial e a população negra no mercado de trabalho, os ENT_7 e ENT_11 caminham para entendimentos de diversidade muito semelhantes, afirmando que em um país de maioria negra não é aceitável que ainda exista tamanha desigualdade. A ENT_12 corrobora reafirmando o compromisso da empresa Gama com a inclusão: “aqui, temos muitas pessoas negras, e isso traz orgulho para todos nós, mas sabemos que é só o começo, esta prática precisa se expandir para todas as empresas”. Estas falas reiteram Maia (2021), afirmando que o Brasil possui a maior porcentagem de negros fora do continente africano, 54%. Complementando, Fraga (2022) menciona que, mesmo a população negra sendo mais da metade da população brasileira, é evidente a desigualdade de direitos, tanto no mercado de trabalho quanto no acesso às políticas educacionais, e isso se deve ao efeito do racismo estrutural existente no Brasil.

É necessário também destacar as diversas inferências trazidas pelos entrevistados sobre a inclusão de pessoas com diversidade funcional, especialmente aquelas com deficiência auditiva. O ENT_6 afirmou que “o ingresso de uma pessoa surda em nosso time elevou o nível de discussões para um nível de excelência jamais atingido”. Nesta mesma linha a ENT_5 comentou que “em uma realidade *home office* as diversidades motoras não modificam a forma do time trabalhar, mas o dia a dia com pessoas com diversidade funcional, tais como baixa visão ou deficiente auditivo, fez as pessoas do time ver o mundo de uma forma muito melhor”.

A empresa Gama disponibiliza intérpretes de libras para todas as pessoas que utilizam este serviço, bem como para todos os eventos nacionais e internacionais corporativos, além de promover práticas como, por exemplo, autodescrição em seus momentos de reuniões, até mesmo quando não há pessoas de baixa visão, buscando fomentar esta cultura em meio aos colaboradores. Os relatos destes entrevistados apontam para o entendimento de que a empresa Gama é uma exceção, pois, segundo Ceribeli, Souza e Torres, (2021) e Toldrá (2009), a maioria das empresas contratam pessoas com diversidade funcional para cumprir a legislação, evidenciando o despreparo das organizações quanto ao aspecto inclusivo destas.

Ao analisar os relatos dos entrevistados sobre os entendimentos da diversidade, é possível dizer que a Gama é uma companhia que fomenta a cultura de diversidade em seus colaboradores, formando pontos de disseminação deste assunto. Também é possível afirmar que, para a maioria dos participantes deste estudo, o entendimento da diversidade passa por indivíduos diferentes que fomentam a criatividade e inovação em seus times, que precisam ser respeitados e que, por fim, mas também importante, trazem vantagem competitiva à empresa frente aos seus concorrentes.

Esta pesquisa optou por utilizar a definição do conceito de diversidade que vem da teoria da identidade social, ou seja, da diferença existente entre os indivíduos que se identificam e são identificados por possuírem e pertencerem a determinados grupos sociais, como, por exemplo, as pessoas com diversidade funcional, os negros e as mulheres. Esta é a melhor definição para este estudo, uma vez que serão analisados grupos específicos de diversidade, e não atributos particulares de cada indivíduo. Esta opção foi corroborada pelo ENT_10 que conceitua a diversidade como grupos unidos por suas diferenças. Também é possível citar o DOC_4 que conceitua a diversidade como “grupos unidos por suas diferenças de atributos e semelhanças de competências”.

É importante pontuar que emergiram das entrevistas alguns pontos sobre outras categorias de populações sub representadas de gênero tais como os grupos constituintes da sigla LGBTQIA+, porém não foram abordados por não fazer parte dos objetivos deste estudo. Ao longo das entrevistas, o tema intencionalidade na gestão da diversidade foi abordado sob diversos prismas, desde a necessidade da promoção da equidade até a diversificação das formas de gerir a diversidade de forma intencional. Portanto, na próxima seção será abordado este tema, com o objetivo de apresentar o assunto com a profundidade necessária.

4.3 GESTÃO INTENCIONAL DA DIVERSIDADE

Ao longo da pesquisa, muitos entrevistados pontuaram, com orgulho, sobre a intencionalidade na gestão da diversidade na empresa Gama. Foram citados desde os programas de recrutamento afirmativos, Alfa, Beta e Zeta, até o incentivo a grupos específicos internos de diversidade, tais como o Justiça de Gênero (exclusivo para

mulheres), Quilombolas (exclusivo para pessoas negras) e o Acessa (exclusivo para pessoas com diversidade funcional), apresentados na figura 2.

Figura 2 – Apresentação dos grupos internos de diversidade da empresa Gama



Fonte: Intranet da empresa.

A empresa Gama tem a gestão de diversidade intencional como pauta de sua cultura desde a sua fundação, tanto que um de seus pilares é a Justiça Social e Econômica. Prova disto é que, em todos os seus processos seletivos, afirmativos ou não, existe uma etapa chamada de entrevista de cultura, em que o tema justiça econômica e social é o norteador, buscando garantir o alinhamento de todos os colaboradores com o seu propósito sob esta lente.

Como forma intencional de gestão da diversidade, além desta etapa de entrevista de cultura bastante citada pelos entrevistados, também é importante destacar o programa de recrutamento afirmativo Beta, que, segundo o ENT_4, “foi o primeiro programa de recrutamento afirmativo para pessoas negras na empresa. Com

ele quase dobramos a quantidade deste público em nosso quadro funcional”. Complementando esta fala, o ENT_7 menciona que “este recrutamento foi tão expressivo que ganhou visibilidade nacional por conta de uma publicação na revista *Época*”.

Com o sucesso desta primeira etapa do projeto Beta, em 2020 a Gama lançou o Programa B, afirmativo para recorte racial, buscando formar lideranças negras em tecnologia. O ENT_4 conceitua esta etapa como “uma grande virada de chave, desde sua implantação existe o ingresso de em média 60 jovens negros por ano no mercado de tecnologia”. Já o ENT_9 complementa que “fazer parte da primeira turma do Programa B sempre será uma grande honra, a diversidade daquele time vejo refletida até hoje nos meus grupos de trabalho, me sinto representado na luta diária contra a desigualdade racial no mercado de tecnologia”. Na **figura 3**, é possível observar um resumo dos números alcançados com o Programa B até o início de 2022.

Figura 3 – Índices do Programa B até fevereiro 2022



Fonte: Intranet da empresa.

Ainda sobre gestão intencional de diversidade sob o prisma de raça, as ENT_3 e ENT_5 pontuam que o grupo Quilombolas recebe uma verba mensal para financiar eventos de conscientização para todos os colaboradores. Os entrevistados referem que existem encontros quinzenais para este público discutir sobre assuntos pertinentes a eles.

Os achados na empresa Gama sobre gestão intencional da diversidade racial, corroboram Ceribeli, Souza e Torres (2021), Cox (2008) e Yang e Konrad (2011) que consideram indispensável que as empresas adotem práticas de recrutamento e seleção voltadas à promoção da diversificação da força de trabalho. Em contraponto,

Fleury (2000) e Fraga *et al.* (2022) apontam que o cenário brasileiro é diversificado e contraditório, já que tende a se classificar como uma nação livre de preconceitos de raça ou cor, mas que na realidade os acessos às oportunidades públicas e educacionais, por pessoas pertencentes a recortes raciais, são de origem contestáveis. Ainda sobre este contexto afirmativo, os autores referem que políticas públicas de ações afirmativas têm sua eficiência duvidosa, uma vez que grupos são historicamente marginalizados e seus integrantes são discriminados e excluídos da sociedade, disfarçando o racismo estrutural.

Outro assunto que emergiu das entrevistas foi a busca incessante por igualdade das mulheres no ramo de tecnologia. A ENT_2 afirmou que “as mulheres no passado eram tidas como donas do lar, e este laço ancestral tem reflexos até hoje no mercado de trabalho”. Em adição o ENT_7 pontua que “o ramo de tecnologia é um meio amplamente masculino e branco, e ações afirmativas de recrutamento e políticas de gestão de diversidade de gênero e raça são fundamentais para mudar essa realidade”.

Quando ampliamos o tema para mulheres em cargos de liderança, a ENT_11 demonstra empolgação ao afirmar que “aqui na empresa Gama tenho orgulho de pertencer a uma empresa na contramão da maioria, pois temos uma diretora-presidente no Brasil e percebemos o esforço incessante no fomento de políticas intencionais para lideranças femininas”. Complementando esta informação, a ENT_12 afirma que “o programa Alfa abriu as portas para ela ter seu primeiro cargo de liderança em tecnologia”.

O programa Alfa foi criado em 2017 com o objetivo de promover ações que incentivem e acelerem a presença de mulheres na tecnologia, destinado a perfis específicos: *sênior* e *lead*. Em 2021, 34 mulheres foram contratadas, contribuindo substancialmente para o alcance da meta de mulheres em cargos de liderança.

Mas a gestão intencional da diversidade de gênero vai além dos programas de recrutamento afirmativos. Na empresa Gama, o grupo Justiça de Gênero é responsável por levar foco a temas importantes para discussões, promover eventos e palestras, buscando ampliar a conscientização sobre barreiras enfrentadas pelas mulheres, principalmente em sua atuação profissional. Assim como o grupo Quilombolas, este também dispõe de uma verba mensal para a promoção de atividades pertinentes.

Ao analisarmos as percepções dos entrevistados frente à gestão da diversidade intencional de gênero, é possível perceber opiniões muito semelhantes às encontradas na literatura. Como Marques (2020) e Holanda e Araujo (2019) que convergem ao afirmarem que, na década de 70, o modelo familiar era diferente do atual, e que talvez por estas raízes as mulheres ainda enfrentem tantos desafios e oportunidades desiguais. Contrapondo parcialmente os achados da pesquisa, Catalisty (2021) pontua que, apesar de empresas estarem engajadas em propor políticas e iniciativas que fomentem a diversidade, a participação de mulheres no corpo executivo de empresas ainda é pequena.

Referente a problemas em trabalhar com times diversos em gênero, não foram registrados relatos na coleta, opondo-se assim a Adams e Ferreira (2008) e Castro, Pezarico e Bernartt (2019) que afirmaram que times diversos em gênero geram mais conflitos e com isso acabam por prejudicar o desempenho das equipes.

Aliado às categorias de populações sub representadas de gênero e raça, está o grupo de pessoas com diversidade funcional. Na empresa Gama, é, sem dúvida, a diversidade mais complexa de gerir e ampliar o número de pessoas. Apesar de a empresa proporcionar acessibilidade, equidade e possibilidade de crescimento, é muito desafiador trazer estes profissionais. O ENT_6 pontuou que “existem cotas para pessoas com diversidade funcional em treinamentos, aulas de idiomas acessíveis, a empresa fornece aulas de libras, enfim, sinto que existe um interesse verdadeiro em prover um ambiente seguro às pessoas”. Em adição, a ENT_2, bastante emocionada, relata que “antes de atuar na empresa Gama, se considerava um peso para meus familiares, pois não conseguia emprego, agora iniciei a faculdade e me sinto pertencida”.

Vislumbrando este cenário difícil de contratações de pessoas com diversidade funcional, a empresa Gama lançou o programa Zeta em 2022, com o intuito de contratar 15 pessoas, que vão iniciar em agosto deste mesmo ano. A ENT_12 relatou que participou do processo seletivo como recrutadora técnica e foi uma possibilidade de rever suas próprias atitudes frente a esta experiência de inclusão. Corroborando, a ENT_2 relatou que “este programa é necessário e deve tornar-se recorrente”, assim como os programas Alfa e Beta.

O processo de integração destas 15 novas pessoas está sendo pensado por diversas áreas e, no centro desta organização, estão os integrantes do grupo ACESSA. Este é o grupo exclusivo para pessoas com diversidade funcional na empresa Gama

e eles tratam de temas como capacitismo, acessibilidade, entre outros, e assim como os projetos Alfa e Beta, possuem verba mensal para promoção de eventos, palestras e outros temas pertinentes.

Ainda sobre a temática de pessoas com diversidade funcional, o ENT_4 trouxe um relato sobre um cliente que contestou a presença de uma pessoa com diversidade funcional em seu time de entregas, causando um constrangimento não tolerável pela empresa Gama. Segundo ele, a reunião foi encerrada e providências foram tomadas junto ao cliente para que este tipo de situação não se repetisse. Corroborando este relato, o ENT_7 contou sobre uma situação com outro cliente, que se incomodou com a presença da intérprete de libras, por tratar-se de um assunto confidencial. Nesta situação a reunião também foi encerrada e os pontos esclarecidos junto ao cliente para que não se repetisse.

Ambas as situações relatadas estão de acordo com Quiroz (2021) e Zapata (2019) que afirmam que, além de normas de inclusão, devem existir regras para equidade nas empresas, uma vez que, apesar de existir obrigatoriedade na contratação de pessoas com diversidade funcional, é visível que as empresas preenchem as vagas operacionais sem oportunidades às pessoas de se desenvolverem e evoluírem na carreira.

Sob outro prisma, mas ainda sobre os mesmos relatos, a empresa Gama demonstra a intencionalidade em proporcionar um ambiente seguro aos seus colaboradores, quando orienta aos seus líderes encerrar imediatamente reuniões que coloquem as pessoas em desconforto. Esta ação corrobora Vasconcelos e Silva (2020) que afirma que a gestão intencional da diversidade e inclusão precisa ser parte ativa da cultura da empresa, para que seja efetiva junto a todos os colaboradores.

Relativo às vantagens de os times possuírem pessoas com diversidade funcional, o ENT_7 refere que, após a entrada de uma pessoa com baixa visão no seu time, o olhar deles ficou muito mais específico para usuários que pudessem ter este tipo de necessidade. Segundo ele, o produto ficou mais amplo e acessível não só para pessoas com baixa visão, mas para outras necessidades também. Este relato está de acordo com Bernstein *et al.* (2020) e Vasconcelos e Silva (2020) que afirmam que times que apresentam membros de grupos diversos possui benefícios operacionais e vantagem competitiva frente a times homogêneos.

Ao analisar a gestão intencional da diversidade, frente aos pontos levantados na pesquisa, é possível afirmar que a empresa Gama é intencional em todas as suas

frentes de trabalho. Percebe-se nos entrevistados uma preocupação genuína com diversidade em suas práticas, políticas, eventos e o interesse em prover conhecimento sobre o tema, para que todas as pessoas tenham propriedade e pertencimento no assunto.

Durante as entrevistas, cenários desafiantes da diversidade foram citados, sempre pontuando que, apesar do esforço em promover de forma intencional a diversidade, ainda existem muitos pontos a melhorar, desafios a serem vencidos, barreiras a serem transpostas, por isto na próxima seção serão tratados os principais desafios da gestão da diversidade.

4.4 DESAFIOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE, *FRAMEWORK* DE PODSIADLOWSKI E *FRAMEWORK* DE COX

A Administração de Empresas está intimamente relacionada à gestão da diversidade, que pode se conectar às habilidades, ao gênero, à raça, à idade, à origem social ou à cultura. O desafio dos gestores é conseguir uma integração corporativa que potencialize as diferenças, garantindo identidade e coesão, respeitando os diferentes grupos presentes na empresa (CHANLAT; 2019).

Complementando a Chanlat (2019), os desafios observados pelos colaboradores podem ser classificados em dois grupos: o primeiro ligado às questões do ambiente e à gestão de pessoas, e o segundo conectado ao conhecimento e à experiência. Sobre o ambiente, são abordados desafios externos e internos, uma vez que, além das questões identificadas nas relações com os clientes, fornecedores ou parceiros, quando possuem ideias e cultura de diversidade diferente da empresa Gama, existe também o desafio de gerir os conflitos de colaboradores com posicionamentos diferentes da forma de gestão da diversidade adotada pela companhia.

Apesar de a empresa Gama trilhar um caminho na gestão da diversidade, ainda existem muitos paradigmas a serem transpostos, como a ENT_5 relata: “enfrentamos diariamente conflitos que desafiam a organização em como conduzir de forma saudável e dinâmica tais discussões”. Em complemento, o ENT_7 destaca que “criar um ambiente seguro para construções é responsabilidade de todos os colaboradores, sempre respeitando as diferenças”. Já para a ENT_3, “o maior desafio é encontrar

uma solução comum agradável para todas as pessoas, em um grupo tão empoderado e heterogêneo”.

Na literatura, não há um consenso sobre o efeito do aumento de conflitos em decorrência de grupos mais diversos nas empresas. Para Vasconcelos e Silva (2020), a diversidade e conflitos decorrentes da convivência dos diferentes são tidos como positivos, uma vez que fomentam a criatividade e dão abertura a novas ideias. Em oposição, Castro, Pezarico e Bernartt (2019) apresentam uma pesquisa que demonstra ineficiência em um conselho executivo, fato este creditado a um sistema de cotas de gênero implantado no corpo diretivo, e por consequência a percepção de aumento dos conflitos.

Para promover um ambiente seguro e diverso, buscando possibilitar discussões e construções entre as pessoas, é necessário abrir espaços para debates, palestras e rodas de conversa, dependendo tempo e recursos em desenvolvimentos de projetos desta natureza. Mas aí está exatamente um dos maiores desafios, tomar decisões em um grupo tão heterogêneo e democrático, em que muitas vezes os interesses não estão alinhados entre todos os colaboradores.

Sobre o eixo dos desafios relacionados a conhecimento e experiência, o ENT_7 reforça que “contratar pessoas diversas, com experiências diversas não é uma certeza que haverá diversidade. É necessário depositar energia, criar políticas e práticas para gerir esta força de trabalho, ser intencional neste propósito”. Em adição, a ENT_12 relata o desafio de contratações de determinados recortes, que às vezes possuem *gaps* de aprendizado que necessitam de mais treinamento, de mais investimento financeiro e de tempo por parte da empresa e que, por vezes, acabam dificultando a equidade em projetos. A ENT_11 corrobora, comentando que, especialmente o mercado de tecnologia sendo um ramo muito elitizado, os candidatos chegam com níveis de qualificação diferentes, muito pelas desigualdades sociais do cenário brasileiro, e lidar com os diferentes saberes demanda uma dedicação e um tempo maior para atingir os níveis de entrega esperados dos colaboradores nos projetos.

É observado na empresa Gama uma compreensão por parte dos colaboradores sobre as dificuldades de qualificação e educação enfrentadas por pessoas de alguns recortes de diversidade. Este cenário é reafirmado por diversos relatos dos entrevistados, que reforçam em suas falas a falta de qualificação desses colaboradores como um grande desafio a ser enfrentado pela empresa.

Estes relatos corroboram a afirmação trazida por Alves; Galeão-Silva (2004) que a ambiguidade do discurso sobre a negação do racismo traduz-se na racionalização que não há preconceitos contra negros; o que existe é uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas. Não há uma combinação perfeita entre as duas formações ideológicas, de forma que a gestão da diversidade não é uma ideologia relacionada com a democracia racial. Assim sendo, os comportamentos tolerantes com as diferenças precisam ser ensinados na companhia. A empresa tem o papel de criar condições para a contratação de públicos diversos, oriundos de categorias de populações sub representadas, por meio da adoção de processos seletivos afirmativos ou quaisquer outras práticas exclusivas.

Neste sentido, a empresa Gama desafia-se diariamente, entre outros, pelos três programas afirmativos para categorias de populações sub representadas: Alfa, Beta e Zeta. Para a ENT_8, a chave do sucesso de engajamento e *feedbacks* positivos dos participantes é que a categoria de população sub representada abordada, seja ela mulheres, negros ou pessoas com diversidade funcional, é sempre a protagonista dos programas, trazendo suas dores, seus conhecimentos, promovendo engajamento e consciência de necessidades fundamentais para a sensibilização dos colaboradores, gerando um senso de responsabilidade e propósito legítimo para a gestão da diversidade na empresa.

Para o ENT_9, é preciso que todos entendam que a diversidade não é sobre estereótipos ou tentativas simplificadas de classificação, é sobre humanidade, é sobre conseguir entender que pessoas são pessoas e que não é possível reduzi-las a um único estereótipo. Esta linha de pensamento contraria parcialmente o princípio básico da administração que o que não é medido não pode ser gerenciado, mas esta consciência passa por entender que gestão da diversidade está relacionada à gestão única de cada grupo de pessoas diversas.

A partir da análise das políticas e práticas de gestão de diversidade identificadas na empresa Gama, bem como pontos que emergiram das entrevistas, é possível classificá-la de acordo com o *framework* proposto por Podsiadlowski *et al.* (2013) sob a perspectiva de Integração e Aprendizagem, uma vez que a abordagem da empresa Gama é que um ambiente de trabalho diversificado é benéfico para todos, colaboradores e companhia. Também ficaram muito evidentes a flexibilidade e o interesse que a empresa propõe com a intenção de beneficiar os colaboradores e a si própria em frentes como inovação, justiça social ou produtividade. Da mesma forma

que é caracterizada na literatura na abordagem de Integração e Aprendizagem, a empresa Gama provê a gestão da diversidade acessível a todos os setores da organização.

Uma vez que a empresa Gama se destaca por sua cultura de gestão da diversidade, é possível inferir que ela está consolidada como uma companhia que considera esta gestão como um ativo. Desta forma, no quadro 5 são apresentadas as impressões que emergiram das entrevistas e observações, correlacionadas com os argumentos propostos no *framework* de Cox (2008) e evidências do campo.

Quadro 5 – Correlação dos dados de gestão da diversidade e os argumentos propostos no *framework* de Cox (2008)

(continua)

Framework proposto por COX	Resumo	Itens relacionados na Empresa Gama	Evidências do Campo
Argumento de Custo	Como grupos diversos são uma realidade, a falta de gestão da diversidade implica maiores índices de rotatividade, conflitos e, com isso, estrutura de custos maiores.	Demonstra preocupação genuína em gerir a diversidade como forma de redução de custos provenientes de conflitos, e investir estes recursos em treinamento para possibilitar oportunidades iguais nos times.	ENT_10: As rodas de conversas frequentes da empresa auxiliam muito na gestão de conflitos dentro do time. DOC_2: É preciso prover equidade, por meio de treinamentos específicos, reduzindo conflitos e promovendo inclusão. Nesta linha, Holanda e Araujo (2019) apontam que sem sensibilização e treinamentos para todos os colaboradores, independente do seu posicionamento dentro da organização, não há inclusão, não há fomento da diversidade, e pairam dúvidas que permitem que o tema seja ignorado por quem não tenha empatia ou interesse por tais práticas.
Argumento de Aquisição de Recursos	Com a força de trabalho mais diversificada, empresas que promovem uma gestão da diversidade de forma efetiva,	Este argumento provavelmente foi o mais percebido ao longo deste estudo. Na empresa Gama, a busca por retenção dos talentos diversos e a contratação	ENT_3: O interesse genuíno da empresa em prover times diversos e reter os talentos é algo que traz um grande senso de pertencimento, talvez por isto a empresa possua um <i>turn over</i> considerado baixo para este ramo.

	melhorando a retenção destes talentos, tendem a obter vantagem competitiva.	afirmativa e intencional deste público foram destacadas durante toda a observação e entrevistas.	DOC_5: "Cativar nossos talentos diversos, para construir nosso impacto extraordinário." Nesta linha, Freitas (2015) afirma que não se trata de ser politicamente correto, nem mesmo de uma questão moral. Lutar contra o trato desigual das diversidades humanas exige coragem, mas traz um ativo valioso: redução de rotatividade de colaboradores, variedade de talentos, saberes, experiências, linguagens e vontades.
--	---	--	---

(continuação)

Argumento de Marketing	Com um grupo diverso de trabalho e uma escuta ativa, a empresa pode se beneficiar na promoção de produtos e serviços para diferentes mercados.	Este argumento esteve evidenciado especialmente na observação do programa Zeta, mas também nas falas dos entrevistados mais próximos a este programa, uma vez que todos afirmaram que a partir da entrada de uma pessoa com diversidade funcional no time, o produto final teve um olhar muito mais acessível, não só para uma deficiência, mas para todas.	ENT_4: Após a entrada de uma pessoa surda no time, o nosso produto final teve uma melhora perceptível em termos de acessibilidade de forma geral, inclusive reconhecido pelo cliente. DOC_3 e DOC_4: Demonstram a estratégia da empresa em dobrar o número de pessoas com diversidade funcional em 2022. Tais evidências são corroboradas por Zapata (2019), que afirma que um time que apresenta maior diversidade funcional tende a produzir produtos e projetos mais acessíveis.
Argumento de Criatividade	A discussão de ideias de um grupo diverso, em que existe uma cultura de gestão da diversidade, tende a emergir em ideias inovadoras e criativas, possibilitando até mesmo melhor desempenho econômico.	Apesar de ficar implícito em algumas falas a presença da potencialização da criatividade, não foi algo percebido de forma relevante na observação e coleta de entrevistas.	ENT_9: Apesar de algumas discussões nos times resultarem em conflitos desafiadores de serem solucionados, algumas vezes conseguimos ter boas perspectivas relativas a ideias e caminhos para soluções. Em linha com esta afirmação, JANS et al (2012) referem que um time diverso tende a ter projetos e produtos mais criativos.

Argumento de solução de problemas	Observar perspectivas e opiniões sob vários prismas potencializa soluções inovadoras de problemas da organização.	Percebeu-se ênfase em deixar nítido que existem muitos conflitos internos e que este é um grande desafio para a gestão da diversidade na empresa Gama, no entanto, não foram relacionadas soluções inovadoras diferenciadas de problemas a partir de grupos diversos.	ENT_10: Talvez pela empresa ser muito aberta, muitas vezes as discussões são muito calorosas, inviabilizando a discussão saudável de ideias inovadoras. Esta fala do ENT_10 corrobora MACCALI et al (2015), que afirma que um time mais diverso tende a ter mais conflitos dificultando a solução dos problemas.
-----------------------------------	---	---	--

(conclusão)

Argumento Valores	As empresas devem ser proativas na gestão da diversidade para cumprir valores fundamentais, como: tratamento justo e respeitoso e equidade a todos.	Este argumento também é perceptível que é uma das lentes principais da gestão da diversidade na empresa Gama. Várias falas dos entrevistados trouxeram estes valores como princípios básicos para gestão da diversidade, deixando em segundo plano inclusive os argumentos de custos e possíveis maneiras de ganho financeiro.	ENT_12: Acredito que a diversidade vai muito além de vantagem competitiva, faz parte da responsabilidade social da empresa e de todos que trabalham nela. ENT_2: Montar um time diverso é um compromisso ético que todos precisam ter. DOC_4: O compromisso da empresa Gama é tratar de forma justa, equânime e respeitosa todos os nossos funcionários. Relativo a este argumento, Ceribeli, Souza e Torres (2021) afirmam que a gestão da diversidade precisa ser realizada de forma eficaz, pois, além de vantagem competitiva, esta prática deve proporcionar tratamento e oportunidades equânimes a todos.
-------------------	---	--	---

Fonte: Adaptado de Cox (2008).

Ao longo desta seção, foram abordados os entendimentos da diversidade, bem como as categorias de análise, em que, a partir dos dados de campo, foi possível fazer conexões com os programas de recrutamento afirmativos selecionados para este estudo.

Quando tratamos sobre o programa Alfa, emergiram algumas falas de pessoas mencionando as ações intencionais não só para a inclusão de mulheres, mas também

para a promoção de mulheres em cargos de liderança. Também foram trazidos pontos sobre o plano de comunicação específico, buscando a sensibilização de todos os colaboradores para a necessidade da diversidade de gênero e grupos para trabalhar problemáticas de mães, buscando prover conforto para esta categoria de população sub representada em diversos prismas.

Já quando tratamos do programa Beta, percebemos que não foram relevantes os dados sobre sensibilização de diversidade racial, possivelmente por ser um tema bastante divulgado, já havendo um entendimento do racismo estrutural histórico, e também por ser algo que já é tratado desde o processo seletivo de todas as candidatas na empresa Gama. Porém foram trazidas falas de forma recorrente sobre o apoio do grupo de gestão de diversidade Quilombolas a esta categoria de população sub representada. Foram citados o empoderamento e a orientação de reação ao menor sinal de racismo, sugestões de posturas e conversas intencionais com as lideranças evidenciando a necessidade de diversidade racial nos times. Também foi bastante citada a necessidade de treinamentos específicos para esta categoria de população sub representada, buscando prover equidade de conhecimentos.

Quando tratamos de diversidade funcional, percebe-se majoritariamente a necessidade da promoção dos resultados desta dimensão de diversidade em times, buscando salientar as vantagens de prover acessibilidade nos projetos e com isso de fato criar um ambiente de crescimento para este público. Acredita-se que esta dimensão de diversidade ainda esteja buscando por acesso e inclusão, estando um passo antes das dimensões de gênero e raça no quesito equidade, portanto necessitando desta divulgação de resultados e do auxílio e orientação do grupo de gestão específico para diversidade funcional, o Acessa.

Analisando os dados desta seção é possível afirmar que promover a gestão da diversidade é uma estratégia bastante complexa de ser aplicada. Foram identificados diversos desafios a serem transpostos, tanto na companhia, como na sociedade e no relacionamento com seus *stakeholders*. Mas também emergiram diversos potenciais benefícios, no entanto, mais que uma relação custo-benefício, estar ligado às causas sociais que permeiam a gestão da diversidade se mostrou fundamental para o sucesso da empresa Gama nesta jornada. Corroborando, Freitas (2015) afirma que não se trata de ser politicamente correto, nem mesmo de uma questão moral. Lutar contra o trato desigual das diversidades humanas exige coragem, mas traz um ativo valioso: a variedade de talentos, saberes, experiências, linguagens e vontades.

Conhecidos os desafios da gestão da diversidade na empresa Gama, na próxima seção será proposto um *framework* sobre como entender a diversidade das diversidades, ou seja, a literatura propõe formas unificadas de gestão da diversidade sem analisar de forma particular o público envolvido, ou o tipo de diversidade. Então, buscando atingir o objetivo deste estudo que é compreender a gestão da diversidade de forma intencional nas dimensões de gênero, raça e diversidade funcional, serão detalhadas as práticas de gestão para cada uma das dimensões abordadas nesta pesquisa e suas convergências.

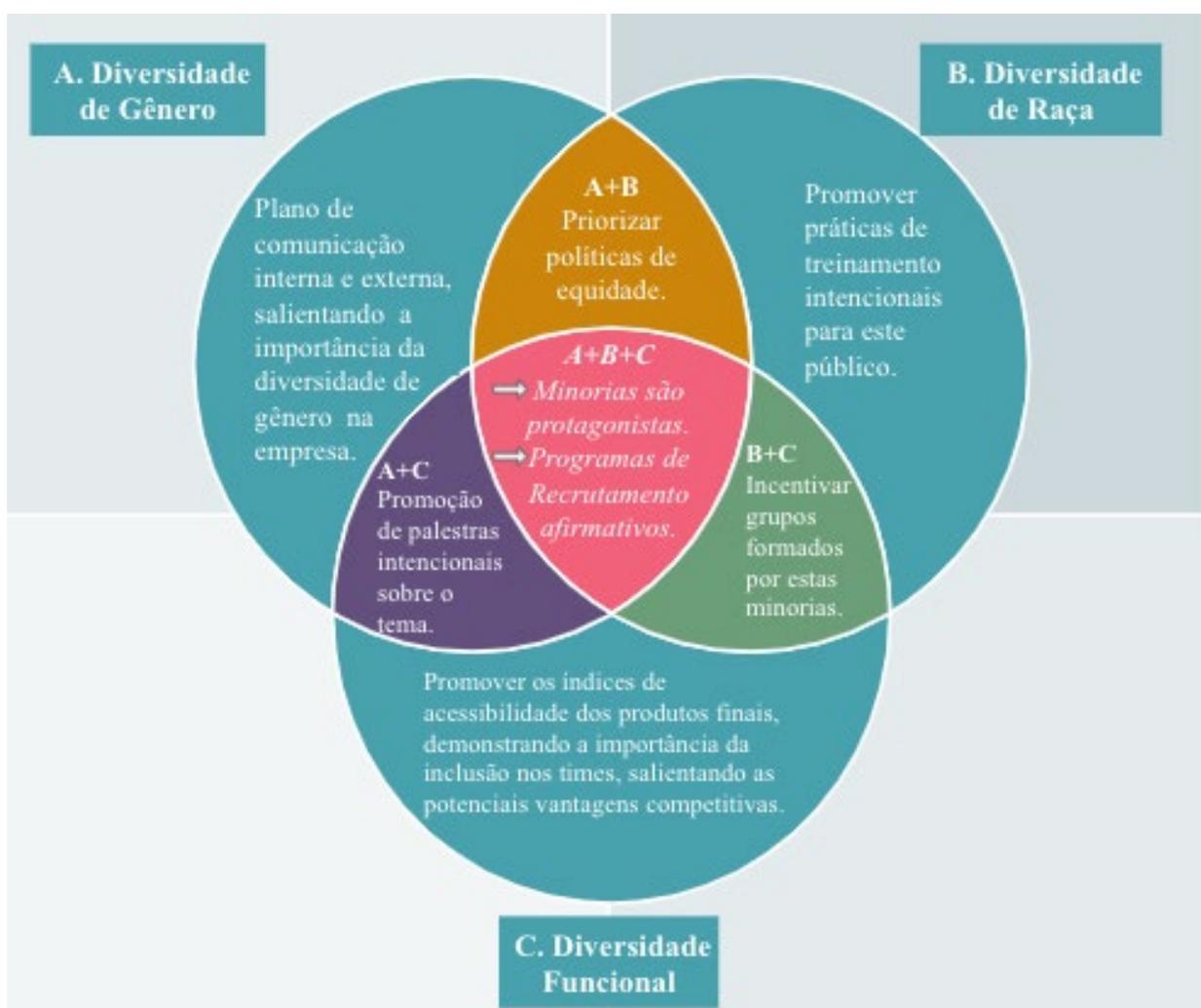
4.4.1 Proposta para Diversidade da Gestão da Diversidade

Visando contribuir para a literatura de Gestão da Diversidade, este estudo apresenta uma estrutura com os achados desta pesquisa, representando um mapa das principais práticas. Não é esperado contemplar todas as ações inerentes à gestão da diversidade, e sim contribuir para a evolução de conhecimento neste tema.

A estrutura foi elaborada com base na necessidade de organizar as semelhanças e diferenças na gestão da diversidade, de acordo com cada dimensão de diversidade estudada: gênero, raça e diversidade funcional. Segundo Alem Appugliese (2021) por definição, o *framework* é uma estrutura que busca auxiliar na solução de um problema. Nesta pesquisa, o modelo apresentado é uma estrutura fixa composta por três dimensões de diversidade e quatro lentes de análise sobrepostas.

A partir do modelo apresentado, foi possível elaborar uma estrutura identificando as melhores práticas para Gestão da Diversidade para cada uma das dimensões de diversidade priorizadas neste estudo: gênero, raça e diversidade funcional, sendo: A) Diversidade de Gênero, B) Diversidade de Raça, C) Diversidade Funcional. Da convergência destas dimensões foram criadas lentes de práticas em comum para cada uma das ligações: A+B, B+C, A+C e A+B+C.

Figura 4 – Estrutura proposta da gestão da diversidade



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar a estrutura proposta, é possível identificar pontos importantes que emergiram tanto nas entrevistas, como nos materiais secundários e na revisão da literatura. As convergências tratam das particularidades da gestão da diversidade,

propiciando um ganho de assertividade quando analisadas de forma intencionais para a gestão das diversidades das categorias de populações sub representadas.

A gestão da diversidade de gênero se mostra desafiadora nas organizações, uma vez que o comportamento humano nestas é influenciado por diversos fatores físicos, sociais e psicológicos (BOTAN, 2020). Por mais que se perceba de forma estruturada grandes empresas e países buscando políticas e iniciativas para aumentar a diversidade de gênero, a participação das mulheres ainda é insatisfatória e a desigualdade salarial se mantém e somente ocorreria a equidade em 2111 em ambientes corporativos, em termos de representatividade e remuneração (CERIBELI; SOUZA; TORRES, 2021). Estas afirmações corroboram o ENT_10 que afirma que “a diversidade de gênero é fundamental e deve ser pauta tanto de homens como de mulheres e está longe de atingir patamares confortáveis”. Já o ENT_7 reforça que “a comunicação da empresa precisa ser intencional não só para contratar mais mulheres, mas sim fornecer insumos para que exista equidade nos times”. Em adição, o DOC_1 refere que a comunicação intencional e o elo de empatia de todos são fundamentais para o fomento, tanto da diversidade de gênero como da equidade na empresa Gama.

Quando abordada a diversidade de raça, foram apresentadas justificativas muito semelhantes para a desigualdade racial percebida no mercado de trabalho, como trazido pela ENT_8: “o racismo estrutural é uma realidade brasileira, é perceptível os níveis diferentes de conhecimento pela dificuldade de acesso a instituições de ensino de qualidade por este público, especialmente pelo ramo de tecnologia ser uma área bastante elitizada”. O ENT_6 pondera que, “quando a empresa opta por prover um recrutamento afirmativo para pessoas negras, acaba por diversificar sua força de trabalho, muitas vezes abrindo mão de conhecimento em prol de outros aspectos culturais positivos para a organização”. As informações oriundas das entrevistas complementam o DOC_2 e o DOC_8 que contemplam as especificidades do programa Beta, em que consta como critério único de seleção pessoas negras com interesse no ramo de tecnologia, deixando implícito que os *gaps* de conhecimento serão supridos por meio de treinamentos intencionais para este público. Confirmando estas informações, Alves; Galeão-Silva (2004) citam a ambiguidade do discurso sobre a negação do racismo que se traduz na racionalização que não há preconceito contra negros, o que existe é a falta de negros qualificados para ocupações valorizadas.

Ao tratar da dimensão de diversidade funcional, percebeu-se nos entrevistados um interesse genuíno em ter este público em suas equipes. O ENT_4 relata que “após a entrada de uma pessoa surda no time, o nosso produto final teve uma melhora perceptível em termos de acessibilidade de forma geral, inclusive reconhecido pelo cliente”. Já para a ENT_3, “trabalhar com pessoas com necessidades especiais faz o time se integrar de uma forma diferente, gera empatia e auxilia na solução de problemas de forma considerável”. Para o ENT_9, “promover a inclusão de pessoas com deficiência além de ter um impacto social fortíssimo, demonstra responsabilidade social, fator decisivo para muitos dos nossos clientes potenciais, dessa forma gerando vantagem competitiva”. Estes três pontos são contemplados nos DOC_3 e DOC_4, uma vez que no relatório de impacto social está evidenciado o crescimento deste público em quase 100% previsto para o ano de 2022, assim como na divulgação do programa Zeta estão contemplados fatores como acessibilidade dos projetos, geração de empatia e vantagem competitiva. Tais afirmações estão em linha com Zapata (2019) que abrange a inclusão de pessoas com diversidade funcional com um olhar muito intencional para além do impacto social, discorrendo sobre as vantagens competitivas como ganho de acessibilidade e melhora na solução de problemas.

Ao iniciar as análises das lentes de convergência, é possível perceber que é comum tanto para a diversidade de gênero como para a diversidade de raça a necessidade de políticas de equidade. Para as mulheres, as diferenças salariais, composição discrepante de quadro executivo, elucidam a semelhança com os *gaps* de conhecimento existentes, por vezes, por pessoas negras. A necessidade da promoção de políticas de equidade, tanto na gestão da diversidade de gênero como na gestão da diversidade de raça, é contemplada por Quiroz (2021) e Vasconcelos e Silva (2020) que referem que esta é uma prática fundamental para a gestão eficaz da diversidade nestas duas dimensões.

No entanto, quando se avalia a união da diversidade de gênero com a diversidade funcional, tem-se a necessidade de promoção de palestras intencionais sobre o tema. Este ponto é corroborado pela ENT_12: “é muito comentado na empresa Gama sobre inclusão de pessoas com diversidade funcional, assim como fomento de mulheres na tecnologia, mas precisa haver uma mobilização com pessoas especialistas no tema, buscando sensibilizar ao público interno e externo.” Complementar a isto, Holanda e Araujo (2019) apontam que sem uma sensibilização de todos os colaboradores, independente do seu posicionamento dentro da

organização, não há inclusão, não há fomento da diversidade, e pairam dúvidas que permitem que o tema seja ignorado por quem não tenha empatia ou interesse por tais práticas.

Da convergência de diversidade de raça e diversidade funcional, emergiu a necessidade de incentivar grupos formados por estas categorias de populações sub representadas. A empresa Gama incentiva tais grupos por meio de verbas mensais, espaço de conversas e disponibilização de tempo para discussões pertinentes a este público. Este reconhecimento foi exposto pela ENT_2 que relata que “em muitos momentos houve situações pertinentes a pessoas com diversidade racial dentro do projeto, junto ao seu cliente e que ela foi empoderada por meio do grupo Quilombolas, promovendo uma alfabetização racial”. Para o ENT_7, “o grupo de diversidade ACESSA mudou sua vida, uma vez que até entrar na empresa Gama ele nunca havia desempenhado atividades complexas e para atravessar sentimentos como a síndrome do impostor foi fundamental o apoio das pessoas do ACESSA”. Estas informações são corroboradas por Ceribeli, Souza e Torres (2021) quando eles afirmam que é imprescindível que as companhias adotem ações intencionais que reforcem a cultura de diversidade e inclusão, seja por meio de processos de recrutamento afirmativo, por fomento a grupos de diversidade ou outras formas de incentivo.

Da união das três dimensões de diversidade contempladas neste estudo – diversidade de gênero, diversidade de raça e diversidade funcional – emergiram as práticas: categorias de populações sub representadas são protagonistas e programas de recrutamento afirmativos. Tanto os documentos utilizados para a pesquisa como as entrevistas permearam estes dois temas de forma muito recorrente. O ENT_9 e a ENT_2 contaram sua experiência como recrutadores em um recrutamento afirmativo para pessoas negras, o programa Beta, em que todos os protagonistas (lideranças e recrutadores) envolvidos eram negros. Os entrevistados salientaram que este cenário trouxe uma realidade de ambiente seguro que possibilitou uma experiência única de acolhimento. As ENT_8 e ENT_3 participaram do programa de recrutamento afirmativo para mulheres, como candidatas, o programa Alfa, e relataram que todas as protagonistas eram mulheres, reduzindo vieses e propiciando segurança ao longo de todo o processo. A empresa Gama repetiu com o programa Zeta o processo de colocar as pessoas com diversidade funcional como protagonistas. O ENT_7, que

participou como recrutador, avalia que a experiência para os candidatos neste formato gera empatia e segurança.

Complementar às falas dos entrevistados, os DOC_1, DOC_2, DOC_3 e DOC_10 contemplam a informação de que as categorias de populações sub representadas são protagonistas, divulgando que este é um diferencial importante e que faz diferença na qualidade do processo para as categorias de populações sub representadas contempladas no programa. Ratificando as informações oriundas do campo, Serafim Filho (2019) conceitua os programas de recrutamento afirmativos como uma tendência para prover diversidade nas empresas e que gerar empatia é um dos pontos cruciais para promover uma gestão eficaz da diversidade. Assim sendo, podendo-se inferir que esta empatia pode ser alcançada por meio da promoção das categorias de populações sub representadas como protagonistas.

Quando são analisadas as diferenças na forma de gerir cada dimensão de diversidade, tornam-se explícitas as diferenças em práticas, como podemos perceber ao analisar a diversidade de raça, que é amplamente comunicada e infere-se que existe um conhecimento básico por todas as pessoas, visto que o tema tem estado em evidência atualmente e por isso a implementação de um plano de comunicação não seria tão efetivo como é para a diversidade de gênero.

A promoção dos índices de acessibilidade e as potenciais vantagens competitivas são algo muito particular da diversidade funcional, sendo importantíssimas para este público, mas não efetivas para as demais dimensões de diversidade estudadas. Já quando avaliamos as convergências, é possível afirmar que os grupos de diversidade formados pelas categorias de populações sub representadas são mais efetivos com pessoas com diversidade funcional e diversidade de raça, uma vez que para as mulheres, apesar de sofrerem com alguns preconceitos, não existe um apelo tão grande por empoderamento e resgate da confiança como claramente existe nas dimensões de raça e diversidade funcional.

Já a necessidade de sensibilização intencional é muito latente para as pessoas de diversidade de gênero e funcional, uma vez que são grupos por vezes com questões particulares não reveladas e que precisam ser promovidas por meio de rodas de conversas ou profissionais de referência para gerar um senso coletivo de entendimento e, com isso, propiciar uma qualidade de vida melhor para estes públicos dentro da organização. Para as pessoas com diversidade de raça esta ação pode não

ser efetiva, uma vez que as questões pertinentes a este público são bastante divulgadas e as dificuldades enfrentadas amplamente difundidas.

Ao analisarmos a convergência entre gênero e raça, tem-se a priorização de políticas de equidade. Esta prática é fundamental para a gestão eficaz da diversidade destas duas dimensões, uma vez que, mesmo a organização possuindo programas de recrutamento afirmativos e aumentar sua diversidade, sem equidade os talentos acabam se desmotivando e até mesmo deixando a empresa. Esta prática, com certeza, é um próximo passo para o público com diversidade funcional, no entanto, precisa de amadurecimento dos processos e talvez o tema inclusão ainda está à frente do tema equidade, neste momento.

Após a análise das diferenças e semelhanças das práticas de diversidade e suas convergências, buscando contribuir para a gestão corporativa de forma intencional para cada uma das dimensões de diversidade contempladas neste estudo, abaixo será apresentado um cruzamento de categorias sugeridas para gestão intencional de cada uma das dimensões da diversidade contempladas neste estudo, ou seja, sugestões de itens de gestão da diversidade com o destaque para qual ou quais dimensões ele é mais apropriado.

Quadro 6 – Cruzamento de categorias sugeridas para gestão intencional de cada uma das dimensões da diversidade contempladas neste estudo

	Diversidade de Gênero	Diversidade Racial	Diversidade Funcional
Banco de Imagens Inclusivas	X	X	X
E-book Liderança Inclusiva		X	
Treinamentos Específicos para Lideranças	X	X	
Grupos específicos para gestão das diversidades		X	X

Campanha de equidade entre categorias de populações sub representadas e maiorias. (Ex: homens e mulheres/ negros e brancos)	X	X	
Rodada de <i>talks</i> apresentando resultados de acessibilidade dos projetos			X
Mapa de Empatia	X		X
Campanha de comunicação inclusiva	X		

Fonte: Elaborado pela autora.

O cruzamento de categorias sugeridas para gestão intencional de cada uma das dimensões da diversidade contempladas é composto por oito itens para gestão da diversidade, sendo que um deles é indicado para todas as dimensões abordadas neste estudo. Um é indicado somente para diversidade racial, outro é específico para diversidade de gênero e um terceiro para diversidade funcional. Existem dois que são comuns para as dimensões de gênero e raça, outro que é comum entre raça a diversidade funcional e um que é comum entre gênero e diversidade funcional.

A estrutura proposta organiza e provoca reflexões sobre como a gestão da diversidade pode ser abordada de forma mais intencional, atingindo cada público com práticas específicas. Já o cruzamento de categorias sugeridas para gestão intencional de cada uma das dimensões da diversidade contempladas neste estudo trata de forma mais objetiva os itens indicados para a gestão da diversidade de cada uma das dimensões, bem como suas convergências. Estudiosos como Maccali (2015), Maia (2021), Serafim Filho (2019), entre outros, propuseram formas de gerir a diversidade de maneira genérica, mas a partir dos achados deste estudo acredita-se que uma mesma forma de gestão da diversidade não serve para todas as diversidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema diversidade tem ganhado cada vez mais importância no mercado de trabalho atual. Se por um lado os estudos sobre o assunto têm décadas de desenvolvimento, a complexidade e a amplitude dificultam a concisão e a clareza quanto a seus resultados. Ao mesmo tempo, observa-se uma intensificação deste movimento de diversificação nas empresas, provenientes de diversos movimentos, seja na consolidação das mulheres no mercado de trabalho, um apelo social forte por equidade racial nas empresas ou ainda pela acessibilidade que tem se tornado imprescindível para prover projetos qualificados para todos. Fato é que a maioria das empresas ainda não sabe lidar com este cenário, procurando respostas que não estão inteiramente disponíveis e formas genéricas para gestão da diversidade, que acabam não sendo efetivas. Neste contexto, este estudo tem como objetivo compreender a gestão de diversidade de forma intencional nas dimensões de gênero, raça e diversidade funcional.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, através do método estudo de caso descritivo e optando pelo estudo de caso único incorporado como estratégia de investigação. Este buscou atender o seu objetivo através da pesquisa realizada em uma empresa de tecnologia multinacional situada no Brasil, a partir de entrevistas, conteúdos criados, divulgados e compartilhados por ela em seu site institucional, intranet e redes sociais, além de observação não participante.

Buscando atingir o objetivo de pesquisa, os dados coletados foram analisados nas categorias: os entendimentos da diversidade, gestão intencional da diversidade, desafios da gestão da diversidade, além das perspectivas propostas por Podsiadlowski *et al.* (2013): acesso, *color-blind*, equidade, integração e aprendizagem e reforço à homogeneidade e os argumentos do *framework* proposto por Cox (2008): argumento de custo, argumento de aquisição de recursos humanos, argumento de marketing, argumento de criatividade, argumento de solução de problemas e argumento de valores.

A partir destas análises, obteve-se como resultado o mapa das políticas e práticas relacionadas à gestão da diversidade desenvolvidas pela empresa Gama, bem como os atributos das diferentes dimensões de diversidade contempladas no estudo. Foi constatada, como estratégia de gestão da diversidade, a de Integração e Aprendizagem, uma vez que a empresa tanto se beneficia das práticas de diversidade

como também favorece os seus colaboradores a partir das mesmas, conforme definição de Podsiadlowski *et al.* (2013). Também foram analisados os dados que emergiram da pesquisa segundo os argumentos do *framework* de gestão da diversidade proposto por Cox (2008), em que todos foram identificados na empresa Gama, porém com incidência em graus diversos.

Ainda como resultado, elaboraram-se uma estrutura e um cruzamento de categorias sugeridas para gestão intencional de cada uma das dimensões da diversidade contempladas neste estudo com as melhores práticas e itens de gestão da diversidade para cada uma das dimensões de diversidade priorizadas neste estudo, bem como para suas intersecções. Como prática específica de gênero, tem-se “Plano de comunicação interna e externa, salientando a importância da diversidade de gênero na empresa”, para diversidade de raça “Promover práticas de treinamentos intencionais para este público”, já para diversidade funcional “Promover os índices de acessibilidade dos produtos finais, demonstrando a importância da inclusão nos times, salientando potenciais vantagens competitivas”. Da convergência relativa à diversidade de gênero + diversidade de raça, resultou “Priorizar políticas de equidade”, a partir de diversidade de raça + diversidade funcional, tem-se de “Incentivar grupos formados por estas categorias de populações sub representadas” e da união de diversidade de gênero e diversidade funcional resultou em “Promoção de palestras intencionais sobre o tema”.

Analisando a literatura existente, percebeu-se que a maioria dos estudos como Maia (2021), Serafim Filho (2019) e Silvério (2019) se concentram em gestão da diversidade de forma ampla, no entanto, pouco se sabe a respeito das formas específicas de gestão de cada uma das dimensões de diversidade, desta forma deixando como lacuna se as práticas de diversidade são comuns a todas as dimensões de diversidade. A partir dos achados deste estudo, é possível inferir que uma mesma forma de gestão da diversidade não serve para todas as diversidades.

Como contribuições teóricas, buscou-se preencher a lacuna de estudos referentes às práticas de gestão da diversidade específicas para cada dimensão. Através deste estudo, espera-se contribuir com a literatura aprofundando os conhecimentos sobre o tema. A pesquisa elucidou as diferenças entre as dimensões de diversidade abordadas na pesquisa, apresentando descobertas como a importância dos grupos intencionais para gestão da diversidade com as categorias de populações sub representadas sendo protagonistas, recrutamentos afirmativos, a

importância da conscientização de todos os colaboradores para os benefícios desta prática de diversidade dentro das companhias, entre outras.

Além disto, esta pesquisa propõe uma estrutura com sugestões de práticas para cada uma das dimensões de diversidade contempladas neste estudo, sendo importante tanto para a academia, como gerencialmente, proporcionando uma tomada de decisões estratégicas com maior embasamento.

Este visa também contribuir para a redução das desigualdades sociais, contribuindo para a promoção de um futuro equânime, não só para as dimensões de diversidade de gênero, raça e diversidade funcional, mas sim para todas. Espera-se que sirva para incentivar as empresas e o poder público a gerir de forma adequada a diversidade da gestão da diversidade.

Este trabalho apresenta como limitação o estudo de apenas três dimensões de diversidade. É relevante ainda destacar que, apesar de a empresa Gama ser uma empresa referência em gestão da diversidade, ainda existem muitos desafios enfrentados pela companhia ao optar por desenvolver a gestão da diversidade, como, por exemplo, a manutenção de um ambiente seguro às categorias de populações sub representadas e os *gaps* de conhecimento e experiência apresentados por eles. Desta forma, novas pesquisas poderão ser realizadas, quantitativas ou qualitativas, para identificar características sobre a gestão da diversidade, presentes em outras companhias de outros portes.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, Renée B.; FERREIRA, Daniel. Do directors perform for pay? **Journal of Accounting and Economics**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 154-171, 2008.
- ADAMS, Renée B.; FERREIRA, Daniel. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of financial economics**, [S. l.], v. 94, n. 2, p. 291-309, 2009.
- ADAMS, Renée B.; MEHRAN, Hamid. Is corporate governance different for bank holding companies? **Available at SSRN 387561**, [S. l.], 2003.
- AHERN, Kenneth R.; DITTMAR, Amy K. The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. **The Quarterly Journal of Economics**, [S. l.], v. 127, n. 1, p. 137-197, 2012.
- ALEM APPUGLIESE, Gabriela *et al.* **Fronteiras da atuação empresarial em clima: framework de apoio para diagnóstico e definição de estratégias empresariais para avanços na agenda**. São Paulo: Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas, 2021.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p. 20-29, 2004.
- AZEVEDO, Amailton Magno; SILVA, Adriana Maria de Souza da; CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa da. **Reflexões sobre o racismo: desigualdade, raça e gênero no mundo do trabalho**. São Paulo: Senac, 2020.
- BERNSTEIN, Ruth Sessler *et al.* From diversity to inclusion to equity: a theory of generative interactions. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 167, n. 3, p. 395-410, 2020.
- BLAU, Peter Michael. **Inequality and heterogeneity: a primitive theory of social structure**. New York: Free Press, 1977.
- BOTAN, Keila Isabel. **Contexto organizacional: possibilidades e barreiras para discussão de sexualidade e diversidade**. 2020.
- BRASIL. **Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213.cons.htm. Acesso em: 28 set. 2021.
- BRASIL. **Lei n.3.956 de 8 de outubro de 2001**. Promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência, Normas legais. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3956.htm. Acesso em: 28 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2016**: análise dos principais resultados. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://ftp.mtps.gov.br/pdet/rais/2016/nacionais/3-analisedosprincipaisresultados.doc>. Acesso em: 26 maio 2022.

BRESCIANI, Sabrina; COMI, Alice. Facilitating culturally diverse groups with visual templates in collaborative systems: Increasing structuration to improve precision. **Cross Cultural & Strategic Management**, [S. l.], 2017.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de; PEZARICO, Giovanna; BERNARTT, Maria. Diversidade e interculturalidade no contexto organizacional: o caso dos trabalhadores haitianos em Pato Branco–Paraná. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, Pelotas, v. 13, n. 1, p. 1829-1850, 2019.

CATALYST. **Women on corporate boards (quick take)**. Nova Iorque, Nov. 05, 2021. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>. Acesso em: 30 ago. 2021.

CERIBELI, Harrison Bachion; SOUZA, Edilan Jhonatan Oliveira; TORRES, Thaís Pinto Rocha da. Percepção dos concluintes de um curso de administração sobre a gestão da diversidade de gênero nas organizações. **Diálogo**, Canoas, n. 47, p. 1-14, 2021.

CHANLAT, Jean-François. **Management et diversité**. Approches thématiques et défis sociopolitiques. [S. l.]: Presses de l'Université Laval, 2019. t. 2.

COX JR, Taylor; NKOMO, Stella M. Invisible men and women: a status report on race as a variable in organization behavior research. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 11, n. 6, p. 419-431, 1990.

COX, Taylor H. **Synergy by diversity**. Berlin, 2008.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Introduction**: the discipline and practice of qualitative research. [S. l.], 2008.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EAGLY, Alice H. Mischaracterizing social psychology to support the laudable goal of increasing its political diversity. **Behavioral and Brain Sciences**, [S. l.], v. 38, 2015.

EAGLY, Alice H.; WOOD, Wendy. Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective. **Personality and Social Psychology Bulletin**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 306-315, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, 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**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 4, n. 3, 2015.

FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 2007. Tese (Doutorado em Administração) -- Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

FRYXELL, G. E.; LERNER, L.D. "Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions." **Journal of Business Ethics**, [S. l.], n. 8, p. 341-352, 1989.

FUENTE, Juan Antonio; GARCÍA-SANCHEZ, Isabel Maria; LOZANO, Maria Belén. The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 141, p. 737-750, 2017.

GARBIN, Andréia de Conto; CRUZ, Myrt Thânia de Souza. **Desafios da gestão da diversidade da pessoa com deficiência**. São Paulo: Senac, 2020.

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

HARJOTO, Maretno Agus; LAKSMANA, Indrarini; YANG, Ya-Wen. Board nationality and educational background diversity and corporate social performance. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, [S. l.], 2019.

HOLANDA, Maristela; ARAUJO, Aleteia. Pós-graduação em Computação na Universidade de Brasília: um grande desafio na diversidade de gênero. In: **WOMEN IN INFORMATION TECHNOLOGY (WIT)**, 13., 2019, Belém. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2019. p. 169-173.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 26 maio 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Atlas da violência 2017**. Rio de Janeiro: IPEA, jun. 2017a. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3026453. Acesso em: 26 maio 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Estudo mostra desigualdades de gênero e raça em 20 anos**. Rio de Janeiro: IPEA, 6 mar. 2017b.

Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29526. Acesso em: 26 maio 2022.

INSTITUTO ETHOS (Brasil). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Ethos, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-pesquisa-2007>. Acesso em: 26 maio 2022.

JACKSON, Susan E.; JOSHI, Aparna. Research on domestic and international diversity in organizations: A merger that works? *In*: ANDERSON, N. (ed.). **Handbook of industrial, work & organizational psychology**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002. cap. 12.

JACKSON, Susan E.; JOSHI, Aparna; ERHARDT, Niclas L. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. **Journal of Management**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 801-830, 2003.

JAMIESON, D.; O'MARA, J. **Managing workforce 2000: gaining the diversity**. [S. l.]: Wiley, 1991.

JANS, Lise; POSTMES, Tom; ZEE, Karen van der. Sharing differences: the inductive route to social identity formation. **Journal of Experimental Social Psychology**, [S. l.], v. 48, n. 5, p. 1145-1149, 2012.

KANDOLA, Rajvinder; FULLERTON, Johanna. **Managing the mosaic: diversity in action**. [S. l.]: Institute of Personnel and Development, 1994.

KARAKHAN, A. A. *et al.* Identifying pertinent indicators for assessing and fostering diversity, equity, and inclusion of the construction workforce. **Journal of Management in Engineering**, [S. l.], v. 37, n. 2, 04020114, 2021.

KIRTON, Gill; GREENE, Anne-Marie. **The dynamics of managing diversity and inclusion: a critical approach**. Abingdon, UK: Routledge, 2021.

KOKT, Deseré. The impact of cultural diversity on work team performance: a South-African perspective. **Team Performance Management**, [S. l.], v. 9, n. 3/4, p. 78-83, June 2003.

KREITZ, Patricia A. Best practices for managing organizational diversity. **The Journal of Academic Librarianship**, [S. l.], v. 34, n. 2, p. 101-120, 2008.

LEE, Peggy M.; JAMES, Erika Hayes. She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 227-241, 2007.

LIU, Yu; WEI, Zuobao; XIE, Feixue. Do women directors improve firm performance in China? **Journal of Corporate Finance**, [S. l.], v. 28, p. 169-184, 2014.

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**, São Paulo, v. 16, p. 157-187, 2015.

MAIA, Jéssica Colares. **A gestão da diversidade e o seu papel na gestão de pessoas nas organizações**. 2021. Monografia (Graduação em Administração) -- Centro Universitário Christus, Fortaleza, 2021.

MARGEM, Helena Rangel. **Participação das mulheres no conselho de administração e diretoria, valor e desempenho das companhias brasileiras de capital aberto**. 2013. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) -- Escola de Pós-graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro 2013.

MARQUES, Glaucia. **Liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro**. 2020. (Mestrado em Gestão para a Competitividade) -- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.

MENDES, Andréa Peres *et al.* **Labirinto de cristal: mulheres, carreira e maternidade uma conciliação possível?** 2017. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) -- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.

MOLINA, María Teresa Calle *et al.* Un proyecto de aprendizaje-servicio de acrosport con personas con diversidad funcional: percepciones de las personas receptoras del servicio. **Contextos Educativos**: Revista de Educación, Logroño, ES, n. 27, p. 99-116, 2021.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

NISHI, Hiroshi. Structural change, sectoral disparity, and the economic growth process in Japan. *In*: BOYER, Robert *et al.* (ed.). **Evolving diversity and interdependence of capitalisms**. Tokyo: Springer, 2018. p. 397-429.

O BRASIL cai 9 posições em ranking de igualdade de gênero. **BBC News**, [S. l.], 28 out. 2014. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/10/141028_desigualdade_full_lab. Acesso em: 30 maio 2022.

ONYALI, Chidiebele Innocent; OKAFOR, Tochukwu Gloria. Assessment of the influence of foreign directors on integrated sustainability reporting of consumer goods firms listed on Nigerian stock exchange. **Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 65-74, 2019.

OXFAM BRASIL. **País estagnado: um retrato das desigualdades brasileiras**. São Paulo: Oxfam Brasil 2021. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/pais-estagnado> Acesso em: 15 ago. 2021.

PATRICK, Harold Andrew; KUMAR, Vincent Raj. Managing workplace diversity: Issues and challenges. **Sage Open**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 2158244012444615, 2012.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. To be or not to be favorable towards diversity practices? this is the question. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, p. 670-683, 2010.

PEREIRA, Ray. Diversidade funcional: a diferença e o histórico modelo de homem-padrão. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, Manguinhos, v. 16, p. 715-728, 2009.

PITOL, Marina. **Diversidade e identidade organizacional**: um estudo de caso da empresa [S. l.]: Thoughtworks. 2019.

PODSIADLOWSKI, Astrid *et al.* Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. **International Journal of Intercultural Relations**, [S. l.], v. 37, n. 2, p. 159-175, 2013.

QUINTÃO, Denise Teresinha da Rosa. Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social. **Psicologia & Sociedade**, Recife, v. 17, p. 75-80, 2005.

QUIROZ-MARTÍNEZ, Benjamín *et al.* Polychaete (Annelida) diversity patterns in Southern Gulf of Mexico: the influence of spatial structure and environmental variables. **Diversity**, [S. l.], v. 13, n. 9, p. 425, 2021.

ROBERSON, Quinetta M. Diversity in the workplace: a review, synthesis, and future research agenda. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [S. l.], v. 6, p. 69-88, 2019.

ROBERTS, Dionne. **Gender and ethnic diversity in us boardrooms**: is the glass ceiling stifling firm financial growth? 2017. Dissertation -- Programs in Business Administration at ScholarWorks, Georgia State University, 2017.

ROCHA, Liliane. **Como ser um líder inclusivo**. [S. l.]: Scortecci Editora, 2017.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROUSH, Rebecca S.; RADABAUGH, Dennis C. Web density is related to prey abundance in cellar spiders, *Pholcus phalangioides* (Fuesslin) (Araneae: Pholcidae). **Bulletin of the British Arachnological Society**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 142-144, 1993.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovanni. Força de trabalho feminina no Brasil: no interior das cifras. **Perspectivas**: Revista de Ciências Sociais, Araraquara, v. 8, 1985.

SCHNEIDER, Sherry K.; NORTHCRAFT, Gregory B. Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. **Human Relations**, [S. l.], v. 52, n. 11, p. 1445-1467, 1999.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, 1995.

SERAFIM FILHO, Édio. **Efeitos da diversidade no resultado de grupos e times: avaliação de impacto na copa do mundo de futebol.** 2019. Dissertação - Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2019.

SETHI, Rajesh. New product quality and product development teams. **Journal of marketing**, [S. l.], v. 64, n. 2, p. 1-14, 2000.

SILVA, Pablo Marlon Medeiros da; VASCONCELOS, César Ricardo Maia de. Diversidade cultural no contexto organizacional. **Comunicação & Informação**; v. 22 v. 24, n. 2, 2019.

SILVÉRIO, Vinícius Gabriel. Ações afirmativas ante as discriminações de gênero no cenário brasileiro: uma análise sobre a visão de Ronald Dworkin. **Revista ESMAT**, Palmas, v. 11, n. 17, p. 117-130, 2019.

SPATARO, Sandra E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral sciences & the Law**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 21-38, 2005.

STAHL, Günter K. *et al.* Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. **Journal Of International Business Studies**, [S. l.], v. 41, n. 4, p. 690-709, 2010.

STANTON, Megan C.; WERKMEISTER ROZAS, Lisa; ASECIO, Marysol. Citizenship status matters: a social factor influencing outness among a Diverse National Sample of LGBT Individuals. **The British Journal of Social Work**, [S. l.], v. 49, n. 3, p. 722-741, 2019.

TACHIZAWA, Takeshi; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática.** Editora FGV, 2015.

TAYLOR, Chris. Getting our house in order: moving from diversity to inclusion. **The American Archivist**, [S. l.], v. 80, n. 1, p. 19-29, 2017.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 74, n. 5, p. 79-&, 1996.

TIPPER, Jeremy. How to increase diversity through your recruitment practices. **Industrial and Commercial Training**, San Francisco, CA, 2004.

TOLDRÁ, R. C. Políticas afirmativas: opinião das pessoas com deficiência acerca da legislação de reserva de vagas no mercado de trabalho. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 110-117, 2009.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, Rafael; PEÑA-VINCES, Jesús; GUILLEN, Jorge. How to improve firm performance through employee diversity and organisational culture. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, p. 378-400, 2018.

TUNG, Rosalie L. Managing cross-national and intra-national diversity. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 461-477, 1993.

VASCONCELOS, Victor Daniel; SILVA, Clayton Robson Moreira da. Diversidade do Conselho de Administração, Estrutura de Propriedade e Divulgação de Práticas de Direitos Humanos: uma análise das empresas brasileiras. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD, 44., 2020. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: EnANPAD 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_subsecao=1726&cod_edicao_trabalho=27897. Acesso em: 10 mar. 2021.

VIEIRA, Maria Laís Martins. **Diversidade funcional de comunidades associadas a pradarias de *Halodule wrightii* (Ascherson, 1868) na costa do Estado de Pernambuco**. 2019. Dissertação (Mestrado) -- Programa de Pós-Graduação em Biologia Animal, Universidade Federal de Pernambuco, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/35468>. Acesso em: 10 mar. 2021.

WANG, Jie *et al.* Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 40, n. 6, p. 693-708, 2019.

WILLIAMS, Katherine Y.; O'REILLY III, Charles A. Demography and. **Research in organizational behavior**, [S. l.], v. 20, p. 77-140, 1998.

YADAV, Shatrughan; LENKA, Usha. Diversity management: a systematic review. **Equality, Diversity and Inclusion: an international journal**, [S. l.], v. 39, n. 8, p. 901-929, 2020.

YANG, Yang; KONRAD, Alison M. Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 32, n. 8, p. 1062-1083, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAPATA, Sandra Isabel Mejía. Diversidad funcional e inclusión en Instituciones de Educación Superior (IES) en Medellín. **Interdisciplinaria**, v. 36, n. 2, p. 151-164, 2019.

ZHANG, M.; ZHU, W. The impact of female leaders on corporate social responsibility performance on the basis of feminine ethics of care. **International Journal of Education and Management**, [S. l.], n. 92, 2017.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A EMPRESA GAMA

1. Como você descreve a importância dedicada à Diversidade pela empresa Gama? Existem políticas e/ou práticas que auxiliem no fomento dela?
2. Para você, qual é o conceito de Diversidade de Recursos Humanos em um ambiente organizacional?
3. Quais os principais impactos da Diversidade de recursos humanos que você percebe no ambiente organizacional?
4. Há algum time ou pessoa responsável por realizar a Gestão da Diversidade na empresa?
5. Quando a empresa opta por desenvolver a Gestão da diversidade na companhia, na sua opinião ela enfrenta desafios específicos?
6. Em que situações você percebe que a empresa eleva sua intencionalidade quanto à Diversidade de recursos humanos?
7. Você se sente pertencido ou participante de alguma forma das ações de Gestão da Diversidade da empresa?
8. Relativo aos programas de recrutamento afirmativos, qual é a sua opinião?
9. Você se vê representado diante das políticas de Gestão da Diversidade da empresa?
10. Você percebe impactos nas entregas e resultados da empresa motivados pela gestão da Diversidade dos recursos humanos?
11. Você percebe parcialidade no tratamento ou oportunidades disponibilizadas aos diversos colaboradores?
12. A Gestão da Diversidade aplicada pela empresa gera algum impacto social?
13. É possível perceber alguma vantagem comercial que a Gestão da Diversidade dos recursos humanos da empresa possa atrair?
14. Você considera que a empresa se beneficia de alguma forma da divulgação de suas práticas relacionadas à Gestão da Diversidade?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da Dissertação de Mestrado intitulada: A Gestão da Diversidade em uma Empresa de Tecnologia. O trabalho será realizado pela acadêmica Débora Câmara Crijá do curso de Administração, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), orientado pelo professor Dr. Bruno Anicet Bittencourt. Os objetivos deste estudo são:

- a) identificar as políticas e práticas de fomento à diversidade desenvolvidas pela empresa;
- b) identificar elementos oriundos da experiência da empresa que possam contribuir para o entendimento da gestão diversidade;
- c) aprofundar o conhecimento sobre a percepção dos colaboradores da empresa sobre as práticas de gestão da diversidade da companhia.

Sua participação nesta pesquisa será voluntária e consistirá em responder a uma entrevista.

A sua participação nesta pesquisa contribuirá para: aprofundar os conhecimentos sobre a gestão da diversidade em uma empresa de tecnologia.

Garantimos o sigilo de seus dados de identificação primando pela privacidade e por seu anonimato. Manteremos em arquivo, sob nossa guarda, por 5 anos, todos os dados e documentos da pesquisa. Após transcorrido esse período, eles serão destruídos. Os dados obtidos a partir desta pesquisa não serão usados para outros fins além dos previstos neste documento.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será rubricado em todas as folhas e assinado em duas vias, permanecendo uma com você e a outra deverá retornar ao pesquisador.

Abaixo, você tem acesso ao telefone e endereço eletrônico institucional do pesquisador responsável, podendo esclarecer suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento no decorrer da pesquisa.

Nome do pesquisador responsável: Débora Câmara Crijá

Telefone do pesquisador responsável: (51) 98187-5235

E-mail institucional do pesquisador: dcrij@edu.unisinos.br

Assinatura da pesquisadora

Porto Alegre, _____ de _____ 2022.

Declaro que li o TCLE: concordo com o que me foi exposto e aceito participar da pesquisa proposta.

Assinatura do participante da pesquisa

ANEXO A - ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE ELETRÔNICO

EMPRESA GAMA	
NOME/RAZÃO SOCIAL:	CNP/CPF
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
NOME/RAZÃO SOCIAL:	CNP/CPF
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

1 - POR QUE ESTOU ASSINANDO ESSE DOCUMENTO?

Este **Acordo de Confidencialidade** está sendo assinado para que o **pesquisador** tenha conhecimento de que receberá determinados materiais e informações exclusivos, relacionados aos negócios da ou usados neles. Em relação a isso, o pesquisador reconhece que o seu uso ou divulgação não autorizado desses materiais ou informações pode causar grandes danos irreparáveis à . Por esta razão, ambas as partes reconhecem a necessidade do presente Acordo e concordam em assiná-lo.

2 - O QUE SÃO INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS?



Informações comerciais, manuais, ideias, know-how, pesquisas, protótipos ou trabalhos em andamento.



Informações técnicas, incluindo fórmulas, informações sobre preços, processos e métodos de produção.



Canais de negócios, planos de negócios, planos de desenvolvimento de produtos e de marketing, programas de publicidade, e estratégias de planejamento e de merchandising.



Os padrões de identidade, condições e relações comerciais, procedimentos de contratação e preços.



Software e sistemas de computação, lógica ou algoritmos, código de enquadramento de classe, recursos e características de computadores e softwares, métodos, processos, sistemas de documentação, dados, códigos de objetos e códigos fonte e critérios de concepção de sistemas.



Estes são apenas exemplos: quaisquer outras informações ou documentos que a razoavelmente considere como sendo confidenciais, estarão protegidos por este Acordo.

O Pesquisador deverá manter todas e quaisquer Informações Confidenciais recebidas por ele, ou divulgadas a ele, estritamente confidenciais.

Visto Jurídico

Rúbricas

Assinando esta carta, reconheço, para todas as fins, a validade da assinatura eletrônica ora utilizada.

POSSO RETER CÓPIAS DAS INFORMAÇÕES? DEVO DEVOLVER AS INFORMAÇÕES?

Após o término de sua contratação direta ou indireta pela [REDACTED] ou antes se solicitado pela [REDACTED] o Pesquisador deverá devolver **imediatamente** para a [REDACTED] sem reter quaisquer cópias de informações confidenciais e outros materiais tangíveis que a [REDACTED] confiou ao **pesquisador** ou que este criou ou desenvolveu no todo ou em parte no âmbito e durante o curso de sua contratação direta ou indireta pela [REDACTED], mesmo que não contenham Informações Confidenciais.

4. SOU FUNCIONÁRIO DA [REDACTED] ?



O pesquisador reconhece que este Acordo não constitui um contrato de trabalho entre a [REDACTED] e o Consultor ou de contratação direta ou indireta do Consultor pela [REDACTED] e que a celebração do presente Acordo pelo Consultor não assegura, de qualquer forma, o futuro emprego ou contratação direta ou indireta pela [REDACTED].

6. ATÉ QUANDO ESTE ACORDO É VÁLIDO?



O pesquisador deverá manter as suas obrigações decorrentes deste Acordo até (a) a data em que a [REDACTED] ou qualquer outro legítimo proprietário divulgar publicamente essas Informações Confidenciais ou (b) o último dia do prazo máximo permitido por lei.

5. O QUE ACONTECE SE ESSE ACORDO FOR VIOLADO?



O pesquisador deverá indenizar a [REDACTED] contra todas e quaisquer perdas, custos, danos e despesas decorrentes da divulgação não autorizada pelo Consultor ou uso das Informações Confidenciais, e contra qualquer violação por parte do Consultor de quaisquer termos deste Acordo.

E, por estarem assim justas e acordadas, as Partes assinam a presente Carta de Parceria, na presença das testemunhas aprovadoras abaixo identificadas.

[REDACTED]

REPRESENTANTE:

CPF:

[REDACTED]

CPF:

TESTEMUNHA APROVADORA

NOME:

TESTEMUNHA

NOME:

Fica eleito, desde já, o Foro da Comarca de Porto Alegre como o competente para a resolução de eventuais litígios resultantes do presente instrumento.