

**QUANDO RESPEITO E NÃO DISCRIMINAÇÃO IMPORTAM: A
PERSPECTIVABRASILEIRA DA DIVERSIDADE DE UMA
MULTINACIONAL DE TECNOLOGIA**

**WHEN RESPECT AND NON-DISCRIMINATION MATTER: THE
BRAZILIAN PERSPECTIVE OF THE DIVERSITY OF AN INFORMATION
TECHNOLOGY MULTINATIONAL**

**CUANDO EL RESPETO Y LA NO DISCRIMINACIÓN IMPORTAN: LA
PERSPECTIVA BRASILEÑA DE DIVERSIDAD DE UNA EMPRESA
MULTINACIONAL DE TECNOLOGÍA**

Recebido em: Fevereiro de 2022.

Aprovado em: Outubro de 2022.

Avaliado pelo sistema Double Blind Review

Editoria Científica: Carolina Freddo Fleck

Ariana Raquel Philereno-ariana.philereno@hotmail.com

Paola Schmitt Figueiró- paolaadm@gmail.com

Mariana Vargas Braga da Silva- mariana.vargasbs@gmail.com

RESUMO

O objetivo da pesquisa é analisar as políticas e ações adotadas por uma empresa de tecnologia a fim de promover a inclusão no ambiente organizacional. Para isto, foi realizado um estudo de caso em uma multinacional de grande porte, localizada no Sul do Brasil, que tem a gestão da diversidade e a inclusão como um de seus pilares. A primeira fase da pesquisa contou com a participação em um evento e uma entrevista com um gestor de projetos que envolvem a gestão da diversidade. A partir disto, foram realizadas entrevistas com gestores chave na implementação das políticas de gestão da diversidade na organização, além do acesso a dados secundários. Os principais resultados apontam que a empresa adota uma postura de respeito e não discriminação para com todo o grupo, possui um ambiente seguro e permite aos colaboradores a liberdade de expressar sua verdadeira identidade. A diversidade no ambiente da empresa está ligada a maior produtividade, criatividade e inovação; e as políticas de gestão maximizam benefícios de uma equipe diversa, como ressaltam as práticas da empresa listadas neste artigo. Podendo ser estímulos para se promover a diversidade em organizações, na sociedade e na academia, ao ampliar o debate sobre um ambiente realmente inclusivo, com elementos da gestão que se prestam à construção de relações de igualdade e respeito.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Gestão. Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze the policies adopted and the actions taken by an information technology company to promote inclusion in the organizational environment. A case study was carried out at an information technology multinational, located in southern Brazil, which has diversity management and inclusion as some of its pillars. The first phase of the research included participation in an event and an interview with a project manager that involves managing diversity. Based on this, interviews were conducted with key managers in the implementation of diversity management policies in the organization, in addition to access to secondary data. The main results indicate that the company adopts a posture of respect and non-discrimination towards the entire group, has a safe environment and allows employees the freedom to express their true identity. The diversity in the company's environment is linked to greater productivity, creativity and innovation; and management policies maximize the benefits of a diverse team, as highlighted by the company practices listed in this article. They can be incentives to promote diversity in organizations, society and academia, by expanding the debate on a truly inclusive environment, with elements of management that lend themselves to building relationships of equality and respect.

Keywords: Diversity. Inclusion. Management. Innovation. Organizational Behavior.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es analizar las políticas y acciones adoptadas por una empresa tecnológica con el fin de promover la inclusión en el entorno organizacional. Para ello, se realizó un estudio de caso en una gran multinacional, ubicada en el sur de Brasil, que tiene como uno de sus pilares la gestión de la diversidad y la inclusión. La primera fase de la investigación incluyó la participación en un evento y una entrevista con un gerente de proyecto que involucra la gestión de la diversidad. A partir de esto, se realizaron entrevistas con gerentes clave en la implementación de políticas de gestión de la diversidad en la organización, además del acceso a datos secundarios. Los principales resultados indican que la empresa adopta una postura de respeto y no discriminación hacia todo el grupo, tiene un entorno seguro y permite a los empleados la libertad de expresar su verdadera identidad. La diversidad en el entorno de la empresa está vinculada al aumento de la productividad, la creatividad y la innovación; y las políticas de gestión maximizan los beneficios de un equipo diverso, como se destaca en las prácticas de la empresa enumeradas en este artículo. Pueden ser incentivos para promover la diversidad en las organizaciones, la sociedad y la academia, ampliando el debate sobre un entorno verdaderamente inclusivo, con elementos de gestión que se presten a la construcción de relaciones de igualdad y respeto.

Palabras clave: Diversidad. Inclusión. Administración. Comportamiento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, é comum a convivência com pessoas de diferentes culturas, nacionalidades, idades, preferências, estilos de vida, nível de escolaridade, raça ou orientação sexual. As mudanças tecnológicas e mercadológicas proporcionam uma relação

intensa entre diferentes nacionalidades e ideias, aproxima desigualdades e coloca em evidência contrastes da sociedade e da humanidade (LARA, 2008).

Tal diversidade pode trazer muitos conflitos para dentro das organizações. Pode também, se reconhecida e gerida de forma eficaz, proporcionar um ambiente mais criativo, gerando diferencial competitivo. A gestão eficaz da diversidade aumenta o acesso que a organização tem à diferentes habilidades, competências e ideias (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No Brasil, conforme o IBGE (2018), 54,9% da força de trabalho é de pardos e pretos, sendo que apenas 29,9% dos cargos gerenciais são ocupados por estas pessoas. Apesar de constituírem a maioria da população, mulheres e negros têm baixa representatividade nas empresas, sofrendo ainda com a dificuldade de ascensão hierárquica e a disparidade salarial (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Em 2018, o rendimento médio mensal das pessoas brancas foi superior ao das pretas ou pardas. No caso das mulheres, o rendimento equivalia a 78,7% dos homens. Ainda, em 2018, as pessoas pretas ou pardas receberam apenas 57,5% dos rendimentos que as brancas. Os indicadores são explicados por fatores como segregação ocupacional, menores oportunidades educacionais e recebimento de remunerações inferiores em ocupações semelhantes (IBGE, 2018).

A diversidade se mostra um desafio para gestores e profissionais de RH, em muitas organizações, são estes profissionais que apresentam o dever de incluir as minorias, dando-lhes condições de uma vida digna e oportunizando um ambiente livre de discriminações. Em um país com uma sociedade heterogênea e com tantas desigualdades sociais como o Brasil, o tema da diversidade cultural assume grande relevância (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015; FLEURY, 2000). Além disso, se reconhece que há uma necessidade de mover a pesquisa para limites além das causas e consequências da discriminação com a diversidade, a fim de propor estruturas organizacionais viáveis que identifiquem maneiras de alcançar a inclusão e igualdade no local de trabalho (NKOMO et al., 2019).

Diante do exposto, a presente pesquisa visa analisar as políticas e ações adotadas por uma empresa de tecnologia a fim de promover a inclusão no ambiente organizacional. Ressalta-se que o enfoque recai sobre as pessoas com deficiência, negros, mulheres e LGBTQIAP+. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa multinacional de grande porte cujo discurso e práticas de inclusão e valorização da diversidade são bastante reconhecidos. A unidade de análise envolveu a sede localizada na região sul do Brasil. Tem-se, assim, uma pesquisa qualitativa com múltiplas fontes de dados: realização de entrevistas com gestores, participação em dois eventos promovidos pela empresa, e acesso ao site institucional, redes sociais e reportagens publicadas. Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo. A seguir, tem-se o referencial teórico base para a pesquisa, seguido da análise dos resultados e considerações finais.

2 A GESTÃO DA DIVERSIDADE E SEUS DIFERENTES OLHARES

Diversidade é um termo amplo, e a sua expressão no ambiente de trabalho pode se referir a quaisquer características que tornam as pessoas diferentes umas das outras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Isto implica em uma humanidade que pode ser considerada diversa, afinal, todos os seres são únicos. Por isso, alguns autores caracterizam a

diversidade a partir de diferenças das pessoas (valorização ou dissolução), sob o padrão que é imposto socialmente e da sub-representação de pessoas diversas em locais de trabalho (PEREIRA; HANASHIRO, 2007; BAVON, 2019).

Em alguns casos, a ausência das diferenças ressalta que essa sociedade brasileira que é estruturada em privilégios históricos, por isso, muitas pessoas acabam não ocupando os mesmos espaços de poder, sendo minoria em tais locais, como ocorre nas organizações (FLEURY, 2000). As minorias devem ser entendidas como uma parcela da população sub-representada desta sociedade (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015).

Como mencionado, é uma pluralidade de conceitos que existem na tentativa de uma definição sobre o que é diversidade. Alguns autores arriscam mencionar dimensões (FRAGA *et al.*, 2021) sobre as quais pode-se identificar a presença ou ausência e até a diversidade que existe sobre a própria diversidade (interseccionalidade), em determinadas organizações.

As definições que são encontradas na literatura, como uma tentativa de caracterizar a diversidade abordam: a dimensão essencial (de elementos biológicos, estruturais e naturais dos quais não existe poder de escolha), a dimensão social (a diversidade pode ser uma orientação voluntária – orientação sexual, por exemplo), a dimensão cognitiva (origem da psiquê e se manifesta em categorias imensuráveis – exemplo valores) e por último, a dimensão organizacional (efeito da situação no ambiente corporativo – exemplo: posição hierárquica). Ainda assim, a diversidade não deve ser resumida a enquadrar as pessoas em caixas, porque, não necessariamente pertencem apenas uma destas dimensões. Na maioria dos casos, a diversidade pode ser interseccional, ou seja, uma diversidade que também é diversa e multidimensional.

Neste caso, a pesquisa procura compreender algumas dimensões que podem estar presentes na realidade de grupos subrepresentados. Neste capítulo são trazidos os grupos considerados na pesquisa e os principais temas encontrados na literatura.

2.1 Capacitismo e Pessoas com Deficiência (PcD) nas organizações

Historicamente, as pessoas com deficiência foram alvo de discriminações e preconceitos em todos os campos da vida em sociedade. Essa discriminação também pode ser nomeada como “capacitismo”, pois lhes atribuem a ausência de capacidades, e com isso, lhes privam o direito de equidade. Diante disso, percebe-se que a empresa deve oferecer condições para que a PcD dê o melhor de si no desempenho das suas funções. É fundamental que haja um processo de inclusão que adote a acessibilidade, o acolhimento e o respeito à diversidade (CARVALHO; GONÇALVES, 2017; CARVALHO, 2012).

Ainda hoje, permanecem na sociedade brasileira alguns estereótipos considerando que as pessoas com deficiência são totalmente incapazes ou ainda que devem ser tratadas exclusivamente com assistencialismo (GARCIA, 2014; RODRIGUES; ROSA, 2017). A maioria das empresas, por exemplo, ainda não oferece as mínimas condições para a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) em seu quadro funcional (LEOPOLDINO; COELHO, 2017).

Uma tentativa para minimizar a exclusão de pessoas com deficiência foi a promulgação da Lei n. 8.213/91, também conhecida como lei de cotas. Esta lei tornou obrigatório que organizações públicas e privadas reservem um percentual de vagas para pessoas com deficiência. Por último, a lei brasileira de inclusão (LBI, 2015) foi fundamental para instituir o

que é inclusão e como as organizações e sociedade deve adequar-se para ser inclusiva em respeito ao direito de todas as pessoas de exercerem sua cidadania.

Estes implementos de lei sinalizam importantes caminhos para o desenvolvimento de medidas organizacionais, embora, nestas jornadas algumas dificuldades foram identificadas nas organizações para além de demandas como a contratações de pessoas com deficiência. Ainda são poucas organizações a cumprirem o percentual demandado pela lei para tal contratação, quando a lei de cotas foi promulgada, a sociedade não estava acostumada com a ida da pessoa com deficiência ao mercado de trabalho (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008; SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011).

Após mais de 20 anos da lei de cotas, ainda se encontra organizações que não cumprem a cota ou líderes organizacionais pouco preparados para gerir um ambiente diverso (MACCALI *et al.*, 2015). Portanto, precisariam medidas, de modo a garantir as suas responsabilidades, a justiça e equidade social, a que propõe, limita e consolida a LBI (FEMINELLA; LOPES, 2016). A liderança e a organização devem preocupar-se com as consequências da inclusão, com a interação entre as pessoas, para evitar segregação e exclusão social no ambiente de trabalho.

Por isso, é importante enfatizar que o conceito de acessibilidade extrapola barreiras de adequações físicas. Igualmente é considerado um movimento desafiador porque cumpre o papel de conscientização da organização, tendo pilares de moralidade, ética, direitos individuais ao promover a igualdade pela remoção de barreiras físicas e de grupos, oportunizando a PcD a alcançar sua total capacidade (FERDMAN, 2017).

É importante que as organizações entendam que a inclusão é um contínuo processo de aprendizado (FELIZARDO *et al.*, 2016). A dificuldade e a falta de preparo das empresas para absorver este profissional e fazê-lo progredir ficam evidentes em comportamentos que vão desde a segregação do profissional até a falta de reconhecimento da sua capacidade laborativa (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

Embora a PcD ainda sofra discriminação e possa ter a sua capacidade laborativa questionada, as políticas de inclusão têm contribuído para reduzir os preconceitos e estigmas que recaem sobre elas. Mesmo assim, se os valores de cidadania e justiça social não forem suficientes para convencer sobre a adoção de medidas de inclusão, algumas abordagens optam por conduzir para sensibilizar como uma temática estratégica, não restringindo-se a obrigação legal. Apostam em trabalhar a gestão da diversidade pela lógica de uma conscientização sobre o valor da diversidade (NKOMO *et al.*, 2019). Afinal, as empresas que apostam na inclusão efetiva, oferecendo cargos compatíveis com seu potencial, além de cumprir um papel social podem obter ganhos significativos tanto com o desempenho da PcD como também em relação à imagem positiva construída junto aos clientes.

2.2 Sexismo e mulheres nas organizações

No Brasil, os fortes vínculos com as raízes de sociedade patriarcal e católica deixaram como herança a limitação do papel da mulher na sociedade, fazendo-as subordinadas e dependentes, uma vez que todas as decisões cabiam somente aos homens (LARA, 2008).

A equidade de gênero pode ser compreendida como a igual valorização dos gêneros, percebendo suas diferenças como complementares entre si, ao invés de objeto de discriminação (GALATOLI; IRIGARAY, 2017). Pressupõe que os diferentes comportamentos, necessidades e aspirações de homens e mulheres sejam considerados e valorizados

equitativamente (ONU MULHERES, 2016). A representação feminina varia muito entre as organizações, dependendo de vários fatores como, por exemplo, o setor econômico em que a empresa atua (MATTOS, 2009), sendo que algumas profissões ainda são consideradas essencialmente masculinas (CHIES, 2010).

Em algumas organizações ainda prevalece a ideia de que a mulher apresenta desempenho inferior aos homens em funções de liderança ou que não é intelectualmente capaz de desempenhá-lo com eficiência (PACHECO et al., 2014), já que as posições de direção e comando são normalmente destinadas aos homens (FALEIROS, 2007). Esta condição também está presente em países desenvolvidos, como indicado na pesquisa de Baker e French (2018) com gestoras de projetos em indústrias australianas do setor de construção civil. Os resultados sinalizam poucas oportunidades de progressão na carreira, incluindo também a falta de suporte no retorno da licença maternidade.

De modo geral, todas as mulheres estão propensas a sofrer alguma discriminação devido ao seu sexo; as mulheres negras, no entanto, são duplamente discriminadas (MADEIRA; GOMES, 2018). Embora o papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho venha se transformando ao longo dos anos, comportamentos sexistas ainda tendem a ser considerados “aceitáveis”. Mas, a sociedade tem o direito de esperar que as organizações façam mais do que as exigências legais obrigam. Esperar por um tratamento justo para todas as mulheres, refletindo também em uma liderança com equilíbrio de gênero (LUANGLATH; ALI; MOHANNAK, 2019). Apesar dos movimentos sociais que vêm reivindicando desde direitos básicos, como voto e acesso à educação, até a equidade de gênero no mercado de trabalho, percebe-se que ainda há muito a ser feito para desconstruir conceitos enraizados na sociedade.

2.3 Racismo e raça nas organizações

O medo de culpa do racismo e a negação de que existe, normalmente desvia o foco para a defensiva da população branca que, ao não se tornar cúmplice desse processo de mudança, acaba por criar, manter ou se beneficiar de sistemas com mecanismos prejudiciais aos negros (OPIE; ROBERTS, 2017). O racismo é uma estrutura de dominação que abrange os âmbitos políticos, econômicos e socioculturais e se baseia nas relações de poder, na premissa da supremacia de uma raça sobre as demais, embasando a criação, manutenção e justificação de privilégios raciais (SALES, 2012).

A representação do negro como indivíduo intelectualmente inferior acaba sendo retomada quando os discursos de pluralidade, democracia e liberdade de expressão são substituídos por ideologias que reforçam as representações de homogeneidade (MIRANDA, 2017). A pessoa que é negra, ao procurar emprego, está sujeito a avaliações, julgamentos e discriminações diferentes daqueles a que são submetidos aos candidatos brancos (REZENDE et al., 2017).

A naturalização do racismo no ambiente de trabalho é extremamente preocupante (LAGE; SOUZA, 2017). O que justifica o combate ao racismo por meio de transformações societárias e organizacionais, compreendendo a importância às injustiças vivenciadas por este grupo minoritário (MADEIRA; GOMES, 2018).

As autoras Opie e Roberts (2017) sugerem três formas para as organizações repararem os danos causados pelo racismo nos ambientes de trabalho, quais sejam: (i) tomada de

perspectiva, referindo-se à importância de imaginar o mundo no lugar do outro para compreender o seu ponto de vista, seus pensamentos, motivações e emoções, (ii) liderança forte e ponderada, considerando que o tom estabelecido no topo de uma organização é vital para que vidas negras sejam respeitadas no ambiente de trabalho, e (iii) mudanças estruturais, de recursos humanos, políticas e simbólicas, tendo em vista que esses indicadores estão frequentemente presentes em organizações que afirmam a dignidade de pessoas negras no ambiente de trabalho. Mesmo sendo em uma perspectiva norte americana, os caminhos sugeridos pelas autoras levam a uma reflexão e ação que se aplicam a diferentes contextos.

2.4 Orientação sexual e comunidade LGBTQIAP+ nas organizações

Apesar dos avanços sociais, falar sobre a orientação sexual no ambiente de trabalho, em algumas organizações, isto ainda é considerado tabu (PRADO; MACHADO, 2008). Assim como o humor presente nas realidades corporativas, muitas vezes utilizado para desqualificar pessoas LGBTQIAP+ ao desconsiderar direitos igualitários em esferas civis e políticas, acaba por restringir a participação na vida corporativa e de forma pejorativa minimiza a existência das pessoas LGBTQIAP+ (POMPEU; SOUZA, 2018). As empresas, de modo geral, parecem mais abertas aos homossexuais, mas desde que estes não tenham um comportamento afeminado e, portanto, se encaixem em determinados padrões considerados aceitáveis na organização (SIQUEIRA et al., 2009), o que mostra uma falsa sensação de inclusão.

Diante disto, para os profissionais LGBTQIAP+, restam apenas as opções permitidas pela maioria: heterossexuais, masculinos e brancos. Estes, sob o pretexto de os relacionarem às mulheres, os veem como frágeis e instáveis emocionalmente, o que os desqualificam profissionalmente, não sendo considerados aptos assumirem determinados cargos dentro da organização (MEDEIROS et al., 2014). Isso porque nos discursos discriminatórios onde homofobia e misoginia caminham lado a lado, homossexuais e mulheres se equivalem (IRIGARAY, 2017).

De maneira ainda mais intensa, a população transgênero também é estigmatizada, marginalizada e perseguida, devido à crença na sua anormalidade. Prevalece na sociedade o conceito de que o natural é que a pessoa se identifique e se comporte de acordo com o gênero que lhe foi atribuído ao nascimento. Entretanto, a grande diferença que se percebe entre homens e mulheres é construída socialmente, quando meninos e meninas são ensinados a agir de acordo como são identificadas, a ter um papel de gênero socialmente adequado (JESUS, 2012).

A discriminação e o preconceito fazem com que transgêneros encontrem ainda mais dificuldades para se inserir no mercado de trabalho. Para eles, as discriminações se iniciam muito cedo, ainda na infância, no ambiente familiar e da comunidade, fazendo com que muitos abandonem a escola sem sequer completar o ensino fundamental (KAFFER et al., 2016), pois este é considerado um local de humilhação e desrespeito à sua identidade de gênero (SOUZA, 2012).

A Associação Nacional de Travestis e Transexuais, estima que aos 13 anos, em média, travestis e transexuais são expulsos de casa. Para os transgêneros, muitas vezes, resta o mercado do sexo. Estima-se que cerca de 90% da população de travestis e transexuais se prostituem devido à dificuldade de inserção no mercado formal e a deficiência na qualificação profissional que resultam da discriminação do qual são alvos (ANTRA, 2018; FALEIROS,

2007).

Fica evidente a importância da discussão sobre temas como preconceito e discriminação tanto no ambiente de trabalho, como na sociedade em geral. É urgente a mudança de paradigmas nas empresas, colocando temas como a inclusão e respeito às minorias no centro do debate.

2.5 A Gestão da Diversidade e o Comportamento Organizacional

A valorização da diversidade deveria ser tópico obrigatório no planejamento estratégico das empresas. Tais práticas devem ser implementadas visando minimizar os preconceitos e garantir igualdade de oportunidade para todos (PACHECO et al., 2014). A gestão inclusiva implica mudanças culturais (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011), além do engajamento e orientação da liderança em esforços a fim de gerenciar a diversidade por meio de seus comportamentos, decisões e políticas (WEBBER; SADRI; GENTRY, 2018). A gestão da diversidade visa maximizar os efeitos positivos da inclusão e minimizar suas desvantagens (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

As dificuldades da adoção da diversidade relacionam-se ao conflito, muitas vezes, associado ao entendimento das diferentes percepções e realidades. Por isso, a importância de compreender que existem vieses culturais, e que esta possivelmente será uma das barreiras no processo de inclusão. Este viés é a concepção e a atribuição de juízo de valor de um grupo/indivíduo, como algo sendo “bom” ou “mau”, “errado” ou certo”. Fato é que não existem culturas certas ou erradas, apenas modos diferentes de se estruturar a vida em sociedade e nas organizações. Minimizar por meio da gestão da diversidade se faz necessário (SOUZA, 2013).

Lidar com a diversidade, com todas as características do ser humano que fujam ao considerado como convencional, se constitui um grande desafio para as organizações modernas, pois não existe um modelo único que contemple toda a complexidade do processo de inclusão (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011). Cabe aos gestores, a partir do reconhecimento das diferenças, contribuir para a promoção da igualdade nas organizações. A partir desse reconhecimento, é possível estimular relações mais igualitárias e tolerantes, ainda que sejam moduladas apenas pelo exemplo (MATTOS, 2009).

As empresas devem assumir sua responsabilidade pela inclusão e respeito às minorias, de modo que todos os níveis hierárquicos compartilhem da mesma postura de não discriminação. A gestão eficaz da diversidade é possível quando se compromete em incluir, acolher, oferecer condições dignas e oportunidades igualitárias, e, independente da pessoa, desenvolver suas potencialidades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa foi alcançado a partir de um estudo de caso realizado em uma multinacional de grande porte que atua no segmento de tecnologia, cuja unidade de análise foi a sede situada na região sul do Brasil. O método escolhido permite entender o fenômeno em profundidade (YIN, 2010), a partir do acesso a múltiplas fontes de dados.

A escolha do caso se deve, primeiramente, ao fato de a empresa possuir programas de inclusão. Por tratar-se de uma organização global, presente em diversos países, temas como

diversidade e inclusão fazem parte da sua cultura. Existe um departamento específico para tratar de questões ligadas à diversidade, o que é atípico a maioria das empresas da região. Uma melhor caracterização é realizada na seção de resultados.

Primeiramente foi realizada uma fase exploratória com a participação em um evento promovido pela empresa que tratou sobre as contribuições da gestão da diversidade para a inovação organizacional. Com isto, foi possível observar a forma como a diversidade é tratada pela gestão, e ter contato com algumas das ações e metas de inclusão. Esta fase também permitiu um primeiro contato com alguns líderes e forneceu subsídios para a elaboração do roteiro de entrevista.

A partir disso, foram realizadas entrevistas com cinco líderes diretamente ligados às ações de diversidade e inclusão, sendo que um dos entrevistados é responsável por desenvolver estas ações na América Latina. Cada entrevistado lidera algum grupo ou projeto voltado à inclusão e desenvolvimento das minorias. Os seus respectivos cargos estão detalhados no Tabela 1.

Tabela 1- Cargos dos líderes entrevistados

Entrevistado	Cargo
E1	<i>Customer Success Manager</i>
E2	Consultor de Suporte
E3	Líder de Diversidade e Inclusão para América Latina e Caribe
E4	Gerente de Suporte
E5	<i>Customer Success Manager</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras

Associado a isto houve o acesso a dados secundários a fim de compreender a evolução, ao longo dos anos, das políticas e ações ligadas à diversidade. Estes dados foram coletados no site da empresa, reportagens em revistas, jornais ou programas de televisão, entrevistas com gestores da empresa publicadas em mídias impressas ou digitais bem como falas destes gestores em eventos, como o TEDx, evento com palestras que acontece mundialmente e reúne falas curtas com o objetivo de compartilhar ideias e inspirar pessoas. Por fim, houve a participação em um segundo evento promovido pela empresa cujo enfoque foi a igualdade de gênero, o que permitiu ampliar os dados acerca do posicionamento e práticas da empresa nesta questão.

Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2016). Assim, os dados foram classificados e divididos em categorias de análise definidas com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de análise

Categoria	Descrição	Autores
Diversidade: PcD	Aborda aspectos referentes às mudanças que vem ocorrendo no papel das PcDs na sociedade e nas organizações, preconceito e inclusão.	Carvalho e Gonçalves (2017); Ferdman (2017); Leopoldino e Coelho (2017); Serrano e Brunstein (2011);
Diversidade: gênero	Aborda conceitos referentes à diversidade de gênero e o papel da mulher na sociedade e nas organizações.	Baker e French (2018); Lara (2008); Mattos (2009); Pacheco et al. (2014);
Diversidade: raça	Aspectos ligados à inclusão dos negros no mercado de trabalho, abordando temas como o preconceito e a discriminação enraizados na sociedade brasileira.	Madeira e Gomes (2018); Miranda (2017); Opie e Roberts (2017); Rezende et al. (2017); Sales (2012);
Diversidade: LGBTQIAP+	Discute os preconceitos e estigmas do qual a população LGBTQIAP+ é alvo. Trata da inclusão e do padrão heteronormativo da sociedade.	Kaffer et al. (2016); Jesus (2012); Medeiros (2014); Pompeu e Souza (2018); Siqueira et al. (2009);
Percepção dos gestores	Discute os indicadores utilizados para mensurar a efetividade das ações, a percepção dos líderes quanto à aceitação e participação da equipe. Aborda as principais dificuldades e desafios para a implantação de ações.	Knomo et al. (2019); Miranda (2017); Robbins, Judge e Sobral (2010); Souza (2012); Souza (2013); Webber, Sadri e Gentry (2018).

Fonte: Elaborado pelas autoras

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e discussão dos resultados da coleta, sendo realizada a abertura primeiramente pela compreensão das políticas para a Gestão da Diversidade dos grupos trabalhados nesta pesquisa. Na sequência são discutidas as percepções dos gestores sobre esta construção de ações e o trabalho dos programas de diversidade. Por fim, a última seção contribui com a discussão de desafios e dificuldades observadas.

4.1 Políticas para a Gestão da Diversidade na empresa

A empresa analisada é uma multinacional cuja unidade brasileira está localizada na região Sul do Brasil, conforme já mencionado. Atualmente, conta com mais de 1000 funcionários. Ela é reconhecida por suas práticas visando a inclusão, tema que faz parte das suas diretrizes globais. Possui, inclusive, um cargo em nível estratégico na divisão América Latina voltado exclusivamente para desenvolver as suas estratégias de diversidade e inclusão. Os demais líderes executam outras funções na empresa, porém, podem dedicar de 15% a 20% do seu tempo para projetos e assuntos relacionados à diversidade (E3).

A estratégia de diversidade e inclusão da empresa se concentra em quatro grandes áreas: Inteligência de Gênero, Inteligência Intergeracional, Cultura e Identidade e Pessoas com Habilidades Diferentes. Existem redes de colaboradores que se organizam em prol de algum tema pelo qual tenham afinidade ou interesse. Globalmente, são mais de 80 grupos, onde

indivíduos com origens, interesses ou preocupações comuns podem se conectar e influenciar diretamente a cultura e o sucesso da empresa (SITE INSTITUCIONAL, 2018).

Estas características sinalizam a importância que a empresa dá ao tema, uma vez que as políticas de diversidade e inclusão fazem parte da estratégia do negócio, o que vem ao encontro da valorização da diversidade, tópico que deve constar no planejamento estratégico (PACHECO et al., 2014). Este pensamento é ratificado na fala de um dos líderes entrevistado, que reconhece a importância de que haja um alinhamento entre o negócio e a gestão da diversidade (E2).

Um dos líderes entrevistados resume a importância dos grupos para a organização quando diz que “eles são grupos para dar voz às comunidades. [...] o objetivo destes grupos é dar voz às minorias: mulheres, LGBTQIAP+, PcDs, minorias étnicas, gerações [...]” (E3). Essas redes são fundamentais, pois é por meio das contribuições e trocas de experiências com pessoas que vivem essas dificuldades no dia a dia que é possível criar programas e ações que impactem positivamente na vida das pessoas (E5). Este formato cumpre com o papel de conscientização da organização ao promover a igualdade pela remoção de barreiras físicas e de grupos, oportunizando as pessoas a alcançarem sua total capacidade (FERDMAN, 2017). Embora seja uma multinacional, as ações que ocorrem na unidade estudada não são modelos trazidos da sua matriz, localizada na Europa. Este posicionamento fica evidente na fala do Líder de Diversidade e Inclusão (E3) que afirma que os projetos criados na Europa ou Estados Unidos “não encaixam na realidade latino-americana. [...] A gente ou ‘tropicaliza’ tudo ou cria tudo”.

Uma das razões para que estas ações não possam ser implantadas no Brasil tal qual foram criadas em outros países se deve às grandes diferenças culturais e sociais. Deste modo, ao tentar colocar em prática modelos bem-sucedidos em outros locais, os líderes perceberam que essas diferenças impediriam o seu êxito localmente. Esta “tropicalização” é bem comum em multinacionais e fundamental para sustentabilidade das ações em diversidade (FLEURY, 2000).

A Inteligência de Gênero, uma das áreas abordadas pelas diretrizes globais da empresa, tem por objetivo ajudar mulheres e homens a trabalharem de forma mais eficaz (SITE INSTITUCIONAL, 2018). Não se trata de um grupo focado em mulheres, mas sim em diversidade de gênero, inclusive “a ideia é que isso seja levado para homens também” (E4). Buscam uma igualdade de gênero dentro da empresa, onde homens e mulheres sejam igualmente valorizados e respeitados.

Com base nessas premissas, a empresa vem trabalhando em prol da inclusão e valorização das mulheres. Conta com mais de 32% de mulheres em seu quadro funcional, números que pretendem aumentar, inclusive com programas de capacitação externos e parcerias com ONGs (Organizações Não Governamentais), visando capacitar jovens para futuramente ingressar na área de tecnologia (EVENTO, 2018). A líder entrevistada reconhece que o número de mulheres inseridas na área de tecnologia ainda é pequeno e que é necessário investigar as causas deste fenômeno e que, em muitos casos, mulheres deixam de seguir determinadas carreiras por não se sentirem seguras (E4).

O fenômeno que ocorre na empresa pode ser explicado por Mattos (2009), considerando que a representação feminina varia muito entre as organizações e está ligada a diversos fatores, como por exemplo, o setor econômico de atuação. Em setores tipicamente masculinos, como é o caso da área de tecnologia, a inserção e ascensão das mulheres pode ser

dificultada.

Ainda em 2017, a empresa alcançou o índice de 25% de mulheres em cargos de liderança, tendo como meta ampliar este percentual para 30% até 2022. No ano de 2018 este índice subiu para 28%, o que mostra o comprometimento da empresa em alcançar a meta traçada. O seu programa de desenvolvimento de liderança para mulheres é reconhecido como um dos programas mais inovadores da indústria. Foi a primeira empresa do setor de tecnologia a receber certificado de Dividendos Econômicos para a Igualdade de Gênero (SITE INSTITUCIONAL, 2018; EVENTO, 2017, 2018).

A promoção da equidade de gênero impacta positivamente não somente a organização que a promove, mas também a sociedade em que está inserida. No entanto, a difícil inserção das mulheres no mercado formal impacta negativamente na economia como evidenciado na fala de um dos líderes (E5) ao participar de um TEDx local:

Por causa do machismo estrutural a gente perde 12 trilhões de dólares por ano nos países subdesenvolvidos pelo simples fato de as mulheres não conseguirem chegar ao mercado de trabalho. Pelo simples fato de elas serem colocadas em situações de emprego não formal ou simplesmente só dentro de casa.

Este machismo estrutural é um dos fatores responsáveis pela limitação do papel da mulher na sociedade, colocando-as como dependentes e subordinadas (LARA, 2008). Percebe-se que ainda é possível encontrar traços deste machismo na sociedade, nas empresas ou universidades, em situações cotidianas que, muitas vezes, passam despercebidas, conforme evidenciado na fala do entrevistado E4: “[...] acredito, hoje, que existe um machismo que está enraizado na nossa sociedade, e isso não só em homens, em mulheres também. E, às vezes, naquelas pequenas coisas que a gente não percebe [...]”.

A área denominada de Cultura e Identidade divide-se basicamente em Cultura e Etnia e Comunidade LGBTQIAP+, focada principalmente em temas como orientação sexual, identidade de gênero e expressão (SITE INSTITUCIONAL, 2018). Na unidade estudada, foi criado, em 2018, um grupo com o intuito de desenvolver ações para promover a inclusão não apenas de negros, mas das diferentes culturas que existem em um país diverso como o Brasil (E2). No entanto, no primeiro momento, percebeu-se a necessidade de priorizar as ações para inclusão do público negro (E2). Entende-se, assim, que o grupo foi criado para desenvolver ações para inclusão de diferentes etnias. Mas, embora se reconheça a importância da inclusão, os entrevistados admitem que ainda falta representatividade de negros na empresa, pois o número é inexpressivo quando comparado ao total de funcionários (E2; E3).

A rede de LGBTQIAP+ da empresa, por sua vez, começou no ano de 2001 como um movimento de colaboradores do seu país sede e hoje conta com mais de 8.000 membros em todo o mundo (SITE INSTITUCIONAL, 2018). Na unidade estudada, no momento da coleta de dados existiam várias ações visando a inclusão e melhoria nas condições de trabalho para este público. O grupo de colaboradores aliados à causa LGBTQIAP+ busca criar uma cultura inclusiva, por meio de iniciativas que levem a um entendimento de que a diversidade não é um problema, mas uma solução que traz produtividade e cria uma relação afetiva com a empresa.

Recentemente, a empresa realizou, em colaboração com outras empresas da região, uma ação com mulheres transgêneros, de modo que elas tenham mais chances de ingressar no mercado formal de trabalho. Para a empresa, é importante continuar trabalhando neste

sentido, de modo a abrir espaço para grupos minorizados que ainda não tem seu espaço no ambiente de trabalho formal (E5). O líder entrevistado (E1) deixa claro que o grupo pretende dar continuidade ao projeto, focando em populações transgênero que estejam na universidade, portanto, mais qualificadas e preparadas para o mercado formal, mas que podem não estar inseridas em função do preconceito. Percebe-se o quão importante e desafiador é o objetivo deste projeto, considerando que pessoas transgêneros, muitas vezes, abandonam a escola ou universidade devido ao preconceito e discriminação (KAFFER et al., 2016).

Fica evidente a importância de construir uma cultura de valorização da diversidade e inclusão, oportunizando um ambiente onde a diversidade seja considerada um diferencial positivo e não uma fonte de conflitos. Sabe-se que mudanças na cultura organizacional não são alcançadas no curto prazo, o que torna este processo ainda mais desafiador.

4.2 A percepção dos gestores

De maneira geral, ao serem questionados sobre os motivos que levaram a empresa a pensar em inclusão, os líderes destacaram que os colaboradores tendem a produzir mais e melhor quando trabalham em um ambiente mais inclusivo (E1) e livre de preconceito (E5), onde sentem-se livres para se expressar (E4). A diversidade aumenta o acesso que a empresa tem às diferentes habilidades, competências e ideias (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Além destes fatores, isso é algo ligado aos valores da empresa, um compromisso de fazer do mundo um lugar melhor e contribuir para melhorar a vida das pessoas (E5). É perceptível no relato pessoal de um dos entrevistados, homossexual, como um ambiente saudável faz diferença no desempenho do profissional:

É o fato de chegar no escritório e poder ser quem tu é, e isso não ser nenhum problema para ninguém [...]. Isso não tem preço. [...] Então, existe uma série de benefícios neste ponto, de que existe uma situação de diversidade e inclusão bem forte na empresa que é tipo, tu trabalhar tranquilamente. E o fato de tu trabalhar tranquilamente ajuda muito na tua carreira [...] (E1)

Percebe-se que, atualmente, os colaboradores homossexuais expressam sua orientação abertamente (E3). Emerge o fato de que trabalhar em um ambiente inclusivo faz com que o indivíduo possa despendar energia com tarefas realmente importantes e se dedicar à sua carreira profissional. O colaborador pode se expressar livremente e não se sente pressionado a adotar um determinado comportamento considerado aceitável pela empresa (SIQUEIRA et al., 2009).

Acerca dos indicadores utilizados para mensurar as iniciativas, os líderes destacam os feedbacks dos participantes das ações e eventos, o engajamento dos funcionários e a utilização de softwares desenvolvidos para o cruzamento de diversas informações de nível estratégico. O líder de diversidade e inclusão fala acerca da utilização de indicadores gerados pelo software de gestão desenvolvido pela própria empresa e que também é utilizado em prol da gestão da diversidade:

a gente vê, por exemplo, o número de mulheres, a demografia geral do escritório, em posições. Por exemplo, eu quero saber posições de liderança, níveis de carreira, eu

posso filtrar [...] por geografia, por linha de negócio. Eu quero saber vendas, eu quero saber desenvolvimento de software, então eu consigo ir filtrando. Porque que isso é bom? Porque se eu tenho, sei lá, mil reais para investir em um projeto e eu sei que meu número de mulheres líderes está baixando, isso é muito amplo. Eu preciso saber que o problema é no [cita o nome de um setor da empresa], em desenvolvimento, em níveis de diretoria por exemplo. E eu consigo ver com o sistema. (E3)

Na pesquisa de clima há também um “índice da diversidade”, que é a percepção que os colaboradores têm do quão inclusivo é o ambiente. Atualmente, em uma escala que vai de -100 a +100, a empresa alcançou o índice de +93 na América Latina, indicando que os colaboradores percebem o ambiente como altamente inclusivo (E3). Pode-se inferir que, para criar este tipo de ambiente, a empresa deve planejar estratégias, de acordo com o público e objetivos que deseja alcançar, pois não se pode criar um modelo único que se aplique a toda a complexidade do processo (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

De modo geral, todos os líderes concordam que há uma boa aceitação das diferenças dentro do ambiente de trabalho. Alguns, inclusive, relacionam o envolvimento da equipe com as questões ligadas à diversidade com o fato de se tratar de um time formado principalmente por jovens (E2) e que diversidade é algo que está conectado com as novas gerações (E5). O entrevistado E3 corrobora essas afirmações trazendo que “essa geração nova, ela é muito pró tudo”. Muitos jovens estagiários ou trainees afirmam que o trabalho de diversidade os motivou a ingressarem na empresa (E5).

O ambiente organizacional é considerado local onde há o respeito pelas individualidades, onde “as pessoas que tenham preconceito ou que não aceitam esse trabalho se sintam minoria. Então, a gente conseguiu criar um ambiente em que é o inverso, a minoria é das pessoas que não aceitam ou talvez não queiram falar sobre isso” (E5). Por outro lado, o líder de diversidade e inclusão admite que pode haver uma aceitação diferente dependendo do assunto e do perfil dos colaboradores, pois determinadas regiões têm equipe mais jovem o que pode influenciar o envolvimento. Na unidade estudada, os assuntos envolvendo LGBTQIAP+ e mulheres, por exemplo, já atingiram um nível maior de maturidade, pois há maior representatividade, enquanto questões envolvendo as pessoas com deficiência e negros ainda são mais sensíveis devido à baixa representatividade (E3).

O que se pode perceber nas entrevistas é que há um compromisso implícito de respeito, uma vez que, qualquer conduta diferente estaria em desacordo com os princípios da empresa. Nas palavras do líder E3: “se a pessoa não gosta de negros, não gosta de gay, não gosta de mulher [...] está fazendo o quê na [empresa]?”. Os líderes também deixam implícito nas suas falas que a empresa não admite discriminação no ambiente e que procuram manter o diálogo aberto. Uma das funções dos líderes e da própria empresa é manter esse diálogo e ajudar a dar visibilidade ao tema como forma de diminuir o preconceito existente (E1).

Além disso, todos os participantes dos grupos mencionados são voluntários, o que por si só já é um indicador da relevância dos temas e do envolvimento no debate e nas ações. Todos participam por acreditar e reconhecer a importância deste tipo de engajamento, pois não recebem nenhuma remuneração extra pelas atividades desenvolvidas com os grupos de diversidade (E4). Trata-se, portanto, de um ambiente inclusivo, que reforça o espírito de equipe dos seus colaboradores (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011). Nesse sentido, a empresa posiciona o tema diversidade e inclusão estrategicamente, sendo relevante para o negócio, evidenciando o comprometimento tanto com o desenvolvimento dos colaboradores quanto

com a sociedade.

4.3 Desafios e dificuldades percebidos

Um dos principais desafios mencionados, tanto para a empresa estudada como para as empresas brasileiras de modo geral, é justamente romper a barreira do preconceito (E2). Essa barreira impede, por exemplo, que muitos negros sejam contratados ou promovidos, pois retoma o mito de que os negros são intelectualmente inferiores (MIRANDA, 2017). Ou remete à ideia de que a mulher tem desempenho inferior aos homens em funções de liderança (PACHECO et al., 2014), que o homossexual é instável emocionalmente, por isso inapto para assumir determinados cargos dentro da organização (MEDEIROS et al., 2014) ou ainda que a pessoa com deficiência é incapaz e deve ser tratada somente com assistencialismo (GARCIA, 2014; RODRIGUES; ROSA, 2017).

Se faz necessário propor ações de gestão da diversidade aplicáveis para solucionar problemas de discriminação e preconceitos (NKOMO et al, 2019). Para combater a discriminação, a empresa procura adotar ações que permitam que cada indivíduo seja reconhecido pelo que tem para contribuir, independente de quaisquer outras características (SITE INSTITUCIONAL, 2018). A presidente da empresa no Brasil afirmou em entrevista a uma revista nacional de grande circulação (2017) que é preciso criar um ambiente inclusivo, onde as pessoas estejam preparadas para receber todos de modo natural e respeitoso. Para criar este tipo de ambiente é necessário que o processo de inclusão adote a acessibilidade, o acolhimento e o respeito à diversidade (CARVALHO; GONÇALVES, 2017). Esta preocupação fica clara no trecho da entrevista com o E1, a respeito de treinamentos internos que ocorrem com o intuito de eliminar o chamado “viés inconsciente”:

A empresa também tem ações [...] para que não exista este viés de que porque é mulher não pode fazer, porque é gay não pode fazer ou porque é lésbica não pode fazer, entende? Então existe todo este trabalho para que isso não aconteça. Inclusive existe um trabalho bem forte com as lideranças da empresa [...] para que a gente perca os vieses de pensar que mulher é o sexo frágil e homem é o sexo forte, por exemplo, isso é coisa de homem, isso é coisa de mulher [...] (E1).

O viés inconsciente, muitas vezes, atua nas organizações e sociedade, construindo paradigmas e barreiras para a inclusão, ao criar juízo de valor sobre questões culturais (SOUZA, 2013). A líder do grupo de Mulheres nos Negócios, corrobora que os desafios enfrentados para a implantação das políticas dentro da empresa se assemelham às dificuldades encontradas na sociedade, uma vez que é um tema muito delicado de ser tratado com homens (E4). No caso de uma empresa de tecnologia, esta dificuldade pode ser ampliada, pois é um ambiente predominantemente masculino, com muitos homens em cargos de liderança (E1). A área de tecnologia ainda tende a ser considerada essencialmente masculina, onde a representatividade de mulheres ainda é pequena (CHIES, 2010).

Com relação à inclusão de negros, um dos líderes cita que um desafio é encontrar negros qualificados para as vagas disponíveis na empresa, que exigem curso superior e inglês avançado (E2). A grande dificuldade de acesso do negro ao ensino superior no Brasil é um dos fatores que tem impossibilitado a sua contratação. Para isso, os líderes, junto ao RH da empresa, têm discutido formas de flexibilizar as exigências na tentativa de oportunizar uma maior contratação, proporcionando uma verdadeira inclusão (E2). Simultaneamente,

tornando-se cúmplices do processo de mudança para desestimular os sistemas com mecanismos prejudiciais aos negros (OPIE; ROBERTS, 2017).

Essa flexibilização é necessária não somente para favorecer a entrada de negros, mas também outros públicos como pessoas com deficiência e transgêneros. Este último é o grupo da população LGBTQIAP+ com maior dificuldade de acesso à educação (E2), devido principalmente à discriminação ainda presente no ambiente escolar, o que torna a escola um lugar que representa a humilhação e desrespeito, fazendo com que muitos não se sintam confortáveis nestes locais e até abandonem os estudos (SOUZA, 2012).

A criação de políticas que se adaptem à realidade brasileira também é vista como desafiador. Segundo os entrevistados, a maioria das ações são desenvolvidas no Brasil, embora haja algumas diretrizes globais que devem ser aplicadas localmente. As ações para inclusão de negros são as que tem menos condições de serem adaptadas à realidade do país, dadas as diferenças culturais e sociais, a relevância de “tropicalizar” medidas das multinacionais (FLEURY, 2000). Uma das diferenças apontadas é o acesso mais fácil que os negros norte-americanos, por exemplo, tem à educação e o fato de já possuírem o inglês como língua nativa, não existindo a necessidade, como no Brasil, de ter a fluência em um segundo idioma (E2; E3).

Por todas estas situações, um dos líderes entrevistados afirmou que, no Brasil, o modelo de inclusão de negros é totalmente novo porque “não existe um modelo que funcione” (E3). Para ele, o principal desafio está em criar ações, pois adaptar modelos existentes, quando possível, é mais fácil do que criar algo totalmente novo (E3). Para E5, um dos grandes desafios da liderança é ser paciente. Saber entender e relevar determinadas situações, onde nem sempre as pessoas serão receptivas a novas ideias. Há ainda que respeitar o processo natural de entendimento pelo qual as pessoas devem passar. O mesmo pensamento é expresso pelo entrevistado E3 ao afirmar que é necessário ter resiliência, pois é uma mudança que ocorre lentamente. Uma gestão inclusiva, portanto, requer mais do que normas e procedimentos, exige mudanças culturais (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011), iniciando pelos seus líderes ao engajar, orientar e gerenciar a diversidade com comportamentos, decisões e políticas (WEBBER; SADRI; GENTRY, 2018), impossíveis de se alcançar resultados em curto prazo.

Essa interação que ocorre por meio das redes de colaboradores permite que cada um contribua com seu talento, expresse sua personalidade e seja respeitado por isso (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011). Isso acontece porque é possível trazer diferentes perspectivas para um mesmo problema, pois não é necessário que o colaborador seja o público alvo de determinada ação para que possa fazer parte daquele grupo. Ou seja, nem todos os profissionais que integram o grupo LGBTQIAP+ da empresa é, necessariamente, integrante da comunidade (E1). Inclusive, a maioria do grupo é formada por pessoas heterossexuais e cisgêneros (E3).

A dificuldade de contratação e a falta de representatividade de algumas pessoas com deficiência também foi apontada como um desafio. Segundo E3, a empresa conta com alguns autistas no seu quadro de colaboradores, fazendo referência ao programa de autismo no trabalho, implementado em 2017, mas falta a inclusão de pessoas com outros tipos de deficiência. Neste ponto, a empresa vem se destacando no Brasil. Isso porque, no país, a maioria das empresas ainda não está preparada para a inclusão de pessoas com TEA (LEOPOLDINO; COELHO, 2017), o que coloca a empresa estudada e seu programa de inclusão de autistas como um dos pioneiros no país.

Com isto, a promoção da inclusão é um desafio que independe do porte da empresa. Pois, ainda que a empresa objeto deste estudo seja uma multinacional de grande porte, possivelmente com maior acesso à recursos financeiros e intelectuais, o processo de inclusão de minorias e valorização da diversidade não acontece sem desafios. Como a falta de representatividade, a limitação do acesso ao ensino superior e, por vezes, uma educação em ambientes que reforçam preconceitos da sociedade e originam discriminação, sendo estes desafios para a reflexão da diversidade, diagnóstico e propostas na adoção de mudanças organizacionais. Cabe assim, promover o diálogo e a reflexão acerca das minorias para que possam ter seus direitos e oportunidades igualmente assegurados.

Por fim, para facilitar a visualização destes resultados apresentados, foi proposto um resumo no Quadro 2 das principais práticas, percepções dos gestores e desafios/dificuldades dos programas de diversidade, conforme segue:

Quadro 2 – Resumo dos resultados analisados

Resultados Analisados	Principais Pontos	Fundamentação teórica
Práticas da organização para Gestão da Diversidade	<p>1 - Posição em nível estratégico direcionado para Diversidade;</p> <p>2 - Dedicção da jornada para projetos e assuntos da Diversidade (15 a 20%);</p> <p>3 - Quatro grandes áreas de enfoque da Diversidade na organização: a- Inteligência de Gênero; b- Inteligência Intergeracional; c- Cultura e Identidade; d- Pessoas com Habilidades Diferentes;</p> <p>4 - Mais de 80 grupos de colaboradores que se reúnem para discutir temas de interesses e afinidades;</p> <p>5 – “Tropicalizar” ações e programas de Diversidade (multinacional Européia);</p> <p>6 - Foco na igualdade de gênero e respeito com as diversidades;</p> <p>7 - 32% do quadro funcional formado por mulheres;</p> <p>8 - Investimento em parcerias com ONGs para desenvolver mulheres na TI;</p> <p>9 - 25% dos cargos de liderança ocupados por mulheres;</p> <p>10 - Meta de ampliar o percentual para 30% (até 2022) da presença feminina em cargos de liderança;</p> <p>11 - Certificado de Dividendos Econômicos para a Igualdade de Gênero;</p> <p>12 - Projeto voltado para Transgêneros em Universidades;</p> <p>13 - Programa de Autismo no Trabalho (Implantado desde 2017).</p>	<p>Pacheco (2014); Fleury (2000); Ferdman (2017); Mattos (2009); Lara (2008); KAFFER et al., 2016; Leopoldino e Coelho (2017).</p>

Diversidade na percepção dos Gestores	<ol style="list-style-type: none"> 1 - A diversidade permite produzir mais e melhor; 2 - Ambientes devem ser mais inclusivo e livre de preconceitos; 3 - Direito assegurado de livre expressão e autenticidades; 4 - Acesso e abertura para as diferentes habilidades, competências e ideias; 5 - Compromisso de fazer um mundo melhor e contribuir na vida das pessoas; 6 - Nítida noção de ganhos em desempenho e performance por parte dos colaboradores; 7 - Painel de controle por localidade e departamento de indicadores de gênero facilitando a gestão dos investimentos em diversidade; 8 - Alto índice de satisfação, pesquisa de clima "Índice da Diversidade" (pontuando em 93 pontos positivos com base na avaliação dos colaboradores); 9 - Ingresso e atração de jovens por conta do perfil Diverso da Empresa; 10 - Compromisso implícito de respeito; 11 - Envolvimento voluntário e engajamento dos colaboradores com o tema; 	Robbins, Judge, Sobral (2010); Siqueira <i>et. al</i> (2009); Webber, Sadri e Gentry (2018);
Desafios e dificuldades da diversidade	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Romper a barreira do preconceito; 2 - Repensar a progressão de carreira, posições de gestão e percepção de performance dos grupos de minorias; 3 - Criar um ambiente seguro e inclusivo; 4 - Aumentar a acessibilidade dos espaços e o acolhimento das diversidades; 5 - Romper com mentalidades fixas e viés inconsciente; 6 - Observar entraves para a contratação e garantias de representatividade das minorias em espaços de trabalho; 7 - Compreender dificuldades de acesso a educação dos grupos marginalizados; 8 - Liderar de forma paciente, resiliente e receptiva a ideias diferentes/situações; 	Miranda (2017); Pacheco <i>et. al</i> (2014); Garcia (2014); Rodrigues e Rosa (2017); Souza (2013) Nkomo <i>et. al</i> (2019); Carvalho-Gonçalves (2017); Opie e Roberts (2017) Madeira e Gomes (2018);

Fonte: Elaborado pelas autoras

Teoricamente, a pesquisa contribui para aproximar o comportamento organizacional de um debate urgente na academia e na sociedade, a gestão da diversidade. Apesar de estar ganhando mais espaço, o enraizamento cultural do preconceito necessita de políticas claras de gestão que possam contribuir de maneira efetiva em ambientes organizacionais, no Brasil e no mundo. Assim, as implicações práticas remetem a um modelo estratégico e projetos que podem ser adotados em organizações de qualquer natureza, obviamente considerando suas especificidades.

Além disso, os elementos de gestão discutidos, principalmente ligados ao uso de indicadores e aos desafios enfrentados, fornecem um direcionamento claro. Fica evidente que,

apesar de ser um processo lento e desafiador, a gestão da diversidade é capaz de trazer diversos benefícios para todos os envolvidos, seja a empresa, seus colaboradores e a sociedade de uma maneira geral.

5 CONCLUSÃO

A gestão da diversidade está relacionada à criatividade, inovação e maior produtividade nas organizações. Ela passa a ser responsável por minimizar os conflitos e potencializar os ganhos que uma equipe diversa pode proporcionar para as empresas. Nesse sentido, esta pesquisa se propôs a analisar as políticas e ações adotadas por uma empresa de tecnologia a fim de promover a inclusão no ambiente organizacional. Os resultados permitiram entender que as ações são, em sua maioria, desenvolvidas na própria unidade, levando em consideração aspectos sociais e culturais particulares da região onde está localizada. Fica evidente a preocupação e o compromisso da empresa frente aos seus colaboradores e stakeholders, visto que suas ações são voltadas tanto para desenvolvimento interno quanto para contribuir com a comunidade onde está inserida.

A existência de políticas claras permite inferir que a empresa identifica a importância do tema, inclusive em nível estratégico. Todas as ações, projetos, eventos ou programas realizados são mensurados por meio de indicadores, feedbacks ou pelo número de novos colaboradores que chegaram até a empresa a partir de alguma das ações promovidas. Os líderes, de modo geral, percebem que há um feedback positivo dessas ações, sendo que uma parte dos colaboradores tem participação ativa na sua execução. A efetividade e aceitação é bastante positiva, gerando cada vez mais visibilidade e relevância para os debates sobre diferentes aspectos ligados ao tema.

Acerca dos desafios enfrentados, um dos principais envolve o planejamento e desenvolvimento de ações efetivas, capazes de impactar positivamente a vida das pessoas. Além disso, tem-se a dificuldade de acesso à educação e qualificação que alguns grupos historicamente enfrentam no Brasil, o que torna o processo de inclusão ainda mais desafiador para a empresa. Embora a percepção quanto às políticas seja, de modo geral, positiva, existem pontos que podem ser aperfeiçoados.

Os líderes têm clareza que ainda há lacunas a serem preenchidas, especialmente no que diz respeito à inclusão de negros e PcD. Para essas críticas, no entanto, ficou implícito que grande parte já foi identificada e estão sendo planejadas ações para minimizar essas lacunas. Sabe-se que, algumas questões não demandam apenas mudanças internas, exigem mudanças sociais e culturais. Tal dificuldade, no entanto, não exime totalmente a empresa de buscar ferramentas para contribuir com essa mudança, visto que vem ao encontro do seu princípio de colaborar para tornar o mundo melhor.

A principal limitação se deve ao fato de não terem sido coletados dados junto aos colaboradores. Assim, como sugestões de futuras pesquisas, tem-se a mencionada participação dos colaboradores, a fim de entender o seu envolvimento e percepção sobre tais discussões. Adicionalmente sugere-se ampliar a discussão acerca da inclusão de PcD e de negros, visto que são as minorias com menor representatividade na empresa. Pode-se também buscar evidências que comprovem a afirmação de alguns autores de que a valorização da diversidade e promoção da inclusão podem gerar benefícios financeiros.

REFERÊNCIAS

- ANTRA (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS). Mapa dos assassinatos de travestis e transexuais no Brasil em 2017. 2018. Disponível em: <<https://antrabrasil.files.wordpress.com/2018/02/relatc3b3rio-mapa-dos-assassinatos-2017-antra.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.
- BAKER, M.; FRENCH, E. Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, v.37, n.8, p. 799-812, 2018.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.
- CARVALHO, F. G. R. T.; GONÇALVES, R. M. V. O direito constitucional ao trabalho e as pessoas com deficiência: uma análise sob a ótica da lei brasileira de inclusão. *Revista Direito e Desenvolvimento*. João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 179-194, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unipe.br/index.php/direitoedesenvolvimento/article/download/557/436>>. Acesso em 2 jan. 2018.
- CARVALHO, R. P. Q. O surdo e o mercado de trabalho: conquistas e desafios. *Seminário Eniac*, 4, 2012, Guarulhos. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/download/91/96>>. Acesso em 7 jan. 2018.
- CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Revista Estudos Feministas*. Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 501-528, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/download/S0104-026X2010000200013/13664>>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- FALEIROS, E. Violência de gênero. In: TAQUETTE, S. R. (Org.). *Violência contra a mulher adolescente/ jovem*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2007. 200p.
- FELIZARDO, P. S. D. et al. Inclusão das pessoas com deficiência nas organizações e impacto no clima organizacional. *Revista FAE*. Curitiba, v.1, p. 150-176, 2016. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/412/296>>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- FERDMAN, Bernardo M. Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2017, Vol. 53(2) p. 235–263.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2017.
- GALATOLI, C. R. S.; IRIGARAY, H. A. R. Gender equity in business schools: what has been promoted? *Revista Economia e Gestão*. Belo Horizonte, v. 17, n. 48, p. 62-81, set./ dez. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/download/15622/13063>>. Acesso em: 14 abr. 2018.
- GARCIA, V. G. Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. *Trabalho, Educação e Saúde*. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 165-187, jan./abr. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tes/v12n1/10.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2018.
- IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). *Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil*. Estudos e Pesquisas – Informação Socioeconômica. N.41: IBGE, 2018.

- Disponível em:
https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Último acesso em: 31 de Agosto de 2020.
- INSTITUTO ETHOS. Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/direitos-humanos/33221-2/#.WbM3U7KGPIU>>. Acesso: em 25 ago. 2017.
- IRIGARAY, H. A. R. Diversidade sexual e os futuros administradores: a questão da sexualidade em sala de aula. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 6, 2017, Curitiba. Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjIzMjM=>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- JESUS, J. G. Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos. Brasília: EDA/FDN, 2012. Disponível em: <https://www.sertao.ufg.br/up/16/o/ORIENTA%C3%87%C3%95ES_POPULA%C3%87%C3%83O_TRANS.pdf?1334065989>. Acesso em: 07 out. 2017.
- KAFFER, K. K, et al. A transexualidade e o mercado formal de trabalho: principais dificuldades para inserção profissional. Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 5, 2016, Porto Alegre. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://anaiscebo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/52/44>>. Acesso em: 08 out 2017.
- LAGE, M. L. C.; SOUZA, E. M. Da cabeça aos pés: racismo e sexismo no ambiente organizacional. Revista de Gestão Social e Ambiental. São Paulo, edição especial, p. 55-72, dez. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/47931/da-cabeca-aos-pes--racismo-e-sexismo-no-ambiente-organizacional>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- LARA, A. R. A gestão da diversidade nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. 2008. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Especialista em Estão de Pessoas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1436/1/2008_AndreaResendeLara.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- LEOPOLDINO, C. B.; COELHO, P. F. C. O processo de inclusão de autistas no mercado de trabalho. Revista Economia e Gestão. Belo Horizonte, v. 17, n. 48, set./ dez 2017. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/download/15660/13069>>. Acesso em: 14 abr. 2018.
- LUANGLATH, N.; ALI, M.; MOHANNAK, K. Top management team gender diversity and productivity: the role of board gender diversity. Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal, v. 38, n. 1, p.71-86, 2019.
- MADEIRA, Zelma; GOMES, Daiane Daine de Oliveira. Persistentes desigualdades raciais e resistências negras no Brasil contemporâneo. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 133, p. 463-479, set./dez. 2018.
- MATTOS, A. H. G. A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. Revista Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 23-43, jan./ dez. 2009. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/viewFile/4/2>>. Acesso em: 13 abr. 2018.
- MEDEIROS, G. T. C. et al. A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na

- transversalidade de gênero. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11, 2014, [S.l.]. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>>. Acesso em 30 set. 2017.
- MIRANDA, S. F. Políticas de identidade no contexto da discussão racial: a academia negra no Brasil. *Revista Psicologia e Sociedade*. Belo Horizonte, v. 29, e171201, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v29/1807-0310-psoc-29-e171201.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- NKOMO, S.M.; BELL, M.P.; ROBERTS, L.M.; JOSHI, A.; THATCHER, S.M. (2019), "Diversity at a critical juncture: new theories for a complex phenomenon", *Academy of Management Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 498-517.
- OPIE, T.; ROBERTS, L. M. Do black lives really matter in the workplace? Restorative justice as a means to reclaim humanity. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, v. 36, n. 8, p.707-719, 2017.
- ONU MULHERES. Princípios de empoderamento das mulheres. 2016. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2017.
- PACHECO, W. M. et al. O impacto da gestão da diversidade nas relações raciais no ambiente organizacional: um fator crítico de sucesso. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11, 2014. Anais eletrônicos... Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920529.pdf>>. Acesso em 12 nov. 2017.
- PRADO, M. A. M.; MACHADO, F. V. Preconceito contra homossexualidades: a hierarquia da invisibilidade. São Paulo: Cortez, 2008. 144 p.
- POMPEU, Samira Loreto Edilberto; SOUZA, Eloisio Moulin. A produção científica sobre sexualidade nos estudos organizacionais: uma análise das publicações realizadas entre 2005 e 2014. (2018). *O&S - Salvador*, v. 25, n. 84, p. 050-067, Jan./Mar. 2018
- REZENDE, A. F. et al. Inserção dos negros no mercado de trabalho: um olhar decolonial. *Encontro da ANPAD*, 41, 2017, Curitiba. Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjMyOTE=>>. Acesso em 16 abr. 2018.
- RIBEIRO, D.; CONCEIÇÃO, L. A.; NOVAES, E. D. Diversidade Organizacional e inclusão de minorias no mercado de trabalho. *Revista Científica Eletrônica UNISEB. Ribeirão Preto*, v. 5, n. 5, p. 1-22, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://estaciorebeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista5/1-ADM.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2017.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.
- RODRIGUES, C. M.; ROSA, G. S. R. O medo da desigualdade: da crise de identidade contemporânea ao empoderamento. *Seminário de Filosofia e Sociedade*, 3, 2017, Criciúma. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/filosofia/article/view/3993/3745>>. Acesso em: 7 jan. 2018.
- SALES, M. M. À flor da pele: uma análise crítica de discursos empresariais sobre diversidade racial no trabalho. 2012. 258 f. Tese (Doutorado em Política, Trabalho e Formação Humana) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS->

- 8SKQYV/tese_vers_o_final.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagem e competências na construção da diversidade nas organizações. REAd – Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 360-395, mai./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137518003>>. Acesso em: 04 nov. 2017.
- SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3, 2011, João Pessoa. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- SIQUEIRA, M. V. S. et al. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. Organizações e Sociedade. Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, jul./set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v16n50/03.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017
- SOUZA, Fernando Lanzer Pereira de. Cruzando culturas sem ser atropelado: gestão transcultural para um mundo globalizado. São Paulo: Évora, 2013. 248p.
- SOUZA, H. A. Os desafios do trabalho na vida cotidiana de mulheres transexuais. 2012. 127 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica (PUC), Campinas, 2012. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/6/tde-2013-02-05t062126z-1768/publico/heloisa%20aparecida%20de%20souza.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2018.
- WEBBER, Todd J.; SADRI, Golnaz; GENTRY, William A, (2018) "Examining diversity beliefs and leader performance across cultures", Cross Cultural & Strategic Management, <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0200>^[1]_{SÉP.}
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.