

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**MARCIA MARCUCCI DOS SANTOS  
ELOISE CORTEZ PEREIRA DE FREITAS**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE UMA EMPRESA DO  
SETOR FARMACEUTICO: ESTUDO DE CASO**

**LONDRINA**

**2023**

**MARCIA MARCUCCI DOS SANTOS  
ELOISE CORTEZ PEREIRA DE FREITAS**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE UMA EMPRESA DO  
SETOR FARMACEUTICO: ESTUDO DE CASO**

**Diversity and inclusion management practices of a company in the  
pharmaceutical sector: case study**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Engenharia de Produção apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador (a): Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano.

**LONDRINA**

**2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

**MARCIA MARCUCCI DOS SANTOS  
ELOISE CORTEZ PEREIRA DE FREITAS**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE UMA EMPRESA DO  
SETOR FARMACEUTICO: ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Engenharia de Produção apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador (a): Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano.

Data de aprovação: Dia/mês por extenso/ano

---

Silvana Rodrigues Quintilhano  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Rogério Tondato  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

José Angelo Ferreira  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA  
2023**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus que me fortaleceu nessa jornada. Sou grata aos meus pais Gilmar Pereira de Freitas e Janaína Cortez (*in memorian*) que sempre me apoiaram e incentivaram, especialmente a minha mãe que hoje não está mais aqui, mas me incentivou até o último dia.

Agradeço a minha professora e orientadora Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano que me auxiliou em todo esse trajeto.

Gostaria de expressar minha gratidão à Márcia Santos por sua amizade, por compartilhar comigo as conquistas ao longo dessa jornada e por seu trabalho incansável ao meu lado. Sua parceria foi fundamental para chegarmos até aqui. Muito obrigado por tudo!

Por fim, sou grata a todos que estiveram presentes em minha vida me apoiando e vibrando com a minha conquista, a vocês meu muito obrigada. (Eloise Cortez Pereira de Freitas).

Gostaria de dedicar este espaço para expressar minha gratidão a todas as pessoas que me apoiaram durante a jornada na universidade e na elaboração deste trabalho de conclusão de curso. Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus e à minha mãe, Marcia Helena Marcucci, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando e me apoiando em todas as etapas da minha vida acadêmica. Seu amor incondicional e sua dedicação foram essenciais para que eu pudesse chegar até aqui.

Também gostaria de agradecer à minha família, que sempre me apoiou e me encorajou a perseguir meus sonhos. Agradeço em especial ao meu irmão e irmãs, e minha avó Maria (*in memorian*) que me acompanharam em momentos de estudo e dedicação, e me motivaram a continuar.

Não poderia deixar de mencionar meus amigos e amigas, que estiveram presentes em momentos de estresse e ansiedade, me ajudando a relaxar e a manter o equilíbrio emocional. Agradeço por toda a amizade, lealdade e companheirismo que vocês me proporcionaram.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão a todos os professores e professoras que me ensinaram, orientaram e inspiraram ao longo do curso. Seu conhecimento, dedicação e paciência foram fundamentais para a minha formação acadêmica.

Agradeço pela sabedoria da nossa orientadora Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano que nos guiou nesta trajetória.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento a minha parceira de faculdade Eloise, pois acredito que as dificuldades que passamos neste processo, nos deixou ainda mais unidas e sem essa parceria seria muito difícil vencer esse desafio.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização deste trabalho. (Marcia Marcucci dos Santos).

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como tema Práticas de Gestão da Diversidade e inclusão em uma empresa do setor farmacêutico por meio de um estudo de caso. O objetivo geral da pesquisa é evidenciar o potencial de inclusão e a percepção dos colaboradores em relação a essas práticas, considerando-as como estratégia de sustentabilidade social. Com base nos objetivos específicos, foi desenvolvido um referencial teórico que aborda a Gestão da Diversidade, suas práticas, o impacto da diversidade nas organizações e seu efeito na performance organizacional. Para tanto, o presente estudo adotou uma abordagem metodológica fundamentada em uma pesquisa de caráter qualitativo e de natureza descritiva. Além disso, foi realizado um estudo de caso, no qual foram aplicados questionários aos colaboradores da empresa do setor farmacêutico em estudo. No total, foram elaboradas e aplicadas 10 perguntas com o intuito de obter informações e percepções dos colaboradores em relação às práticas de Gestão da Diversidade e Inclusão adotadas pela empresa. A escolha da escala *Likert* como instrumento de coleta de dados foi adequada para captar nuances e diferentes níveis de satisfação, permitindo uma análise mais detalhada dos resultados. Ao avaliar os colaboradores, conclui-se que a satisfação geral dos colaboradores: 80% estão satisfeitos. Quanto à divulgação do programa constatou-se 74% de satisfação. Valorização do colaborador no ambiente de trabalho e o sentimento de pertencimento considerou-se 70,5% de satisfação. Contribuição do programa no desempenho dos colaboradores e seu desenvolvimento individual, pontuou-se 76.5% de satisfação. Quanto à gestão e comportamento do líder do setor: 100% de satisfação. Esses resultados indicam áreas em que o programa de Gestão da Diversidade e Inclusão está sendo bem-sucedido e podem ser destacadas para incentivar melhorias adicionais na empresa.

Palavras-chave: gestão da diversidade; inclusão; indústria farmacêutica.

## **ABSTRACT**

The final paper has as its theme Diversity and Inclusion Management Practices in a pharmaceutical company through a case study. The general objective of the research is to highlight the potential for inclusion and the perception of the employees in relation to these practices, considering them as a social sustainability strategy. Based on the specific objectives, it was developed a theoretical reference that addresses diversity management, its practices, the impact of diversity on organizations and its effect on organizational performance. Therefore, the present study adopted a methodological approach based on a qualitative and descriptive research. In addition, a case study was carried out, in which questionnaires were applied to employees of the pharmaceutical company under study. In total, 10 questions were prepared and applied in order to obtain information and perceptions from employees in relation to the diversity and inclusion management practices adopted by the company. The choice of the Likert scale as a data collection instrument was adequate to capture nuances and different levels of satisfaction, allowing a more detailed analysis of the results. When evaluating the employees, it is concluded that the general satisfaction of the employees: 80% are satisfied. As for the acknowledgment of the program, 74% of satisfaction. Appreciation of the employee in the work environment and the feeling of belonging was considered 70.5% of satisfaction. Contribution of the program to the performance of employees and their individual development, with a score of 76.5% satisfaction. As for the management and behavior of the leader of the sector: 100% of satisfaction. These results indicate areas where the Diversity and Inclusion Management program is succeeding and can be highlighted to encourage further improvements in the company.

Keywords: diversity management; inclusion; pharmaceutical industry; company.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1- Diversidade e Inclusão da empresa.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 1 - Como você avalia o programa de Gestão da Diversidade e Inclusão da empresa? .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 2- Quanto à divulgação do programa de Gestão de Diversidade e Inclusão da empresa, como você avalia? .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 3- Quanto à valorização do colaborador no ambiente de trabalho, identifique seu grau de satisfação.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.9</b>
<b>Gráfico 4- Quanto ao programa de Gestão da Diversidade e Inclusão despertar sentimento de pertencimento Na empresa, Como você avalia?.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 5- Avalie a contribuição do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão no desempenho dos colaboradores .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 6- Dos cinco projetos efetivados no Programa de Gestão de Diversidade e Inclusão, quantos você participou? .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 7- Avalie seu grau de satisfação quanto à gestão e ao comportamento do líder do seu setor desta empresa.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 8- Quanto ao seu desenvolvimento individual, qual seu grau de satisfação quanto à promoção interna, o acesso a programas de desenvolvimento de carreira, requalificação e treinamento da empresa.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 9- Quanto à efetivação do Código de Ética da empresa em relação à inclusão e diversidade nesta empresa .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 10- Quanto à satisfação em relação a atuação da responsabilidade social corporativa.....</b>	<b>60</b>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>16</b>
1.3.1	Objetivo Geral .....	16
1.3.2	Objetivos Específicos .....	16
1.3.4	Estrutura da Pesquisa .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceito de Diversidade</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão Da Diversidade</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>Práticas De Gestão a Diversidade</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4</b>	<b>Diversidade, Responsabilidade Social e Sustentabilidade</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5</b>	<b>Impacto da Diversidade nas Organizações</b> .....	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO: CASE DE UMA EMPRESA NO SETOR FARMACÊUTICO</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>Detalhamento da Empresa</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2</b>	<b>Descrição do Projeto: A Diversidade e Inclusão</b> .....	<b>35</b>
4.2.1	Ação 1: Liderança Inclusiva.....	36
4.2.2	Ação 2: Comunidade de Pertencimento .....	38
4.2.3	Ação 3: Talento: atrair e reter .....	39
4.2.4	Ação 4: Equidade .....	39
4.2.5	Ação 5: Impacto Na Sociedade .....	41
<b>4.3</b>	<b>Estratégia de Divulgação dos Projetos dentro da Empresa</b> .....	<b>42</b>
<b>4.4</b>	<b>Benefícios do Programa Gestão da Diversidade e Inclusão para Empresa</b> .....	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES/ PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>45</b>
<b>5.1</b>	<b>Conscientização do programa de gestão da diversidade e inclusão da empresa</b> .....	<b>45</b>
<b>5.2</b>	<b>Participação efetiva no programa de gestão de diversidade e inclusão da empresa</b> .....	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O investimento na diversidade, nos últimos anos, passou a ser considerado como um fator estratégico para as organizações do mundo todo, por meio deste, capta e retém capital intelectual capaz de acompanhar e adaptar-se as constantes mudanças no mercado de trabalho, mostrados por meio da globalização.

Segundo Nkomo e Cox Jr (1999) a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

Desta maneira é de grande importância que as organizações se comprometam e assumam posturas inclusivas para que de fato todos tenham oportunidades de desenvolvimento profissional sem barreiras.

Mendes (2005) *apud* Nunes (2019) cita que a questão da Diversidade e Inclusão está cada vez mais pertinente, inclusive nas estratégias organizacionais, através das legislações decorrentes de mobilizações sociais, da globalização das empresas, das migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, das estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa.

Em um mercado cada vez mais globalizado, a diversidade na empresa vai além do respeito e da aceitação das diferenças e não é apenas um programa social. Uma empresa com representatividade tem mais oportunidades de se destacar no mercado de trabalho e alcançar melhores resultados (GONÇALVES, 2016).

Nesse sentido, a Gestão da Diversidade tem sido uma resposta à diversificação da força de trabalho, às necessidades de competitividade e a aplicação de ações afirmativas, entende-se por Gestão da Diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (THOMAS, 1990 *apud* ALVES; SILVA, 2004). Dessa forma, percebe-se que a ideia de inclusão de minorias vem sendo amplamente discutida em nossa sociedade atual e deve haver a investigação para entendermos se empresas têm se desenvolvido nessa temática e acompanhado essa mudança de perspectiva, realizando seu planejamento para que a diversidade seja respeitada e gerida em seu ambiente, muito além do seu discurso

organizacional. Para que a inclusão ocorra, a diversidade cultural existente deve ser gerenciada de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa (THOMAS & ELY, 1996).

## 1.1 Problema

A maioria das empresas não possui programas de Diversidade e Inclusão pois, não estão preparadas para lidar, de forma efetiva, com tais questões. Segundo afirmam os autores Matte e Santos (2017) *apud* Mignoni (2018, p. 14) “é possível constatar que a maioria das empresas ainda não possui uma política de Gestão da Diversidade que elimine práticas discriminatórias ou que contribua com o desenvolvimento de carreiras justas”. Pereira e Hanashiro (2007) afirmam que a diversidade presente na força de trabalho realmente vem crescendo, mas os modelos de gestão utilizados não são iguais para tratá-la.

Mcshane e Glinow (2014) e Gomes e Felix (2019) revelam que 60% dos profissionais de RH afirmaram que a empresa onde trabalham não possui Programa de Diversidade, 62% responderam que não estão totalmente preparadas para lidar com a diversidade e somente 10% dos profissionais declararam que a empresa em que trabalham estão prontas para essa questão.

Barrantes; Eaton, (2018), Gomes e Felix (2019) em seus estudos constataram que mulheres, negros, pessoas com deficiência e profissionais mais experientes e qualificados foram afetados nos processos de recrutamento e seleção, entre os motivos apontados, destacam-se a idade, condição social, estilo, raça, local de moradia, peso corporal, religião, gênero, orientação sexual, faculdade em que estudou, idioma ou sotaque, altura ou tipo de deficiência.

Dessa forma, as organizações deveriam repensar suas práticas em questão a gestão de pessoas, principalmente levando em consideração a Diversidade e Inclusão. Sendo assim, a pergunta que permeia este estudo é: De que forma as práticas da Gestão de Diversidade e Inclusão promovem a responsabilidade social de uma empresa do setor farmacêutico?

## 1.2 Justificativa

Nos tempos atuais, as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Como tais, elas “são fornecedoras de conhecimentos e habilidades, sendo diferencial competitivo a capacidade criativa e inovadora das pessoas”. (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004, p. 1).

Vivemos em uma sociedade capitalista e cada vez mais competitiva, onde qualquer potencial vantagem competitiva em uma empresa pode ser crítica para sua permanência e crescimento no mercado.

Segundo Torres e Pérez-Nebra:

As empresas que ignoram o conceito da Gestão da Diversidade perdem potencial competitivo. Os benefícios de uma empresa que investe em diversidade acabam indo além dos financeiros; aprendizado, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual, e a capacidade de uma empresa de se ajustar rapidamente e com sucesso às mudanças do mercado. (2004, p. 526).

Assim verifica-se que as organizações que assumem a postura inclusiva para formar suas equipes, se posicionam como organizações mais competitivas no mercado. A diversidade, por sua vez, estabelece a consonância entre os colaboradores e acaba favorecendo a retenção de talentos bem como, um ambiente saudável, democrático e plural, desenvolvendo equipes mais criativas e inovadoras.

De acordo com Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2010), existem empresas que estão preocupadas com a diversidade no ambiente de trabalho, porém o Brasil, que figura entre as maiores economias global, permanece com indicadores sociais de uma das sociedades mais desiguais do mundo.

Dentre esses indicadores, destaca-se a baixa representatividade de alguns grupos sociais nos postos de trabalho e nos diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações, o que levanta a discussão a respeito da existência de mecanismos sociais e psicológicos, como o preconceito e a discriminação, enquanto mecanismos geradores e mantenedores das desigualdades. Mendes (2004) afirma que a diversidade existe quando os membros de um determinado grupo são diferentes pelos tipos de natureza física, psicológica, intelectual ou cultural podendo assumir diferentes graus de intensidade, ao se referir a grupos de pessoas dentro de uma empresa.

Assim, a constatação de que as empresas espelham as desigualdades sociais tem sido o primeiro passo assumido em prol da diversidade.

Nesse contexto, essa pesquisa justifica-se pela apresentação e análise de um “caso” de Gestão de Diversidade e inclusão em uma empresa do setor farmacêutico, que poderá tornar-se referência para outras empresas que ensejam implementar programas similares.

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Descrever as práticas de Gestão da Diversidade de uma empresa do setor farmacêutico, evidenciando o potencial de inclusão e percepção dos colaboradores, como estratégia de sustentabilidade social.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos tem-se:

- Desenvolver um referencial teórico sobre a Gestão da Diversidade e suas práticas; impacto da diversidade nas organizações e impacto da diversidade sobre a performance organizacional;
- Descrever, de forma analítica, as práticas de Gestão da Diversidade e Inclusão de uma empresa do setor farmacêutico;
- Analisar o impacto das práticas de Gestão da Diversidade e Inclusão, através de entrevistas com colaboradores participantes dos programas, validando a responsabilidade social da empresa.

#### 1.3.4 Estrutura da Pesquisa

O trabalho foi estruturado da seguinte forma: inicialmente foram abordados os conceitos da Diversidade e Inclusão social nas organizações. Na sequência, foi explorado o tema da Gestão da Diversidade, relacionando as práticas da empresa do setor farmacêutico. Na terceira, e última, etapa foi feita uma pesquisa de satisfação com os colaboradores, evidenciando a percepção sobre a questão da responsabilidade social da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discutidos conceitos de diversidade, gestão e práticas de Gestão da Diversidade, que servirão de embasamento teórico para a abordagem analítica sobre o programa de Gestão da Diversidade e Inclusão de uma empresa, considerando aspectos de responsabilidade social, sustentabilidade, e seus impactos na organização.

### 2.1 Conceito de Diversidade

Conforme Gonçalves *et. al.* (2016) a diversidade traz lados extremos, onde existe a igualdade entre os indivíduos, mas também características e valores heterogêneos. De acordo com Costa e Ferreira (2006) *apud* Nóbrega *et. al.* (2014, p. 95) os fatores que colaboram para esta diversidade incluem etnias, culturas, gênero, orientação sexual, idade e ser ou não ser portador de necessidades especiais.

Nesse sentido, “a diversidade está relacionada a um grupo de pessoas com diferentes identidades que se relacionam em um mesmo sistema social”. (LOPEZ-ROCHA (2006) *apud* NOBREGA, 2014, p.195).

Ainda, atualmente, mesmo com tantos estudos sobre a questão diversidade, percebe-se que o termo diversidade ainda não apresenta uma definição concreta,

Pois as definições criadas na década de 1990, não apresentando um significado exato. São usadas duas conceituações sobre a diversidade, temos definições mais amplas que tratam das diferenças individuais, e também as definições que se referem a cor da pele, gênero, etnia, podemos verificar que o conceito diversidade refere se a grupos de pessoas com diferentes identidades e que convivem num mesmo sistema social, onde constata-se que há dois tipos de grupos em nossa sociedade o grupo da maioria (mais favorecidos) e o grupos das minorias (menos favorecidos) (NOBREGA *et.al*, p. 194-209, 2014).

A diversidade da força de trabalho está cada vez mais ganhando espaços consideráveis nas discussões acerca das diversas áreas da administração e do conhecimento. Conforme explicam Pereira e Hanashiro (2010), tanto a sociedade como os colaboradores das organizações estão cada vez mais heterogêneos e os reflexos desta manifestação refletem diretamente em todas as organizações, já que estas são formadas, essencialmente, por pessoas.

Frente a esse contexto, as organizações deparam-se com diversos tipos de características individuais, que compõe a diversidade. Que é norma da espécie

humana os seres humanos são diversos em suas experiências culturais, são únicos em suas personalidades e são também diversos em suas formas de perceber o mundo. Seres humanos apresentam, ainda, diversidade biológica. Segundo Silva (2019) a dimensão essencial é a diversidade composta por elementos biológicos, estruturais e naturais, cujo indivíduo não tem poder de escolha, temos como exemplos: sexo biológico, étnico-racial, idade, deficiência, altas habilidades, mobilidade reduzida, origem geográfica, histórica, outros (SILVA; PINTO, 2019).

Segundo a Convenção da Diversidade das Expressões Culturais da UNESCO (2005), a diversidade pode ser caracterizada como à multiplicidade de formas pelas quais as culturas dos grupos e sociedades encontram sua expressão. Tais expressões são transmitidas entre e dentro dos grupos e sociedades.

Conforme Fleury (2000, p. 20), define a diversidade como um “mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”.

A partir dessas definições pode-se perceber que vivemos em uma sociedade diversa e interagimos em nosso meio social com diversas pessoas com experiências e identidades distintas das nossas, entretanto é importante ressaltar que, há diferentes relações de poder entre grupos de maioria e minoria, segundo Fleury (2000). A autora destaca também que os grupos minoritários não são definidos pela sua quantidade numérica na população.

Séguin (2002) relaciona essas pessoas aos chamados grupos vulneráveis, os quais são descritos como grupos que sofrem discriminação e intolerância. Esses grupos possuem desvantagem econômica e social por historicamente serem discriminados pelo poder do grupo majoritário.

Para Fleury (2000, p.20), a diversidade pode ser estudada “no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo”. Para efeito deste estudo, será enfocada a diversidade dentro das organizações.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS *apud* NKOMO e COX JR., 1999, p. 334-335).

Alexim (1999) apresenta o conceito de diversidade sob duas óticas: a das empresas e a da sociedade. No primeiro caso, a partir do interesse econômico, visa adequação a um mercado mais exigente em termos de imagem e desempenho, com

eficiência e compromisso social; e no segundo caso, visa à superação das práticas discriminatórias e de exclusão.

A diversidade pode ser compreendida como uma variedade de pessoas com identidades diferentes se relacionando no mesmo ambiente social. Fleury (2000) o motivo que levou e têm levado as empresas a adotarem o Programa Diversidade pode variar desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, arraigado com perfis diferentes.

Desta se torna imprescindível destacar a multiplicidade de conceitos e formas como pode ser entendida a diversidade e que revela, igualmente, sua pluralidade, tanto teórica quanto empírica, os indivíduos que compõem os grupos de minoria podem necessitar de auxílio organizacional para que possam desenvolver suas atividades, expor suas potencialidades. De acordo com Puente-Palácios *et. al.*, (2007), é possível perceber a descrição da diversidade por meio de uma infinidade de dimensões que perpassam pela idade, nacionalidade, histórico religioso, histórico profissional, habilidades para a tarefa, habilidades relacionais, preferência política e preferência sexual.

A questão da diversidade vem ganhando ênfase e notoriedade nos estudos sobre comportamento organizacional, com foco especial em como administrá-la. Lopez-Rocha (2006) acrescenta que a presença da diversidade na força de trabalho agrega valores que fazem parte da cultura das pessoas.

É válido reconhecer que existe uma distinção conceitual entre diversidade e inclusão, no qual a diversidade pode ser compreendida por sua composição, com grupos de minorias e sua representatividade na organização (ROBERSON, 2006), e a inclusão exige facilitar, possibilitar e oportunizar que um maior número de pessoas e grupos esteja mais seguro e à vontade para participar (FERDMAN, 2017).

## **2.2 Gestão Da Diversidade**

Os estudos sobre Gestão da Diversidade surgem na década de 1990, como pesquisa autônoma com intuito de gerenciar uma força de trabalho diversa e vem se destacando como tema dos estudos organizacionais (NKOMO; COX, 1999 *Apud* NÓBREGA, 2014).

A Gestão da Diversidade que tem diferencial procura atender às demandas destes grupos minoritários, propondo programas, práticas, políticas ou por meio da assistência de representantes da organização tocando ações destinadas para a



equidade e inclusão. Os Programas de Diversidade se tornaram estudo de prioridade das organizações e consideradas questões estratégicas (RIEDEL, 2018).

Entendemos que a Gestão da Diversidade se torna muito maior que as diferenças pessoais ou mesmo a ausência na representatividade nos espaços de poder, se estas ações organizacionais forem apenas voltadas a estas iniciativas podem não ter impactos suficientes para confirmar as medidas equitativas e inclusivas, assim não contribuem, para reflexões críticas ou mesmo surtem impacto sobre desigualdade, diferença e preconceito (SILVA, 2022).

Diante desse sistema social, é possível perceber a existência de dois grupos distintos: a) os grupos de maioria, que estão relacionados aos membros que obtiveram vantagens em relação aos demais membros do sistema e, b) os grupos de minorias (FLEURY, 2000). Com isso, administrar e entender o processo da diversidade requer combinar vários processos da Gestão de Pessoas, de forma que os propósitos centrais ambicionem a equidade e inclusão dos grupos de minoria.

Alguns autores discutem sobre as ações que muitas vezes contribuem para um instrumento da diversidade onde a vertente seja somente fins econômicos e resultados para as empresas em termos organizacionais as tornando mais competitivas e deixando de ser ações de cunho social. Portanto, se deve retomar a igualdade de oportunidades e justiça social, que tem sido desviado por essa visão instrumental da Gestão da Diversidade (ZANONI *et.al.*, 2010).

Embora, a Gestão da Diversidade é relevante para gestão das pessoas como um todo e possa contribuir na facilitação da inclusão, como destaca a perspectiva crítica construtiva.

De acordo com Fleury (2000), o objetivo da Gestão da Diversidade é a administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição da força de trabalho a fim de atrair e reter talentos. Para a autora citada acima, esse processo pode ser realizado por meio de políticas de recrutamento que reúnam os critérios da diversidade cultural encontrados no mercado de trabalho.

De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), a Gestão da Diversidade e as ações para a diversidade podem refletir na estima da empresa no mercado, influenciar de forma positiva para criação de um ambiente interno multicultural, de respeito mútuo às distintas habilidades e experiências das pessoas.

Portanto, a Gestão da Diversidade se parece com a “evolução” da ação afirmativa, que anteriormente era pautada exclusivamente em resoluções

governamentais e pressões externas, para o foco no gerenciamento de pessoas, devido a demandas internas (RENNER; GOMES, 2020).

A Gestão da Diversidade abarca em um nível de complexidade da gestão de clima, isto porque a gestão do diverso implica em interações de pessoas que podem apresentar necessidades antagônicas (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

E atua para produzir efeito em resultados organizacionais, como a vantagem competitiva, a retenção de talentos, a atração de novos colaboradores, potencializarem a criatividade organizacional e a consequente inovação na empresa (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Assim, a Gestão da Diversidade pretende facilitar e manter um ambiente de trabalho positivo onde as semelhanças e diferenças dos indivíduos são valorizadas, para que todos possam alcançar seu potencial e maximizar suas contribuições (PATRICK; KUMAR, 2012). Como administrar a diversidade adiciona valor a organização, isto que direciona para o gerenciamento de relacionamento interno, com os clientes e com a sociedade, ocasionando aumento de produtividade e inserção de mercado, uma vez que a diversidade presente na comunidade está representada na empresa, com suas maiorias e minorias.

Assim, ao propor uma padronização e até um aumento nas etapas em processos seletivos, pode-se reduzir a suscetibilidade a vieses inconscientes; tais como um número maior de avaliadores na seleção de novos colaboradores (BUENGELER *et.al.*, 2018).

No Brasil, a quantidade de empresas que estão colocando em prática a Gestão da Diversidade tem aumentado e normalmente surge em empresas subsidiárias de multinacionais aqui instaladas. (FLEURY, 1999; FLEURY, 2000; HANASHIRO; GODOY, 2004; MENDES, 2004). Entende-se por Gestão da Diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (THOMAS, 1990 *apud* ALVES; SILVA, 2004).

Para Roosevelt (1989), a Gestão da Diversidade irá promover a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, com a expectativa de que os resultados sejam melhores relações pessoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestação ostensivas e outros preconceitos.

As empresas que visam ter uma boa gestão em relação a diversidade agregam muito valor ao seu ativo, de suma ainda valoriza e promove o bem-estar ao colaborador, além de reter talentos e favorecer o sucesso organizacional.

Em nosso país é de suma importância para as empresas tratarem o tema diversidade, “isto atrai mais os consumidores mostrando a sociedade uma imagem valorizada desta empresa, também a faz crer que a diversidade é um dos fundamentos do direito à cidadania, pois as pessoas podem agir dentro de suas particularidades e valores de forma individual” (GONÇALVES, ALTOÉ, 2016, p.95).

A Gestão da Diversidade pode resultar no surgimento de uma vantagem competitiva (COX; BLAKE, 1991; FLEURY, 2000, ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) elevando o desempenho da empresa no mercado que seria influenciado pelo ambiente interno composto pelas experiências e pelas diversas habilidades de seus empregados (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), mas não existem evidências que comprovem esse fato. (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Na gestão, a diversidade das empresas deve verificar qual nível maximiza a troca de experiências entre os diferentes colaboradores, garantindo a inovação e a criatividade (CARDOSO *et.al.*, 2007).

Dentro do processo nas organizações temos a Gestão da Diversidade sendo esta complexa, pois a diversidade constitui um desafio para as organizações com inúmeros benefícios possíveis, mas elas geram conflitos intergrupais, que levam a ter também desvantagens. A Gestão da Diversidade garante que todos os colaboradores tenham a oportunidade de maximizar seu potencial e seu autodesenvolvimento bem como sua contribuição para a organização (PATRICK; KUMAR, 2012).

Isto ocorre porque estar à frente de uma Gestão de Diversidade pode aumentar as vantagens potenciais, mas potencializar alguns preconceitos e mesmo discriminações. Assim pode se dizer que sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

Existe uma diferença entre a Gestão da Diversidade e a de ação afirmativa, enquanto os programas de ação afirmativa visam apenas atingir as minorias através da garantia de uma força de trabalho diversificada nas empresas, o de Gestão da Diversidade geram oportunidades iguais a todos e extrai o que há de melhor em cada empregado assim uma ação complementa a outra.

Logo, gestão de pessoas é um processo no qual as pessoas tomam suas capacidades para manutenção de sua empregabilidade e empresas gerenciam habilidades intelectuais e competitivas dos membros (RENNER; GOMES, 2020).

Os processos de Gestão da Diversidade descritos na literatura se referem a ações para a construção de valores éticos nas relações de trabalho e a acessibilidade das organizações tanto em níveis estruturais como de relacionamento. Para a construção de um ambiente seguro de trabalho, com respeito mútuo, bem-estar, coletividade e de aceitação de ideias e percepções diversas dos colaboradores. (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011; PATRICK; KUMAR, 2012; PENA; CUNHA, 2017).

Assim como, no que se refere às atribuições, usualmente voltadas a Gestão de Pessoas, que devem ser remodelados de forma que o processo de seleção e recrutamento de pessoas seja inclusivo, assim como modelos de avaliação de desempenho e sucessão (GOMES, 2018; TRIGUERO; SANCHEZ *et.al.*, 2018).

### **2.3 Práticas De Gestão a Diversidade**

De acordo com Gonçalves *et.al.* (2016), as organizações apresentam pontos que abrangem planejamento e execução prática tendo em vista potencializarem a diversidade, assim contribuindo para alcançarem os objetivos empresariais. Pois, se não há discriminação seja de gênero, nacionalidade, idade etc., isto contribui para gestão organizacional que servem ao propósito das empresas, pressupondo que esta postura favorece ao respeito, e conseqüentemente as relações de trabalhos flexíveis e inovadores, que indiretamente contribuem para o desenvolvimento das entidades.

Para Hanashiro e Queiroz (2006), as diferenças existentes entre os trabalhadores das empresas dão origem a três dimensões: a) a demográfica, caracterizada pela idade, gênero, etnia, etc.; b) a diversidade psicológica, caracterizada pelas crenças, conhecimentos, valores, etc.; c) a diversidade organizacional, caracterizada pelo nível hierárquico, tempo de empresa, cargo ocupado, nível hierárquico, etc.

A presença da diversidade nas organizações e seu correto gerenciamento pode ser questão de sobrevivência diante do acirramento da concorrência existente nos mercados. (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007).

A criatividade é definida por Alencar (1997) como sendo um fenômeno complexo que interage com elementos relativos a cada pessoa (personalidade e

habilidade de pensar) e ao ambiente (valores, cultura e oportunidades que permitem a exposição de ideias.

Para Paauwe 2004 *apud* LACOMBE; CHU, 2008), as forças do mercado e os ambientes social, cultural e legal devem ser elementos importantes na elaboração, implementação das políticas, práticas de Gestão de Pessoas e Cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido.

## **2.4 Diversidade, Responsabilidade Social e Sustentabilidade**

As empresas estão mais focadas na responsabilidade social, pois tem como foco as estratégias de mercado, e também os benefícios para sociedade.

As organizações parte do princípio que os compromissos sociais pertencem aos valores morais e aos princípios da humanidade e são determinados pelo conjunto de obrigações, em que sua participação vai mais além do que apenas gerar empregos, impostos e lucros. As empresas visam o equilíbrio dentro do ecossistema social investindo numa atuação responsável e ética em todas as frentes, buscando harmonia com o equilíbrio ecológico, com o crescimento econômico e com o desenvolvimento social.

Segundo Maximiano (2007, p.407):

No contexto de responsabilidade social, a ética trata essencialmente das relações entre pessoas. Se cada um deve tratar os outros como gostaria de ser tratado, o mesmo vale para as organizações. Ética, portanto, é uma questão de qualidade das relações humanas e indicador do estágio de desenvolvimento social.

O Instituto Ethos (2008) explica que no Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade sócia empresarial ganhou forte impulso na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão.

As enormes carências e desigualdades sociais existentes em nosso país dão à responsabilidade social empresarial relevância ainda maior.

A sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento: sejam agentes de uma nova cultura, sejam atores de mudança social, sejam construtores de uma sociedade melhor.

Para Barbieri e Cajazeira (2009), a questão do desenvolvimento sustentável

atingirá seus propósitos se for globalizado e convergente na articulação entre empresas, governos, e sociedade civil de forma integradora e participativa.

Dentro da proposta de responsabilidade social corporativa os empresários buscam comprometimento de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. Para estas organizações ser e ter ações de responsabilidade social consiste na decisão de participar diretamente das ações sociais na região em que a empresa está e amenizar prováveis estragos ambientais causados pela atividade realizada pela mesma. Responsabilidade social empresarial vai muito além da obrigação do cumprimento da legislação em questão social (DIAS, 2009).

Para se construir uma sociedade mais justa a comunidade, o governo e as empresas privadas promovem juntas a cidadania e a responsabilidade, assim que entra nas empresas a questão da responsabilidade social. O intuito é diminuir a exclusão social bem como os estragos ambientais, que é previsto dentro da globalização capitalista. Na visão de Fleury (2000), o ganho da organização está na geração de valor, além das questões sociais: “administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”

Responsabilidade social é, portanto, conceito estratégico e quem não enxergar isto vai rapidamente deixar o convívio social, vai sair do mercado. Os valores incluem modos de comportamento, como autonomia, cooperação, cortesia, economia, humor, integridade moral (ética) e obediência (HAUGH; MCKEE, 2004 *apud* MAIA, 2009). Os consumidores estão muito mais cautelosos a empresas que adotam posturas éticas e firmam compromissos sociais com a comunidade, com isso, assim a preferência sempre vai ser para produtos e empresas identificadas como socialmente responsáveis e valorizando muito mais comportamentos nesse sentido. A Gestão da Diversidade não é uma ação de responsabilidade social corporativa exclusivamente, esta pode ser articulada com toda organização, assim verificamos que as ações de Diversidade e Inclusão evoluíram além de ser somente responsabilidade social.

Este novo ideal em relação ao meio ambiente empresarial exige dos gestores um novo senso de responsabilidade em relação aos membros do corpo funcional da organização, cujas expectativas incluem receber tratamento justo, ter participações no processo decisório, além de ter equipamentos apropriados para executar suas

funções e poder trabalhar em equipe. A diversidade de culturas deve ser observada, por favorecer a troca de conhecimento entre as diferentes pessoas da organização, contribuindo para um índice maior de inovação devido a multiplicidade de ideias (CARDOSO *et.al.*, 2007).

A maneira encontrada pelas empresas de promover essa diversidade tem sido a inclusão em seus programas de gestão corporativos, os Programas de Diversidade, destas formas estes tendem a ter objetivos como cultivar a diversidade como valor humano e estratégico e capacitar a organização a ter uma visão global e integrada da sociedade e, assim, atuar sobre ela.

Assim para as organizações, a Gestão da Diversidade assume a conotação de normas e políticas que visam garantir às minorias e a grupos sociais distintos o direito de trabalhar nas organizações, de forma igualitária com os demais grupos, mesmo ainda tendo este processo na questão das diversidades já está sendo usado pelas organizações, entende-se que ainda há muito por fazer para que realmente haja estas igualdades.

Experiências nacionais e internacionais comprovam que saber lidar com as diferenças é um fator essencial para promover a sustentabilidade e garantir êxito do negócio (SCHWARZ; HABER, 2009).

Tais características mostram-se valiosas para a empresa como para os profissionais que necessitam dessas competências para atuar no contexto empresarial com recorrentes processos de fusões e aquisições (REGINA *et al.*, 2015).

A Organização das Nações Unidas (ONU) desenvolveu um processo colaborativo onde os países signatários elegeram os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Além de abarcar temas como proteção de recursos naturais, educação e saúde, constam o respeito à diversidade (ONU, 2015).

Ao assumir o compromisso de inserir a diversidade na cultura da empresa, comumente cabe à área de gestão de pessoas o desafio de implementar programas de atração de retenção de talentos diversos, como também ao promover ações de Inclusão e apoio no crescimento e desenvolvimento desses profissionais (SCHWARZ, HABER, 2009).

O acesso é limitado a oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho, muitas vezes, definidas por origens econômicas e raciais (FLEURY, 2000).

Esse misto da diversidade pode ser compreendido como uma composição das

diferenças e semelhanças entre: raças, idades, gêneros, níveis educacionais, afiliações religiosas, origens geográficas e estilo de trabalho (KIM, 2006). Diversos é o ser humano que apresente características, físicas ou não, diferentes do modelo padrão que foi estabelecido pela sociedade em diferentes culturas (BAVON, 2019).

Os estudos da diversidade, nesse sentido, possuem origem na abordagem científica da antropologia, que abrange características tais quais multiplicidade, complexidade e pluralidade (NUNES; SCHMIDT, 2020).

Sem mencionar que quando se relaciona as múltiplas dimensões da diversidade às dinâmicas relações entre sociedades, organizações e pessoas (FRAGA *et. al.*, 2021) se apresenta um novo nível de pluralidade, constituindo, assim, a existência da própria “Diversidade das Diversidades”.

Isto seria uma compreensão rasa do que se propõe a diversidade, sujeito a interpretações equivocadas e discriminatórias (PENA; CUNHA, 2017).

O tema de diversidade e seus conceitos foram propostos ao cenário organizacional, dado que as organizações também apresentam um papel social fundamental, atuando frente ao coletivo e ao comunitário (RENNER; GOMES, 2020).

Não obstante à existência de uma diversidade, ainda são necessários estudos que procurem qualificar o aprofundamento teórico sobre a marca histórica da desigualdade e da discriminação no Brasil (FRAGA *et. al.*, 2021), para que, então, se possa compreendê-la.

Ademais, para compor ações e práticas em Gestão da Diversidade, autores estudaram e seguem a tendência de pesquisar especificamente demandas de diferentes grupos minoritários nas organizações (SILVA; PINTO, 2019).

Os estudos dos grupos minoritários possibilitam compreender demandas, embora claramente não possam exauri-las, e buscam propor ações para as organizações, no sentido de conduzir questões sociais ainda não resolvidas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A definição de responsabilidade social é dada por Ashley (2003, p. 6):

Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pró-ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (Ashley (2003, p. 6).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social define



responsabilidade social como:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (2003, p.45).

Segundo Dias (2012, p. 20) responsabilidade social é definida como:

Um conjunto de ideias e práticas da organização que fazem parte de sua estratégia e que têm como objetivo evitar prejuízos e/ou gerar benefícios para todas as partes interessadas (stakeholders) na atividade da empresa (consumidores, empregados, acionistas, comunidade local, meio ambiente etc.), adotando métodos racionais para atingir esses fins e que devem resultar em benefícios tanto para a organização como para a sociedade.

Conforme Dias (2012, p. 101) “uma empresa, portanto, deve ser socialmente responsável porque não opera somente em um mercado determinado, mas em toda sociedade que é afetada pela sua atuação”. Em consequência, a organização deve corresponder com um comportamento que não esteja voltado unicamente para o seu próprio benefício, mas para o desenvolvimento social que, de qualquer modo, é necessário para que obtenha sucesso nos negócios.

De acordo com Toldo (2002) *apud* Dias (2009, p. 154) define-se responsabilidade social como:

São estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além de lucro e da satisfação de seus clientes, o bem-estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão de seu desenvolvimento e, portanto, esse envolvimento deverá ser duradouro. É um comprometimento.

A empresa não é vista somente como geradora de lucro, com produção de bens e serviços para o consumidor, mas “com uma responsabilidade social que se concretiza no respeito aos direitos humanos, na melhoria da qualidade de vida da comunidade e da sociedade e na preservação do meio ambiente” (DIAS, 2009 p. 155).

De acordo com Oliveira e Schwertner (2007), as práticas da responsabilidade social das empresas são realizadas por meio de políticas sociais e ambientais que se dividem em: “responsabilidade social interna e a responsabilidade social externa”.

## 2.5 Impacto da Diversidade nas Organizações

Ressalta Nóbrega *et. al.* (2014) a diversidade nas empresas traz um enorme potencial criativo para os negócios. Isso ocorre porque as nossas experiências nos levam à maneira como percebemos os problemas e como os resolvemos. Quanto mais diversificada for a equipe, maior será o número de ideias apresentadas e maior será a chance que a organização terá de alcançar os resultados desejados. Hanashiro e Queiroz (2006) afirmam que as variáveis da diversidade gênero, idade, tempo de empresa e formação escolar influenciam na dinâmica existente entre os grupos e no seu desempenho tornando a diversidade um importante fator para a integração social.

As organizações se compõem de grupos diversificados que contribuem positivamente para melhorias no ambiente de trabalho de um modo geral. Esta valorização da diversidade é de grande valor tendo em vista que, pois, trabalho para excluir os preconceitos auxiliando nos direitos coletivos. Dentre os assuntos que podem ser abordados nos treinamentos, pode-se listar as desigualdades sociais, as questões de diversidade em nível global e as relações dos problemas sociais com sua própria perspectiva de vida (GUTIERREZ *et al.*, 2000).

A organização que consegue trabalhar com diferentes perspectivas de gêneros, grupos, etnias aumentam a criatividade e a inovação da equipe. Não é uma tarefa fácil, mas envolve trabalhar liderança; treinamento; pesquisa; análise e mudança de cultura e sistemas de gerenciamento de recursos humanos; e acompanhamento (NÓBREGA *et.al*, 2014). Todo este processo agrega benefícios diminuindo desvantagens em termos de coesão grupal, conflitos interpessoais, rotatividade e ação coerente nos objetivos organizacionais. Desta forma, as diferenças são valorizadas e tratadas como vantagem competitiva, existindo assim uma integração entre os empregados. Um colaborador que se sente diferente e está em uma empresa na qual ele sente que não poderá evoluir pela sua diferença, essa empresa não está fazendo um bom uso da Inclusão social, ela está excluindo o colaborador e promovendo um clima de diferença entre todos os envolvidos.

Uma empresa que se adapta a grupos diversos, e que está aberta ao novo, não se propõe apenas em contratar alguém com diferenças, mas sim aceitar que pessoas são diferentes e as tratam de forma igualitária, sem distinções ou pré-conceitos formados por estereótipos que saiam dos padrões conhecidos socialmente. Além da inclusão educacional, facilitar o aprendizado de valores como justiça e

solidariedade, importantes à compreensão, aceitação e valorização de diferenças nas realidades sociais e profissionais (DUTRA; GRIBOSKI, 2005).

Se as organizações entenderem o ideal proposto pelas políticas de diversidade, contribuirão não só para uma organização melhor e com responsabilidades sociais, mas para uma sociedade mais inclusiva.

Não se pode esquecer que as organizações estão inseridas na sociedade e que essas ações são primeiramente destinadas às pessoas, e por consequência, aos funcionários e clientes. Sendo assim, é função das organizações não apenas prover fonte de renda para as pessoas, mas também promover a inclusão social e redução da discriminação. Segundo o manual da Diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002, p. 22) “ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação”.

Barbosa (2001, p.41) complementa, enfatizando que a diversidade “aumenta a capacidade de inovar das organizações”, agrega valor a produtos e serviços perante o consumidor, permite um melhor conhecimento mercadológico, pois traz para o interior das empresas as diferenças étnicas, regionais, raciais, religiosas e de capacidade física existente entre os consumidores.

De acordo com Mendes (2004), essa diversidade pode contribuir para o surgimento de novas perspectivas como criar, inovar e solucionar problemas, já que existe uma maior experiência no grupo, maiores níveis de análise, crítica de alternativas, entre outros.

A valorização da diversidade, de acordo com Aguiar e Siqueira (2007), é uma tarefa admirável, pois exige que as pessoas ignorem seus valores em função dos direitos comuns, deixando de lado o preconceito tanto pessoal quanto organizacional resultando na aceitação dos direitos coletivos.

De acordo com Cox e Blake (1991), as pessoas diferentes de um modo geral de diferentes nacionalidades, gêneros e grupos raciais apresentam atitudes e perspectivas diferentes em determinadas questões, a diversidade cultural encontrada no ambiente de trabalho deveria aumentar a criatividade e a inovação da equipe.

De acordo com Cox (1991), o aumento dessa diversidade contribui para melhores tomadas de decisão, influencia positivamente para o aumento da

criatividade e inovação e também possibilita um melhor atendimento mercadológico aos diferentes consumidores.

Cox e Blake (1991) acrescentam ainda que as empresas que não mantiverem uma força de trabalho diversificada e não souberem utilizar essas diferenças para resultar em melhorias poderão sofrer uma desvantagem concorrencial significativa ao se compararem com aquelas empresas que o fazem.

Ely e Thomas (2001) afirmam que embora a diversidade pareça ser favorável, estudos baseados em cor da pele e gênero evidenciaram resultados positivos e negativos indicando que certas condições podem limitar esses resultados.

Myaskovsky *et. al.*, (2005) afirmam que a diversidade como forma de gênero possivelmente influencia mais o comportamento, a comunicação e a experiência de cada pessoa presente em um grupo do que o próprio desempenho.

De acordo com Cox e Blake (1991), as organizações que pretendem obter os benefícios da diversidade devem criar organizações multiculturais. Triandis (2003) afirma que o ser humano apresenta dificuldades em conviver com a diversidade em função de três limitações.

Para Albuquerque (1992), a competitividade empresarial é a capacidade de uma determinada empresa elaborar e colocar em prática estratégias que permitam não só obter, mas também manter à longo prazo uma posição sustentável no mercado. Essa reputação conquistada, a partir do sucesso no desempenho das ações que exuberam a competitividade organizacional (SALES, 2018), fortalecem as estruturas de poder das relações entre acionista e gestores, colaboradores e organizações, originando em retorno financeiro e destaque em decorrência de ações de diversidade (RIEDEL, 2018; ROBERSON, 2019; YADAV; LENKA, 2020).

Além das causas e consequências dos problemas sociais, da discriminação com a diversidade, é necessário verificar se existem propostas organizacionais a viabilizar e identificar maneiras de alcançar a Inclusão (NKOMO *et al.*, 2019).

Afinal, ainda que os indivíduos apresentem características, potencialidades e interesses diversos, todos reconhecem a necessidade quanto à aceitação, bem-estar, segurança, estima e equidade (SINGH; DANIEL, 2016), considerando como cenário a sociedade brasileira e a complexa pluralidade da diversidade, bem como os adventos propiciados pela inclusão no ambiente e pelos resultados corporativos (RIEDEL, 2018;).

Torna-se relevante compreender em profundidade os elementos e as premissas de Gestão da Diversidade. Além de, ao considerar as críticas e questões de discurso da diversidade, explorar as diversas concepções, barreiras, estímulos, ações e implicações do tema no ambiente organizacional para uma melhor gestão de pessoas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

A crítica considera ainda que as organizações são capazes de implementar estruturas, processos e políticas para alavancar a diversidade; contestam a Gestão da Diversidade e passam reconsiderar a diversidade como a pluralidade de 'vozes' (TRITTIN; SCHOENEBORN, 2017)

### 3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo e de natureza descritiva. Gil (2010) explica que estudos descritivos têm como objetivo descrever características de fatos de determinada realidade.

Além disso, o método adotado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, pelo fato de se mostrar alinhado com o objetivo e problema de pesquisa. Quanto aos objetivos da pesquisa, esta é explicativa, pois busca identificar quais os fatores determinantes que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

De acordo com Gil (2007) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) “uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”.

Quanto à composição da pesquisa optou-se pela metodologia conhecida como estudo de caso, para YIN (2001), o estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. Em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.

Segundo Yin, a definição técnica de um estudo de caso poder ser resumida como segue:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos...a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, (a) baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e; (b) beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados. (YIN, 2001, p 92).

Os estudos de caso podem combinar “métodos de coleta de dados como entrevistas, análise de arquivos e relatórios, observações e questionários. Como resultado, pode-se obter dados quantitativos, qualitativos ou ambos” (Yin, 2001).

Adicionalmente, os estudos de caso podem ser utilizados para atingir vários objetivos: preparar uma descrição, testar uma teoria existente ou gerar uma nova

teoria. De acordo com Yin (2001), apesar do crescente “uso de estudos de caso em pesquisas sociais e organizacionais, existem algumas preocupações da comunidade acadêmica com relação ao uso dos mesmos”. Assim, este estudo de caso terá como objeto de análise uma empresa farmacêutica, localizada na cidade Cambé - Paraná.

## **4 GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO: CASE DE UMA EMPRESA NO SETOR FARMACÊUTICO**

### **4.1 Detalhamento da Empresa**

A empresa farmacêutica, objeto desta pesquisa, iniciou suas atividades como uma indústria química, produzindo corantes e produtos químicos para tingir tecidos.

Com o decorrer dos anos, a empresa expandiu seus negócios, incluindo a fabricação de produtos farmacêuticos. Logo, tornou-se líder mundial em pesquisa, desenvolvimento e produção de medicamentos genéricos, ofertando assim qualidade e valores acessíveis aos produtos, tendo compromisso com a inovação, excelência e sustentabilidade.

Isto posto, a mencionada empresa contém presença global em mais de 160 países, empenhada em fornecer tratamentos eficazes e acessíveis mundialmente para diversos tipos de doenças, incluindo câncer, doenças cardiovasculares, doenças infecciosas e transtornos neurológicos.

Atualmente, possui sede corporativa em São Paulo (SP) e, conta com uma única fábrica do grupo com produção hormonal, localizada em Cambé (PR). Em seu quadro de funcionários há 491 colaboradores, sendo 226 mulheres, das quais 40 estão em cargos de liderança.

### **4.2 Descrição do Projeto: A Diversidade e Inclusão**

Preliminarmente, antes de relatar sobre o Projeto “Diversidade e Inclusão”, cabe salientar que, todas as informações contidas nesse subcapítulo foram extraídas do site oficial da empresa, uma vez que, por questões de sigilo e ética da empresa, os pesquisadores não tiveram acesso ao legítimo projeto.

Neste estudo de caso, constatou-se que a empresa em questão expressa em seus projetos internos que a Diversidade não se limita a raça ou gênero, mas abrange uma variedade de características, como idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. É importante que as organizações assumam posturas Inclusivas, oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional sem barreiras.

Este projeto foi implantado em 01 de setembro de 2020, apresentando um novo Código de Ética criado pelos funcionários desta empresa farmacêutica, e para



os funcionários. Este novo código implica em ações e compromissos com padrões éticos nos negócios desta empresa e é sustentado por quatro princípios éticos claros: seja mente aberta, seja honesto, seja ousado e seja responsável.

O código de conduta e ética é uma parte fundamental, portanto, todos os colaboradores recebem o mesmo quando ingressam na empresa.

A figura 1 ilustra um ambiente inclusivo acerca do programa de Diversidade e Inclusão, juntamente com suas ações Liderança inclusiva; Comunidade de pertencimento; Atração e retenção de talentos; Equidade e impacto na sociedade, inicialmente são direcionadas internamente aos funcionários. No entanto, essas iniciativas no âmbito da Diversidade e Inclusão adquirem uma abrangência maior, com atitudes que impactam também a sociedade externa, pois estes funcionários vivem contextos dentro da empresa com estas ações que podem ser trazidas por eles em suas vidas fora do contexto de ambiente de trabalho.

**Figura 1 – Diversidade e Inclusão da empresa**



**Fonte: Site da empresa do ramo farmacêutico (2023)**

#### 4.2.1 Ação 1: Liderança Inclusiva

No contexto organizacional, constatou-se que a temática da "Liderança Inclusiva" abrange aspectos cruciais relacionados à Gestão de Pessoas e ao desenvolvimento de liderança no ambiente de trabalho. A empresa, ciente da importância desse tema, empreende esforços para criar um ambiente propício ao desenvolvimento de valores e empatia. Para tanto, foram estabelecidas diretrizes que

auxiliam os líderes a refletirem sobre seu comportamento no contexto organizacional, visando fomentar um sentimento de pertencimento por meio de ações concretas.

No cerne destes esforços a empresa do ramo farmacêutico enfatiza que o compromisso de desenvolver líderes autoconscientes, capazes de potencializar equipes diversificadas e promover um ambiente em que cada indivíduo se sinta ouvido, respeitado e valorizado. Com esse propósito em mente, implementaram um conjunto abrangente de recursos destinados a auxiliar os líderes afins de que estes reflitam sobre suas próprias práticas inclusivas, a compreenderem os vieses inconscientes que podem influenciar suas decisões e a cultivar a curiosidade necessária para promover o pertencimento.

Notou-se que esses recursos englobam práticas como a escuta ativa, que permite aos líderes compreenderem as necessidades e perspectivas diversas de seus colaboradores, o planejamento inclusivo, que busca considerar os diferentes pontos de vista e experiências, e a tomada de decisões embasada em critérios claros e imparciais. Além disso, empresa encoraja os líderes a adotarem comportamentos intencionais que promovam a inclusão, estimulando a participação ativa de todos os membros da equipe e valorizando suas contribuições únicas.

Percebeu-se nesta empresa do ramo farmacêutico que a visão de liderança inclusiva transcende o mero cumprimento de diretrizes formais, buscando criar um ambiente de trabalho dinâmico e acolhedor, onde a diversidade de pensamentos, experiências e habilidades seja valorizada e incentivada.

Acredita-se que, ao promover a inclusão em todos os níveis da organização, estarão não apenas fortalecendo a cultura interna, mas também impulsionando a performance e a inovação, refletindo em resultados positivos para a empresa como um todo.

Conforme todo exposto, constatou-se que esta empresa se empenha em construir uma cultura organizacional fundamentada na liderança inclusiva, que desta possa potencializar a diversidade presente nas equipes e assim promover um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e equitativo.

A mesma reconhece que esse é um processo contínuo e demonstra compromisso em investir em ações e programas que fortaleçam a relevância da liderança inclusiva, capacitando seus líderes e colaboradores. Desta forma, percebe-se que essas iniciativas visam construir um futuro ainda mais inclusivo e resiliente, no

qual todos tenham igualdade de oportunidades e sejam valorizados por suas contribuições.

#### 4.2.2 Ação 2: Comunidade de Pertencimento

Constatou-se que a ação da comunidade de pertencimento desempenha um papel fundamental em uma gestão de Diversidade e Inclusão eficaz dentro desta empresa. Em que conectam os colaboradores que compartilham identidade ou experiência comum, seja baseada em características étnicas, culturais, de gênero, religiosas ou outras. Ao criar e apoiar essas comunidades, a empresa promove um ambiente de trabalho inclusivo e fortalece o senso de pertencimento entre seus colaboradores.

Uma das principais razões pelas quais as comunidades de pertença são importantes é que estas fornecem um espaço seguro para os funcionários expressarem-se, compartilharem suas experiências e desafios, e se apoiarem mutuamente. Dentro desta empresa farmacêutica, essas comunidades podem abordar questões específicas relacionadas à diversidade étnica, como a representatividade no ambiente de trabalho, a equidade de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e a promoção de uma cultura inclusiva.

Além disso, as comunidades de pertença oferecem uma plataforma interna para a troca de conhecimentos e ideias, promovendo a conscientização sobre diferentes culturas, tradições e perspectivas. Podendo gerar um impacto significativo na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias de negócios mais alinhadas com as necessidades e expectativas de grupos diversos.

Verificou-se que ao valorizar e incorporar essas perspectivas, a empresa farmacêutica pode impulsionar a inovação e a excelência na entrega de produtos e serviços, além de valorizar e aproveitar a Diversidade como um diferencial competitivo.

Conclui-se que dentro da ação na gestão da Diversidade em relação às comunidades de pertença, ao criar-se um ambiente que valoriza a diversidade e promove o senso de pertencimento, esta empresa impulsiona a inovação, o engajamento dos colaboradores e o sucesso no mercado.

#### 4.2.3 Ação 3: Talento: atrair e reter

Atrair e reter talentos diversificados são a base da estratégia utilizada pela empresa. A gestão da empresa mostra-se ciente que a diversidade de habilidades, experiências e conhecimentos dos colaboradores é o que impulsiona o crescimento da companhia.

Contudo é proporcionado oportunidades equitativas em toda a organização, incentivando todos os colaboradores a desenvolverem todo o seu potencial. A promoção interna e a democratização do acesso aos programas de desenvolvimento de carreira, requalificação e treinamento são essenciais para a empresa, que oferece caminhos claros para o crescimento individual, ao mesmo tempo em que atendemos às necessidades de negócios da empresa. Sendo assim, sete em cada dez vagas abertas são preenchidas por colegas internos, proporcionando um ambiente inclusivo que celebra a diversidade e promove oportunidades igualitárias.

Constatou-se que esta organização é composta por colaboradores de 147 nacionalidades diferentes, refletindo a importância que é atribuída a Diversidade, reconhecendo que o conceito de talento diversificado pode variar em diferentes culturas e contextos, por isso investem em treinamentos obrigatórios de viés inconsciente para parceiros de aquisição de talentos e gerentes de contratação.

Na questão de promover a diversidade de pensamentos, perspectivas e experiências, é possível impulsionar a inovação e a resolução criativa de problemas, além de proporcionar um ambiente de trabalho onde cada indivíduo se sinta respeitado, valorizado para contribuir com seu melhor.

Em suma, a empresa farmacêutica estudada indica estar comprometida em oferecer oportunidades igualitárias de desenvolvimento de carreira, promover a diversidade em todos os níveis da organização e garantir um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor. Ao celebrar a diversidade e valorizar as contribuições únicas dos colaboradores, busca-se impulsionar a inovação, alcançar resultados excepcionais e impactar positivamente a vida das pessoas por meio dos produtos e serviços no setor farmacêutico.

#### 4.2.4 Ação 4: Equidade

Notou-se que a empresa está comprometida em criar um ambiente diverso, inclusivo e equitativo, tratando todos os colaboradores com dignidade e respeito.

Dentro desta vertente a empresa trabalha onde a equidade salarial é um princípio fundamental das políticas de emprego, possuindo o compromisso de tratar todos os funcionários de maneira justa e respeitosa, conforme descrito no Código de Ética. Constatou-se que o compromisso com a equidade salarial e a transparência levou a empresa a ingressar na *Equal Pay International Coalition* (EPIC) em 2018.

Para isso, estabeleceram um programa para implementar princípios e processos globais que garantam igualdade de pagamento e transparência em todos os países em que a empresa opera, utilizando dados objetivos de benchmarking interno e externo para eliminar possíveis vieses, a exclusão do uso de dados históricos de salário, a realização de análises e ajustes anuais de equidade salarial, quando necessário, e a comunicação transparente da posição salarial individual em comparação com a remuneração interna ou dados de referência externa.

A desigualdade salarial entre os gêneros geralmente ocorre devido à representação desigual de um gênero em setores tradicionalmente mais bem remunerados ou em níveis de liderança sênior. Ao concentrar-se no equilíbrio de gênero na gestão, busca-se influenciar positivamente esta desigualdade salarial entre homens e mulheres.

Segundo as informações do site a empresa deste estudo de caso relata que há trabalho a ser realizado dentro destas, porém, constatou-se que a mesma está progredindo pois, atualmente, as mulheres representam 51% da força de trabalho geral, com 47% ocupando cargos de gestão e 31% fazendo parte do Conselho de Administração.

Em 2018, tornou-se a primeira empresa farmacêutica global a assumir o compromisso de apoio aos Padrões de Conduta para Negócios das Nações Unidas, combatendo a discriminação contra toda comunidade LGBTQI. Sendo parte de seu compromisso defender os direitos humanos LGBTQI e garantir um local de trabalho inclusivo.

A empresa participa do Índice Global de Igualdade no Local de Trabalho da Stonewall, com o objetivo de identificar ações para lidar com as possíveis barreiras, promove o aumento da conscientização e compreensão sobre a equidade e inclusão LGBTQI dentro da empresa; conecta e amplia a comunidade LGBTQI; demonstrando apoio ativo à comunidade LGBTQI através de alterações nas políticas, ofertas de aprendizado de inclusão e diálogo aberto.

De igual forma, a empresa se preocupa com a equidade e Inclusão de pessoas com deficiência, faz parte da Rede Global de Negócios e Deficiência da OIT, promovendo a inclusão de pessoas com deficiência em locais de trabalho em todo o mundo. Trabalha com afinco para desenvolver práticas que possibilitem a Inclusão de pessoas com deficiência participem como membros da organização que impulsionam mudanças e inovações para a Inclusão da deficiência.

Há a preocupação em abordar casos de discriminação ou assédio, para tanto, utilizam um Código de Ética, elaborado de forma a inibir comportamentos inadequados, o que garante que os funcionários se sintam seguros e valorizados dentro da empresa sendo tratados com igualdade, permitindo um processo confidencial para denunciar qualquer má conduta.

#### 4.2.5 Ação 5: Impacto Na Sociedade

Constatou-se que uma empresa que adota uma gestão de diversidade e inclusão eficaz tem o potencial de causar um impacto significativo na sociedade em que está inserida. Ao utilizar recursos para promover uma cultura inclusiva, reter talentos diversos e trabalhar com a diversidade, essa empresa pode desempenhar um papel fundamental na transformação social e na criação de uma sociedade mais equitativa.

Uma das formas pelas quais a empresa farmacêutica pode ter impacto na sociedade é através da representatividade e inclusão em sua força de trabalho. Ao adotar políticas e práticas de recrutamento e seleção que valorizam a diversidade e proporcionam igualdade de oportunidades para todos os candidatos, a empresa pode contribuir para a construção de um ambiente profissional mais inclusivo e representativo. Isso não apenas promove a equidade de acesso ao emprego, mas também permite que pessoas de diferentes origens e perspectivas tragam suas experiências únicas para a tomada de decisões, pesquisa e desenvolvimento de medicamentos.

Além disso, a empresa farmacêutica comprometida com a diversidade e inclusão pode investir em programas de capacitação e desenvolvimento para seus colaboradores. Ao gerar oportunidades de treinamento e crescimento profissional para indivíduos de diversas origens e identidades, a empresa está contribuindo para a formação de uma força de trabalho mais qualificada e preparada para enfrentar os

desafios do setor. Isso não apenas beneficia os colaboradores individualmente, mas também fortalece a competitividade e a inovação da empresa como um todo.

Uma gestão inclusiva também desempenha um papel importante na retenção de talentos. Ao criar um ambiente de trabalho acolhedor, no qual todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, a empresa tem mais chances de reter profissionais qualificados e experientes. Isso contribui para a estabilidade e o crescimento da organização, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Além disso, uma empresa farmacêutica que valoriza a diversidade e a inclusão tem mais chances de atrair talentos diversos, que se identifiquem com os valores e a cultura da organização.

A empresa também pode ter impacto na sociedade por meio de sua responsabilidade social corporativa. Ao adotar práticas sustentáveis e éticas, contribuir para o desenvolvimento das comunidades locais, apoiar projetos sociais e promover a igualdade de acesso à saúde, a empresa demonstra seu compromisso com o bem-estar da sociedade como um todo. Essas ações podem inspirar outras empresas e influenciar positivamente a indústria farmacêutica como um todo, criando um ambiente de negócios mais responsável e consciente.

Em suma, uma empresa que prioriza a gestão de diversidade e inclusão tem o potencial de causar um impacto positivo na sociedade em que está inserida. Ao investir em uma cultura inclusiva, reter talentos diversos e trabalhar com a diversidade, essa empresa está contribuindo para a construção de uma sociedade mais equitativa, promovendo a representatividade, capacitando colaboradores e desempenhando seu papel na sociedade.

#### **4.3 Estratégia de Divulgação dos Projetos dentro da Empresa**

Na empresa, notou-se que a Estratégia de Divulgação dos Projetos de inclusão e diversidade desempenha um papel fundamental no compromisso de promover uma cultura de respeito e inclusão em todos os aspectos de nosso negócio.

Observou-se que, para assegurar a conscientização e o envolvimento de todos os colaboradores, foi adotado uma abordagem de comunicação clara e transparente. Assim, entende-se que o objetivo é assegurar que todas as informações relacionadas às iniciativas de inclusão e diversidade sejam amplamente divulgadas.

São utilizados diversos canais de comunicação, como a intranet, o e-mail corporativo, reuniões e eventos internos, para compartilhar os avanços, conquistas e

próximas etapas dos projetos. Além disso, utilizam-se de cartazes e banners, colocados em pontos estratégicos da empresa, reforçando a importância da inclusão e diversidade no ambiente de trabalho.

Também é importante um esforço conjunto, sendo assim, criaram grupos de trabalho compostos por colaboradores voluntários de diferentes áreas da empresa, esses grupos têm a responsabilidade de discutir e implementar iniciativas de inclusão e diversidade em suas respectivas áreas. Eles trabalham em estreita colaboração com a liderança e os demais colaboradores, buscando identificar desafios específicos e desenvolver soluções personalizadas que atendam às necessidades de cada equipe. Ao incentivar a participação nessas iniciativas, destacamos os benefícios profissionais e pessoais que elas podem trazer, como oportunidades de desenvolvimento de habilidades, networking e crescimento na carreira.

Verificou-se ainda que, além da comunicação e dos grupos de trabalho, a empresa investe na realização de eventos e treinamentos específicos sobre inclusão e diversidade. Essas atividades proporcionam um espaço para discussões abertas e construtivas, nos quais os colaboradores têm a oportunidade de ampliar seu entendimento sobre questões relacionadas à diversidade de gênero, raça, orientação sexual, deficiência e outras características que influenciam a forma como os colaboradores interagem entre si. Esses eventos e treinamentos são conduzidos por especialistas no assunto, visando a disseminação de conhecimentos atualizados e melhores práticas.

Além das estratégias mencionadas, a empresa está sempre em busca de novas abordagens e parcerias para promover a Inclusão e Diversidade, isso inclui a colaboração com organizações externas e a participação em iniciativas globais, visando a aprendizagem contínua e a adoção de práticas inovadoras.

Em suma, conclui-se que a estratégia de divulgação dos projetos de Inclusão e Diversidade na empresa visa garantir que todos os colaboradores estejam cientes das iniciativas implementadas e tenham a oportunidade de se envolver ativamente.

#### **4.4 Benefícios do Programa Gestão da Diversidade e Inclusão para Empresa**

O programa Diversidade e Inclusão é uma iniciativa importante, que traz diversos benefícios para a empresa, seus colaboradores e a sociedade em geral.

Um dos principais benefícios do programa é a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Outrossim, a empresa consegue criar uma cultura



de respeito, tolerância e compreensão, que contribui para a melhoria das relações interpessoais e para o aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores.

A gestão da Diversidade e Inclusão também traz benefícios para a imagem da empresa, pois companhias que valorizam a Diversidade e a Inclusão são vistas como mais modernas, responsáveis e engajadas com as questões sociais. Isso contribui para a construção de uma marca forte e positiva, que pode atrair mais clientes e talentos.

Outro benefício importante é a melhoria da capacidade de inovação da empresa. Ao promover a diversidade de pensamento, a empresa consegue estimular a criatividade e a capacidade de resolver problemas de forma diferente e mais eficiente. Isso pode resultar em produtos e serviços mais inovadores e competitivos.

Ademais, a promoção da Diversidade e da Inclusão pode trazer benefícios para a sociedade em geral. Ao promover a equidade de gênero, a inclusão de pessoas com deficiência, a diversidade racial e étnica e o respeito à diversidade de orientação sexual e identidade de gênero, a empresa pode contribuir para a criação de uma sociedade mais justa e igualitária.

## **5 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES/ PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA EMPRESA**

O questionário utilizado para coletar informações junto aos funcionários utiliza a escala *Likert*, que varia de 1 a 5, permitindo que eles expressem seu nível de satisfação em relação a diferentes aspectos relacionados à diversidade e inclusão.

A escala *Likert* oferece uma abordagem estruturada, onde os colaboradores podem indicar se estão 1-totalmente insatisfeito, 2-insatisfeitos, 3-razoavelmente satisfeitos, 4- satisfeitos ou 5-totalmente satisfeitos com cada item avaliado. Este questionário foi aplicado num setor desta empresa com 15 funcionários.

Essa metodologia de avaliação proporciona uma visão abrangente e quantificável sobre a percepção e o engajamento dos funcionários em relação às iniciativas de diversidade e inclusão implementadas pela empresa. Com base nos resultados, podemos identificar áreas de melhoria ou não neste ambiente de trabalho, para verificar se estes projetos e ações estão sendo inclusivo e satisfatório para todos.

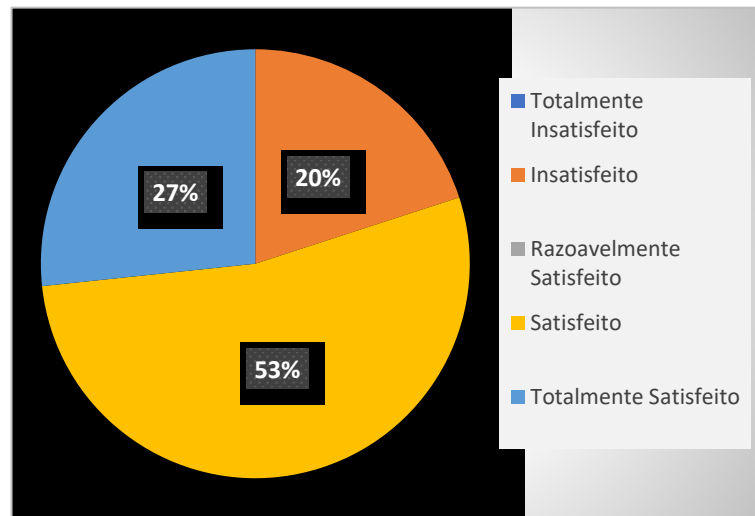
### **5.1 Conscientização do programa de gestão da diversidade e inclusão da empresa**

A avaliação do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão nas empresas no geral é um tema de extrema relevância, uma vez que reflete a capacidade da organização em promover uma cultura corporativa equitativa e acolhedora. A implementação de práticas inclusivas e a valorização da diversidade têm se mostrado essenciais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no contexto atual, permitindo a atração e retenção de talentos diversos, impulsionando a inovação e a criatividade, além de fortalecer a reputação da empresa perante a sociedade.

Nesse sentido, torna-se fundamental analisar como a empresa tem abordado as questões de Diversidade e Inclusão em seu programa. Será necessário identificar as estratégias adotadas pela organização, como treinamentos, políticas de contratação e promoção, comitês de diversidade, entre outras iniciativas. Além disso, é importante compreender os desafios enfrentados pela empresa na implementação dessas práticas, seja em termos de resistência interna, falta de recursos ou dificuldades em medir o impacto das ações.

Dessa forma, a avaliação do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão permitirá à empresa identificar áreas de melhoria, aperfeiçoar as estratégias adotadas e fortalecer o compromisso com a equidade e o respeito à diversidade. O gráfico 1 apresenta os principais dados e conclusões dessa avaliação, fornecendo informações valiosas para orientar as ações futuras da organização nesse campo fundamental para o sucesso e a sustentabilidade empresarial.

**Gráfico 1 - Como você avalia o programa de Gestão da Diversidade e Inclusão da empresa?**



Fonte: autoria própria (2023)

Com base nos percentuais encontrados, a avaliação do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão da empresa farmacêutica revelou que 53% dos colaboradores estão “satisfeitos” com as iniciativas implementadas.

Isso indica que a maioria dos funcionários percebe e reconhece os esforços da empresa para promover um ambiente inclusivo e valorizar a diversidade. Em complemento, 27% dos colaboradores expressaram estar totalmente “satisfeitos”, demonstrando um alto grau de satisfação em relação às práticas adotadas. No entanto, é importante mencionar que 20% dos funcionários manifestaram “insatisfação” com o programa de Gestão da Diversidade e Inclusão. Essa parcela da equipe apresenta expectativas que podem ser consideradas que deveriam aprimorar mais as ações voltadas para a diversidade e inclusão. Verificou-se que é fundamental avaliar as razões dessa insatisfação e buscar soluções para atender às necessidades desses colaboradores.

A avaliação do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão na empresa foi realizada com base nas respostas de colaboradores que trabalham na organização,

incluindo funcionários de diversos perfis, sem ser restrita apenas àqueles com inclusão específica. Essa abordagem ampla se deve ao reconhecimento de que as questões de inclusão e diversidade abrangem todos os funcionários, cada um com suas particularidades e experiências.

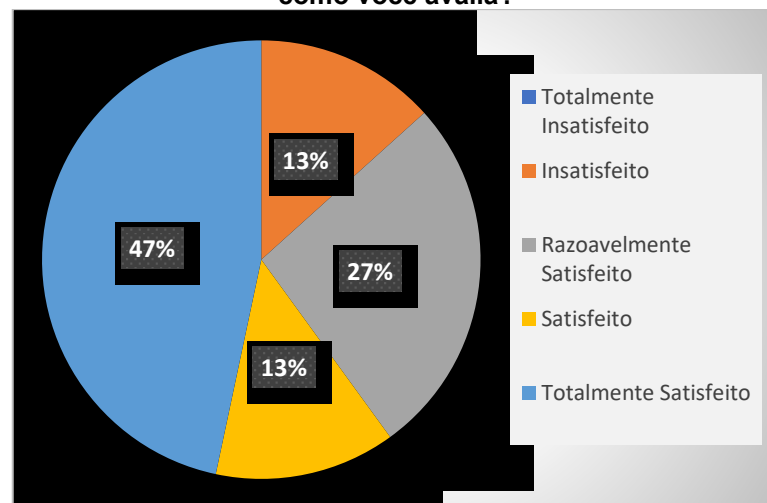
Ao envolver colaboradores de diferentes grupos, buscamos obter uma visão abrangente e representativa do programa, permitindo a identificação de estratégias eficazes, desafios enfrentados e resultados alcançados.

Dessa forma, visamos fortalecer a cultura organizacional inclusiva e diversificada em toda a empresa.

Esses resultados proporcionam uma visão do impacto do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão em sua equipe de colaboradores. Com base nesses dados, a organização poderá identificar áreas de melhoria e implementar medidas para fortalecer o ambiente inclusivo, visando aumentar a satisfação geral de seus funcionários.

De acordo com o gráfico 2 é apresentado o resultado da satisfação dos colaboradores quanto a divulgação dos programas desta empresa do ramo farmacêutico.

**Gráfico 2 - Quanto à divulgação do programa de Gestão de Diversidade e Inclusão da empresa, como você avalia?**



Fonte: autoria própria (2023)

Os resultados obtidos refletem uma percepção positiva por parte da maioria dos colaboradores. De acordo com os percentuais encontrados, 47% dos funcionários estão “totalmente satisfeitos” com a divulgação do programa, indicando que se sentem

adequadamente informados e engajados em relação às iniciativas de diversidade e inclusão.

Adicionalmente 27% dos colaboradores expressaram estar “razoavelmente satisfeitos”, o que sugere que a divulgação do programa tem alcançado um bom nível de abrangência e engajamento, mas ainda há espaço para melhorias.

Essa parcela da equipe demonstra que, apesar de estarem satisfeitos, ainda podem ser exploradas oportunidades para tornar a divulgação ainda mais eficaz e abrangente, adicionalmente, os resultados revelaram que os funcionários que responderam ao questionário têm conhecimento dos planos de ação da empresa em relação à diversidade e inclusão.

É interessante observar que 13% dos funcionários demonstraram estar "satisfeitos" com a divulgação do programa. Essa parcela da equipe reconhece os esforços da empresa na disseminação das iniciativas de diversidade e inclusão.

No entanto, ainda há margem para melhorias na comunicação e no alcance dessas informações, a fim de garantir que todos os colaboradores estejam plenamente envolvidos e engajados no programa.

Entretanto, é importante destacar que 13% dos funcionários expressaram insatisfação com a divulgação do programa de Gestão de Diversidade e Inclusão e suas ações. Essa parcela de colaboradores indica que possivelmente não têm recebido informações adequadas sobre as iniciativas em andamento ou podem não se sentir suficientemente envolvidos no processo. Esses resultados revelam a necessidade de revisar e aprimorar as estratégias de comunicação e divulgação, a fim de alcançar uma maior satisfação e engajamento de todos os membros da equipe.

Essa insatisfação pode ter origem na falta de clareza nas informações sobre as ações de diversidade e inclusão, resultando em um sentimento de exclusão ou desvalorização por parte desses colaboradores.

É crucial garantir que todos os funcionários tenham acesso adequado e transparente às iniciativas implementadas, proporcionando uma compreensão abrangente do programa e promovendo a participação ativa de cada indivíduo.

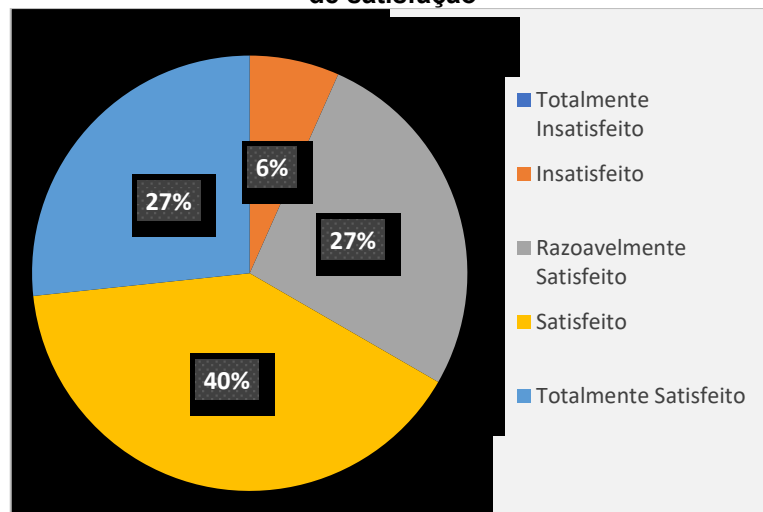
Portanto, é necessário investir em estratégias de comunicação mais eficazes, como campanhas internas, reuniões informativas e canais de comunicação diretos, a fim de assegurar que as informações sobre as práticas de diversidade e inclusão sejam amplamente disseminadas e compreendidas por todos os colaboradores.

Além disso, é importante além de criar oportunidades para o feedback dos funcionários, é importante engajar os mesmos permitindo que expressem suas opiniões e sugestões, contribuindo para o aprimoramento contínuo do programa.

No gráfico 3 é apresentada a análise sobre a valorização do colaborador no ambiente de trabalho, explorando como as práticas de diversidade e inclusão têm impactado a percepção dos funcionários em relação ao reconhecimento de suas contribuições, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, bem como o apoio oferecido pela empresa no sentido de promover um ambiente de trabalho justo e acolhedor para todos.

Essa análise fornecerá informações sobre como a empresa pode direcionar ações específicas que visem valorizar e engajar ainda mais os colaboradores em suas jornadas dentro da organização.

**Gráfico 3 - Quanto à valorização do colaborador no ambiente de trabalho, identifique seu grau de satisfação**



Fonte: autoria própria (2023)

Ao analisar os percentuais referentes à valorização do colaborador no ambiente de trabalho, quanto a questão da diversidade e inclusão podemos observar uma distribuição variada de percepções entre os funcionários.

Os resultados mostram que 27% dos “colaboradores” estão totalmente satisfeitos com a valorização que recebem, indicando que se sentem reconhecidos e valorizados em suas contribuições.

Adicionalmente, 40% dos funcionários afirmaram estar “satisfeitos” com o nível de valorização no ambiente de trabalho. Isso sugere que a empresa tem demonstrado um grau adequado de reconhecimento e valorização em relação aos

esforços e desempenho de seus colaboradores. Essa parcela da equipe sente-se valorizada, porém ainda há espaço para aprimorar e fortalecer as práticas de valorização.

É importante destacar que 27% dos colaboradores estão “razoavelmente satisfeitos” com a valorização recebida. Essa percepção pode indicar que, embora haja algum grau de reconhecimento, ainda existem áreas em que a empresa pode melhorar para fornecer uma valorização mais consistente e significativa aos seus funcionários.

Por outro lado, 6% dos funcionários manifestaram “insatisfação” com a valorização no ambiente de trabalho, mostrando que uma parte da equipe sente que suas contribuições não são devidamente reconhecidas ou valorizadas, o que requer atenção e ação por parte da empresa para abordar essas preocupações e melhorar o nível de valorização proporcionado.

Esses resultados nos convidam à reflexão sobre a importância da valorização do colaborador no ambiente de trabalho.

A valorização adequada contribui para a motivação, engajamento e satisfação dos funcionários, refletindo-se em um desempenho e produtividade superiores.

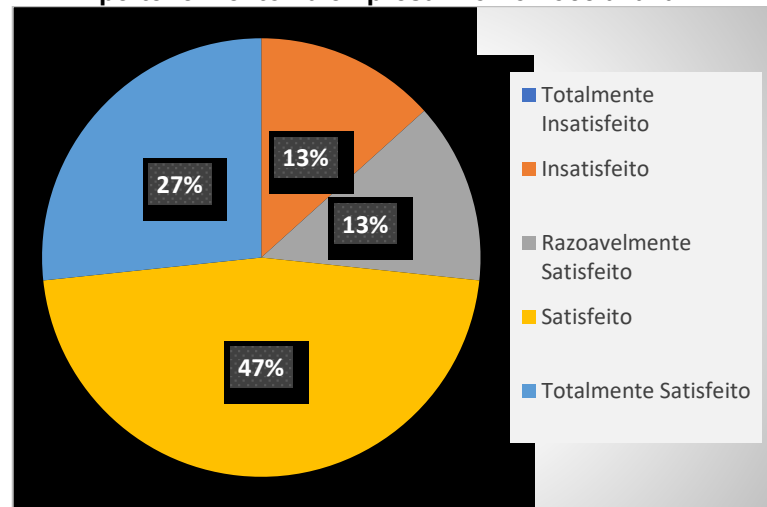
É fundamental identificar as áreas em que a empresa está obtendo sucesso na valorização dos colaboradores e aquelas em que ainda precisa avançar, visando criar um ambiente de trabalho ainda mais motivador e gratificante para todos.

Portanto, esses percentuais nos fornecem indicações para que se melhore a valorização do colaborador no ambiente de trabalho.

Ao considerar as diferentes percepções e buscar soluções para atender às necessidades dos colaboradores insatisfeitos, a empresa poderá fortalecer sua cultura de valorização, promovendo um ambiente de trabalho satisfatório, motivador e que reconhece as contribuições individuais de cada membro da equipe.

O gráfico 4 apresenta a questão sobre o programa de Gestão da Diversidade e Inclusão despertar sentimento de pertencimento na empresa.

**Gráfico 4 - Quanto ao programa de Gestão da Diversidade e Inclusão despertar sentimento de pertencimento na empresa. Como você avalia?**



Fonte: autoria própria (2023)

A análise dos dados referentes ao sentimento de pertencimento despertado pelo programa de Gestão da Diversidade e Inclusão revela uma percepção majoritariamente positiva entre os colaboradores. Segundo os resultados, 27% dos funcionários estão totalmente satisfeitos com o programa, indicando que eles se sentem plenamente integrados e valorizados dentro da empresa. Esse alto nível de satisfação pode ser um reflexo das políticas e práticas implementadas pela organização, que promovem a inclusão e criam um ambiente propício para o desenvolvimento do sentimento de pertencimento.

Adicionalmente, 47% dos colaboradores demonstraram estar satisfeitos com o programa, evidenciando que eles se sentem parte integrante da empresa e reconhecem os esforços realizados em prol da diversidade e inclusão. Essa satisfação pode ser um indicativo de que as ações e iniciativas implementadas têm alcançado um bom nível de engajamento e envolvimento por parte dos funcionários, contribuindo para fortalecer o sentimento de pertencimento e coesão no ambiente de trabalho.

No entanto, é importante ressaltar que 13% dos funcionários relataram estar razoavelmente satisfeitos com o programa de Gestão da Diversidade e Inclusão, enquanto outros 13% se mostraram insatisfeitos.

Essas percepções variadas podem sinalizar que ainda existem oportunidades para aprimorar as práticas de inclusão e fortalecer o sentimento de pertencimento entre esses grupos.

É necessário investigar as razões por trás dessas avaliações e identificar possíveis áreas de melhoria para promover um ambiente de trabalho verdadeiramente

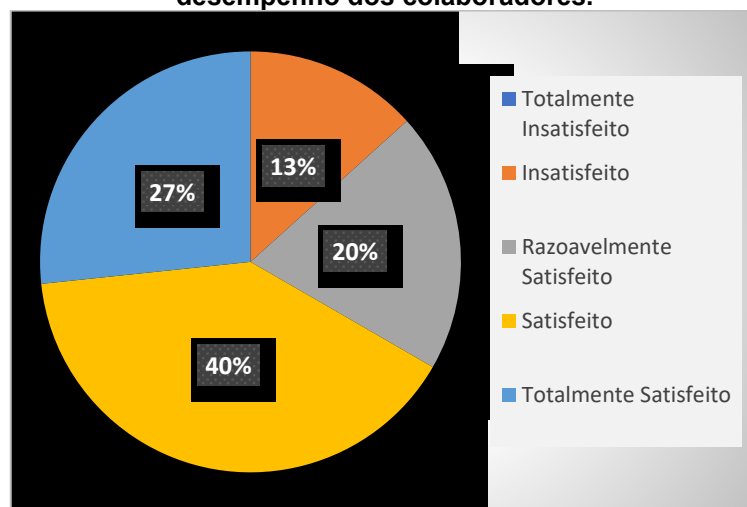


inclusivo, onde todos os colaboradores se sintam plenamente pertencentes e valorizados.

Em suma, os dados analisados revelam uma tendência geral de satisfação e reconhecimento em relação ao programa de Gestão da Diversidade e Inclusão, indicando que muitos colaboradores têm experimentado um sentimento de pertencimento dentro da empresa. No entanto, é essencial atentar para os percentuais de satisfação razoável e insatisfação, pois esses grupos representam uma oportunidade valiosa para aprimorar e fortalecer as iniciativas de inclusão, garantindo que todos os colaboradores sejam plenamente acolhidos e sintam-se parte integral do ambiente de trabalho.

O gráfico 5 aborda a avaliação da contribuição do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão no desempenho dos colaboradores. Neste contexto, o gráfico fornecerá informações relevantes sobre como os colaboradores percebem a influência do programa na melhoria de seu desempenho individual. Será possível observar se as práticas inclusivas implementadas pela empresa têm promovido um ambiente de trabalho mais estimulante, onde os funcionários se sintam valorizados e capazes de alcançar seu pleno potencial. Através dos resultados apresentados no gráfico, será possível identificar os aspectos positivos do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão e áreas que necessitam de aprimoramento.

**Gráfico 5 - Avalie a contribuição do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão no desempenho dos colaboradores.**



Fonte: autoria própria (2023)

A análise dos dados referentes à contribuição do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão no desempenho dos colaboradores revela um cenário misto de satisfação e percepções variadas. Os resultados mostram que 27% dos funcionários estão totalmente satisfeitos com a contribuição do programa, o que sugere que eles reconhecem de forma positiva os impactos dessas iniciativas em seu desempenho. Essa parcela da equipe provavelmente experimenta um maior nível de engajamento e motivação, refletindo-se em um melhor rendimento no trabalho.

Além disso, 40% dos colaboradores expressaram estar satisfeitos com a contribuição do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão.

Essa percepção positiva indica que eles reconhecem, em certa medida, os benefícios que a diversidade e a inclusão trazem para o ambiente de trabalho e seu próprio desempenho. No entanto, é importante notar que 20% dos colaboradores se mostraram apenas razoavelmente satisfeitos, o que pode sugerir que ainda há espaço para melhorias na forma como o programa é implementado e em como ele impacta o desempenho dos colaboradores.

Por outro lado, 13% dos funcionários relataram estar insatisfeitos com a contribuição do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão no seu desempenho. Essa insatisfação pode ser um indicativo de que esses colaboradores não percebem ou não experimentam os benefícios tangíveis em termos de melhorias no desempenho decorrentes do programa.

Esses resultados críticos são um chamado para que a empresa avalie e reavalie suas estratégias de implementação, buscando maneiras mais eficazes de alinhar as iniciativas de diversidade e inclusão aos resultados e desempenho dos colaboradores.

Em resumo, embora uma parte significativa dos colaboradores esteja satisfeita com a contribuição do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão em seu desempenho, é essencial reconhecer os grupos que expressaram apenas uma satisfação razoável ou insatisfação.

Esses resultados destacam a importância de avaliar continuamente o impacto das iniciativas, garantindo que sejam efetivas na promoção de um desempenho aprimorado e no reconhecimento dos benefícios tangíveis para todos os colaboradores.

É necessário buscar um alinhamento mais sólido entre as ações de diversidade e inclusão e os resultados do desempenho dos colaboradores, a fim de criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e de alto rendimento.

## **5.2 Participação efetiva no programa de gestão de diversidade e inclusão da empresa**

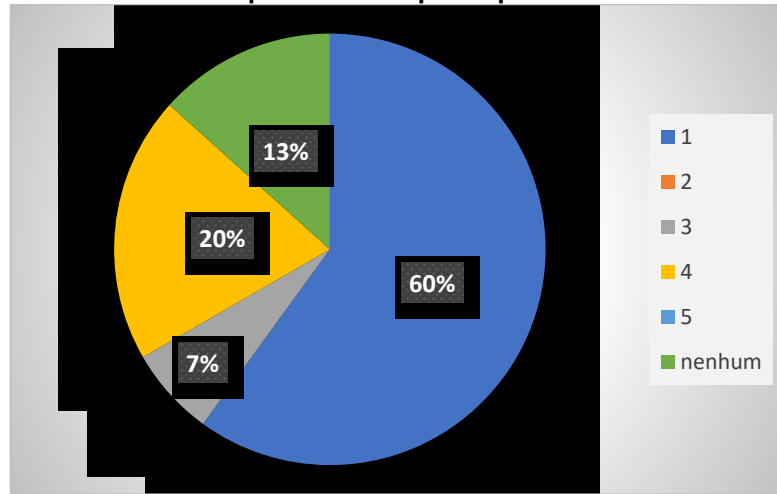
A segunda parte da pesquisa aborda a participação efetiva dos colaboradores no programa de Gestão de Diversidade e Inclusão da empresa. Nesta fase, busca-se compreender em que medida os funcionários estão envolvidos e engajados nas iniciativas relacionadas à diversidade e inclusão promovidas pela organização.

O objetivo é obter informações sobre a adesão e o nível de participação dos colaboradores, visando identificar oportunidades de aprimoramento e fortalecimento do programa.

Ao analisar se há a participação efetiva no programa de Gestão de Diversidade e Inclusão, pode-se compreender como os colaboradores estão envolvidos nas atividades e iniciativas relacionadas à promoção da diversidade e da inclusão dentro da empresa. Essa análise permitirá compreender o impacto real das iniciativas, bem como identificar áreas que possam necessitar de melhorias ou incentivos adicionais para estimular a participação ativa dos colaboradores.

O gráfico 6 apresenta a análise dos dados referente à participação nos projetos do Programa de Gestão de Diversidade e Inclusão.

**Gráfico 6 - Dos cinco projetos efetivados no Programa de Gestão de Diversidade e Inclusão, quantos você participou?**



Fonte: autoria própria (2023)

Dos cinco projetos efetivados nesta empresa do estudo de caso, verificou-se que 60% dos entrevistados participaram de apenas um projeto.

Esse resultado indica uma adesão significativa por parte da maioria dos colaboradores, demonstrando o interesse e engajamento em ações voltadas para a diversidade e inclusão, a participação sempre é feita de modo espontâneo por parte dos colaboradores.

Por outro lado, é notável que nenhum dos entrevistados participou de dois projetos, representando uma lacuna na participação múltipla nas iniciativas promovidas pela empresa. Isso pode indicar a necessidade de explorar estratégias para estimular a participação em projetos adicionais, visando um maior envolvimento dos colaboradores nas diversas frentes da gestão da diversidade e inclusão.

Ao analisar os resultados, também é relevante destacar que 6.67% dos entrevistados participaram de três projetos, revelando um grupo reduzido de colaboradores com um alto grau de engajamento. Essa proporção sugere um nível de comprometimento diferenciado e, possivelmente, uma compreensão mais abrangente da importância e dos benefícios da diversidade e inclusão para o ambiente de trabalho. Em relação àqueles que participaram de quatro projetos, observa-se uma porcentagem de 20%.

Esse resultado indica um grupo considerável de colaboradores que demonstraram um engajamento mais expressivo nas iniciativas de gestão da diversidade e inclusão. A participação em múltiplos projetos pode estar relacionada a um maior conhecimento e envolvimento nas ações promovidas pela empresa,

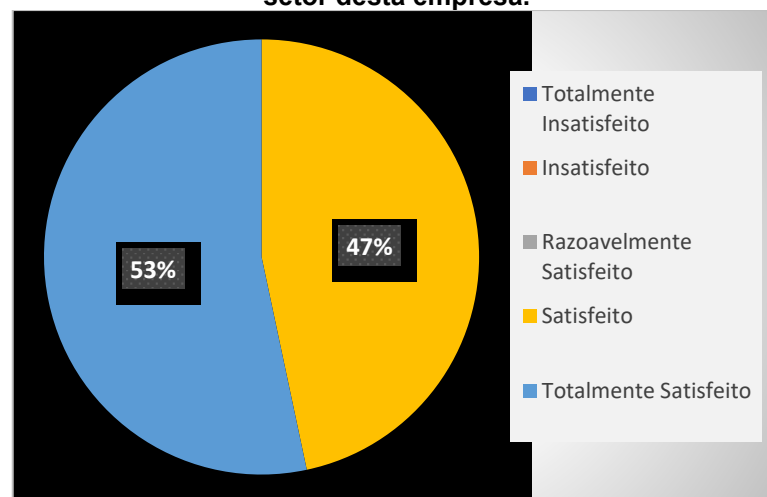
evidenciando uma cultura organizacional mais inclusiva e comprometida com a diversidade.

Por fim, é importante mencionar que 13.33% dos entrevistados não participaram de nenhum dos projetos do Programa de Gestão de Diversidade e Inclusão. Essa porcentagem representa uma parcela significativa de colaboradores que ainda não foram envolvidos ou não se sentiram atraídos pelas iniciativas propostas.

É fundamental investigar as razões dessa não participação e buscar estratégias para incentivar o envolvimento desses colaboradores, garantindo uma abrangência mais ampla e efetiva das ações de diversidade e inclusão na empresa.

O gráfico 7 trata-se da questão de satisfação quanto à gestão e ao comportamento do líder nesta empresa.

**Gráfico 7 - Avalie seu grau de satisfação quanto à gestão e ao comportamento do líder do seu setor desta empresa.**



Fonte: autoria própria (2023)

Ao analisar os dados obtidos em relação à gestão e ao comportamento do líder do setor na empresa, fica evidente uma divisão notável nas respostas dos colaboradores. Os resultados revelam que 53% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos, enquanto os outros 47% estão satisfeitos. É interessante destacar que nenhum colaborador optou pelas opções de resposta de razoavelmente insatisfeito ou insatisfeito.

Essa clara polarização entre satisfação total e satisfação chama a atenção para a existência de duas perspectivas distintas dos colaboradores em relação à gestão e ao comportamento do líder de seus setores. Essa divergência pode indicar

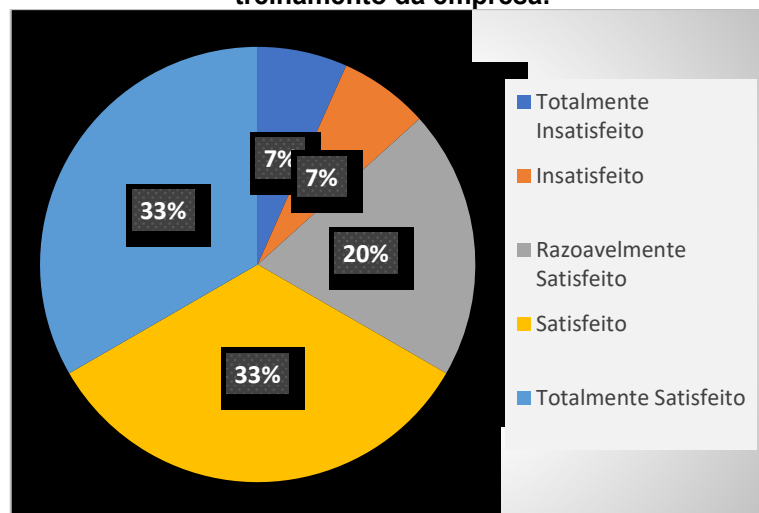
experiências e percepções variadas sobre as práticas de liderança adotadas e a eficácia da gestão no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, é fundamental realizar uma análise crítica dos fatores que podem estar influenciando essa divisão. Seria interessante investigar as razões por trás da satisfação total dos 53% dos entrevistados e compreender quais aspectos da gestão e do comportamento do líder atendem tão bem às expectativas desses colaboradores. Por outro lado, é relevante examinar os motivos que levam os 47% satisfeitos a avaliar positivamente a gestão e o comportamento do líder, a fim de identificar práticas eficazes e exemplos de sucesso que possam ser disseminados na organização.

Vale ressaltar que as respostas em relação ao nível de satisfação quanto à gestão e o comportamento do líder do setor, foram analisadas de forma geral, não restringindo-se apenas a iniciativas inclusivas

O gráfico 8 complementa a discussão quanto ao desenvolvimento individual.

**Gráfico 8 - Quanto ao seu desenvolvimento individual, qual seu grau de satisfação quanto à promoção interna, o acesso a programas de desenvolvimento de carreira, requalificação e treinamento da empresa.**



Fonte: autoria própria (2023)

Ao analisar os dados referentes ao desenvolvimento individual dos colaboradores, é possível constatar uma distribuição variada nas respostas em relação à promoção interna, acesso a programas de desenvolvimento de carreira, requalificação e treinamento oferecidos pela empresa. Verifica-se que 33% dos participantes estão totalmente satisfeitos, enquanto outros 33% estão apenas satisfeitos. Além disso, 20% demonstraram estar razoavelmente satisfeitos, enquanto

7% manifestaram insatisfação e uma parcela de 7% se declarou totalmente insatisfeita.

A partir desses resultados, avalia-se que existe uma tendência positiva predominante entre os colaboradores em relação ao seu desenvolvimento individual dentro da empresa. A soma dos percentuais de satisfação totaliza 66%, o que indica que a maioria dos participantes está contente com as oportunidades oferecidas para promover seu crescimento profissional. Entretanto, é importante ressaltar que uma parcela considerável de 27% demonstrou algum grau de insatisfação, seja razoável ou total, apontando para a existência de oportunidades de aprimoramento nessa área.

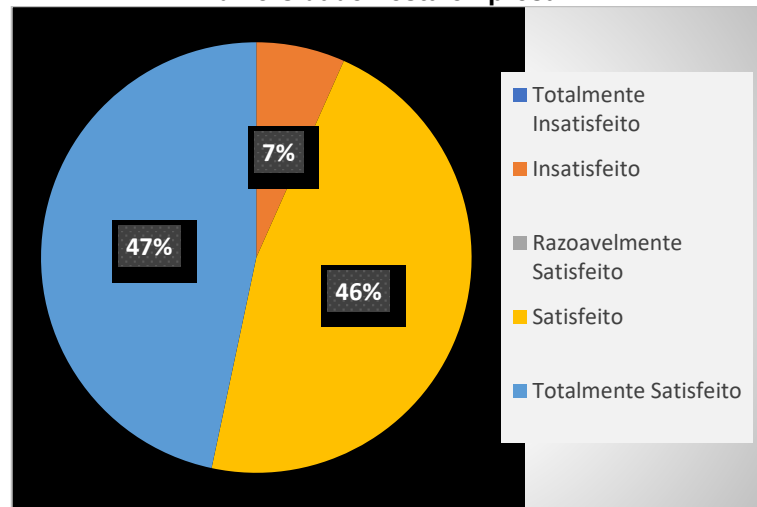
Contudo, é preciso levar em consideração que o nível de satisfação relacionado ao desenvolvimento individual é um aspecto crucial para a motivação e o engajamento dos colaboradores. Nesse sentido, as organizações devem se empenhar em entender as expectativas individuais de seus funcionários e fornecer recursos e oportunidades adequadas para o aprimoramento contínuo.

Ao investir em promoção interna, programas de desenvolvimento de carreira, requalificação e treinamento, a empresa tem a oportunidade de fortalecer sua equipe, reter talentos e garantir um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

Em suma, constata-se que uma parte significativa dos colaboradores demonstra satisfação em relação ao seu desenvolvimento individual na empresa. No entanto, os resultados também apontam para a necessidade de atenção e aprimoramento, considerando a parcela de participantes insatisfeitos. Nesse contexto, é fundamental avaliar as demandas individuais, alinhar as oportunidades oferecidas às expectativas dos colaboradores e implementar medidas que promovam o contínuo crescimento e a valorização profissional. Dessa forma, a empresa estará mais preparada para impulsionar o potencial de seus colaboradores, fortalecer sua equipe e alcançar resultados satisfatórios.

O gráfico 9 demonstra a satisfação dos colaboradores em relação a efetivação do Código de Ética da empresa

**Gráfico 9 - Quanto à efetivação do Código de Ética da empresa em relação à inclusão e diversidade nesta empresa.**



Fonte: autoria própria (2023)

Ao avaliar os dados referentes à efetivação do Código de Ética da empresa no que diz respeito à inclusão e diversidade, verifica-se uma distribuição diversificada nas respostas dos colaboradores. Constata-se que 47% dos participantes estão totalmente satisfeitos com as práticas de inclusão e diversidade implementadas, enquanto outros 46% se declaram satisfeitos. Por outro lado, uma pequena parcela de 7% manifesta insatisfação com o modo como esses princípios são efetivamente aplicados. Surpreendentemente, nenhum colaborador menciona estar razoavelmente satisfeito ou totalmente insatisfeito. Diante dos resultados, é possível realizar uma análise crítica sobre a percepção dos colaboradores em relação à efetivação do Código de Ética da empresa no que tange à inclusão e diversidade.

Avalia-se que a maioria expressa algum grau de satisfação, o que indica que as medidas e políticas adotadas estão alcançando resultados positivos. Essa resposta favorável por parte dos colaboradores demonstra um alinhamento entre os valores organizacionais e as práticas implementadas para promover a inclusão e diversidade no ambiente de trabalho.

No entanto, é importante salientar que a presença de 7% de colaboradores insatisfeitos aponta para a existência de oportunidades de aprimoramento na efetivação do Código de Ética no que se refere à inclusão e diversidade.

Essa minoria pode estar sinalizando a necessidade de uma análise mais aprofundada das políticas e práticas existentes, a fim de identificar possíveis lacunas ou falhas que precisam ser corrigidas. Assim, a empresa pode promover um ambiente



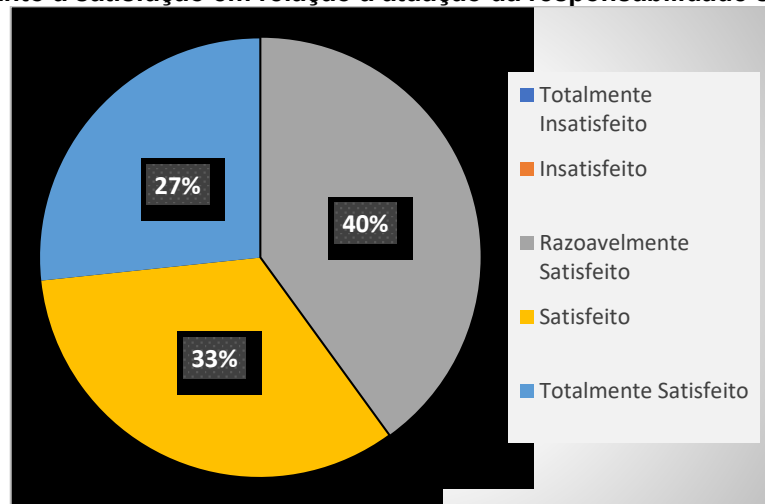
de trabalho ainda mais inclusivo e diverso, garantindo o respeito às diferenças e a valorização de todos os colaboradores.

Em suma, a análise dos dados revela um quadro geral de satisfação por parte dos colaboradores em relação à efetivação do Código de Ética da empresa no contexto da inclusão e diversidade.

Contudo, a presença de uma pequena parcela de insatisfeitos indica a importância de ações contínuas para melhorar e fortalecer essas práticas. Ao fazer uma avaliação crítica e reflexiva, a empresa poderá identificar pontos de melhoria e fortalecer ainda mais sua cultura organizacional pautada na inclusão e diversidade, proporcionando um ambiente de trabalho cada vez mais equitativo e respeitoso.

Por fim, o gráfico 10 apresenta a satisfação dos colaboradores sobre a atuação da empresa em relação a responsabilidade social corporativa.

**Gráfico 10 - Quanto à satisfação em relação a atuação da responsabilidade social corporativa.**



**Fonte: autoria própria (2023)**

Em relação à atuação da responsabilidade social corporativa da empresa, constatou-se que 27% dos participantes estão totalmente satisfeitos, enquanto 33% declaram estar satisfeitos. É interessante observarmos que nesta questão nenhum colaborador manifestou insatisfação, no entanto, chama a atenção o percentual significativo de 40% que se posicionaram como razoavelmente satisfeitos.

Nesse contexto, surge a reflexão sobre os motivos que levaram a essa parcela considerável de colaboradores a expressar um grau de satisfação apenas razoável. Pode-se inferir que esses indivíduos perceberam iniciativas e práticas relacionadas à responsabilidade social corporativa, mas sentem que ainda há espaço para

aprimoramentos. Essa análise sugere que as ações implementadas pela empresa são reconhecidas, porém, não atingem plenamente as expectativas e demandas dos colaboradores, gerando uma sensação de satisfação intermediária.

Entretanto, é importante ressaltar que a ausência de respostas de insatisfação indica que, de forma geral, a atuação da responsabilidade social corporativa é bem recebida pelos colaboradores. A satisfação expressa por 27% dos entrevistados demonstra que a empresa está trilhando o caminho certo em suas práticas e ações voltadas para a responsabilidade social. No entanto, é essencial considerar as percepções dos 40% de colaboradores razoavelmente satisfeitos, pois suas opiniões podem fornecer indicativos para que a empresa aprimore suas práticas e alcance um nível de satisfação mais elevado.

Em resumo, a análise dos dados revela um panorama positivo em relação à satisfação dos colaboradores com a atuação da responsabilidade social corporativa. Contudo, a presença significativa de colaboradores razoavelmente satisfeitos levanta questionamentos sobre as expectativas e necessidades que ainda não estão sendo completamente atendidas. Essa reflexão crítica impulsiona a empresa a buscar um maior alinhamento entre suas práticas e as demandas dos colaboradores, visando aprimorar sua atuação na responsabilidade social corporativa e garantir um ambiente de trabalho cada vez mais equitativo e consciente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo de caso realizado no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso, buscamos analisar a percepção dos colaboradores em uma empresa do ramo farmacêutico em relação a dez diferentes questões relacionadas a aspectos como diversidade, inclusão, gestão, liderança, desenvolvimento individual, código de ética, responsabilidade social corporativa, entre outros. Ao analisar os dados coletados por meio de questionários, pode-se obter *insights* valiosos sobre a satisfação dos colaboradores e identificar áreas de oportunidade para aprimoramento das práticas organizacionais.

No que diz respeito à gestão da diversidade e inclusão, constatou-se que a maioria dos colaboradores expressou um grau de satisfação, com 47% considerando-se totalmente satisfeitos e 46% satisfeitos. Esses resultados sugerem que a empresa tem adotado medidas e políticas eficazes para promover um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado. No entanto, é importante destacar a presença de uma pequena parcela de colaboradores insatisfeitos, o que aponta para a necessidade de aprimoramentos contínuos nessa área.

Em relação à valorização dos colaboradores no ambiente de trabalho, observamos uma distribuição equilibrada nas respostas, com 27% totalmente satisfeitos, 40% satisfeitos e 27% razoavelmente satisfeitos. Esses resultados indicam que a empresa tem sido efetiva na criação de um ambiente que valoriza e reconhece seus colaboradores. No entanto, a presença de 6% de colaboradores insatisfeitos aponta para a importância de estratégias adicionais para melhorar ainda mais a valorização dos profissionais.

Ao analisar o impacto do programa de Gestão da Diversidade e Inclusão no desempenho dos colaboradores, verificou-se que a maioria se encontra satisfeita ou razoavelmente satisfeita, com 27% totalmente satisfeitos, 40% satisfeitos e 20% razoavelmente satisfeitos.

Esses resultados sugerem que o programa tem sido efetivo em promover um desempenho positivo dos colaboradores. No entanto, a presença de 13% de colaboradores insatisfeitos indica a necessidade de uma análise mais aprofundada das estratégias adotadas, a fim de identificar oportunidades de melhoria e maximizar os benefícios do programa.

Em relação à participação efetiva no programa de Gestão de Diversidade e Inclusão, observamos uma adesão variada entre os colaboradores, com 9 pessoas participando de 1 curso (60%), 4 pessoas participando de 3 cursos (26.67%) e 3 pessoas participando de 4 cursos (20%). No entanto, é preocupante notar que 2 pessoas (13.33%) não participaram de nenhum curso, o que sugere a necessidade de estratégias adicionais para envolver e engajar todos os colaboradores no programa. Quanto à promoção interna, acesso a programas de desenvolvimento de carreira, requalificação e treinamento, observou-se que a satisfação dos colaboradores é dividida de forma equilibrada.

Neste estudo sobre diversidade e inclusão no contexto de uma empresa do ramo farmacêutico, explorou-se diferentes aspectos relacionados a esse tema tão relevante atualmente. Ao analisar as respostas dos colaboradores em relação a questões como gestão da diversidade, promoção interna, responsabilidade social corporativa e outros, foi possível obter uma visão abrangente sobre a percepção e satisfação dos colaboradores em relação a essas práticas organizacionais.

Ao longo da pesquisa, constatou-se que a empresa apresenta um compromisso aparente com a diversidade e inclusão, com a maioria dos colaboradores demonstrando satisfação em relação às medidas e políticas implementadas. No entanto, também se observou a presença de uma parcela significativa de colaboradores que expressaram insatisfação ou níveis razoáveis de satisfação, o que aponta para áreas de oportunidade para aprimoramento das práticas existentes.

Uma das principais reflexões decorrentes deste estudo é a importância de uma abordagem contínua e holística na promoção da diversidade e inclusão. Não basta apenas implementar políticas e programas isolados; é necessário um esforço constante para criar uma cultura organizacional inclusiva, que valorize as diferenças individuais e promova a igualdade de oportunidades para todos os colaboradores.

Além disso, ressalta-se a necessidade de ouvir ativamente os colaboradores e envolvê-los nas decisões e processos relacionados à diversidade e inclusão. A pesquisa revelou que a participação efetiva no programa de gestão da diversidade e inclusão nem sempre é uniforme, o que destaca a importância de criar um ambiente em que todos os colaboradores se sintam motivados e encorajados a participar ativamente dessas iniciativas.

Com base nos resultados e análises realizadas neste estudo de caso, recomenda-se que a empresa continue investindo em programas de conscientização, treinamento e desenvolvimento que promovam uma cultura inclusiva e fomentem a valorização das diferenças.

Por fim, o estudo da diversidade e inclusão devem ser encarados como um processo contínuo de aprendizado e melhoria. À medida que as organizações se tornam mais diversas e inclusivas, elas podem colher os benefícios de uma força de trabalho engajada, criativa e inovadora. Portanto, instiga-se que, esta empresa possa seguir avançando nessa jornada, buscando constantemente oportunidades de crescimento e aprimoramento em relação à diversidade e inclusão, para promover um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e equitativo.

## REFERÊNCIAS

ALEXIM, J. As questões de diversidade e o papel da Educação Profissional. Ed. Projeto OIT/M Tb/CERT/DIV. Brasília, 1999.

ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações.** In: **Revista de Administração e Economia.** São Paulo: v. 44, n. 3, p. 20-29, jul. / Set 2004. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/1646.pdf>>. Acessado em: 12 novembro. 2022.

AGUIAR, Gardene Souza de; SIQUEIRA, Marcos Vinício Soares. **Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira.**

In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

AHSLEY, Patrícia Almeida (Coordenação). **Ética e responsabilidade social nos Negócios,** São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional: O que os gestores sabem e fazem.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BARBOSA, Livia. A diversidade no seu devido lugar. *Ética. Exame*, edição 754, p. 40-42, 2001.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática.** São Paulo: Saraiva, 2010. p.171-213.

BARRANTES, R. J.; EATON, A. A. Sexual Orientation and Leadership Suitability: How Being a Gay Man Affects Perceptions of Fit in **Gender-Stereotyped Positions. Sex Roles**, v. 79, n. 9-10, p. 549-564, Jan. 2018. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0894-8>.

BAVON, A. Você realmente sabe o que significam diversidade e inclusão? **LinkedIn**. 11 jun. 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/você-realmente-sabe-o-que-significam-diversidade-e-inclusão-ana-bavon> acesso em: 7 nov. 2022.

BECKER, Maria Alice, *et al.* Um estudo exploratório da conceituação de criatividade em estudantes universitários. **Psicologia: Reflexão e crítica**, v 14 n.3 p,571-579,2001

CARDOSO, João Antônio da Silva; FARIAS FILHO; José Rodrigues de; CARDOSO, Munique Maria da Silva; DEIRO, Ricardo M.; OLIVEIRA, Ualison R. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.

COUTINHO, L. R. S.; RODRIGUES, S. B. P. **Diversidade nas Organizações Brasileiras - um exercício de crítica do conceito e da prática através do conceito e da prática através da desconstrução**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração e Economia) - Faculdade de Economia e Finanças - IBMEC em:<http://www.ibmecrj.br/sub/rj/files/Disserta%C3%A7%C3%A3oLucianoR.pdf> Acesso em nov.2022.

COX, Taylor Jr. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, 1991.

COX, Taylor Jr; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

FERNANDES, Idília. **O lugar da identidade e das diferenças nas relações sociais**. **Textos & Contextos, Revista virtual textos & contextos**. Nº 6, ano V, dez, 2006.

FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. **Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras**. **RBGN**, 18(108), 108-124, 2016.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de empresas brasileiras**. In: **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, nº 3, p. 18-25, jul. / Set 2000.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional in Cultura organizacional e Cultura brasileira.** In: MOTTA, F.C.P. (Org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. Atlas, São Paulo, 1997.

GALEAO-SILVA, Luís G.; ALVES, Mário Aquino. **A crítica do conceito de diversidade nas organizações.** In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 2002. Anais... Recife: EnEO, 2002.

GERHARD, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: [https://moodle.utfpr.edu.br/pluginfile.php/2305635/mod\\_resource/content/1/E-BOOK%20METODOS%20DE%20PESQUISA.pdf](https://moodle.utfpr.edu.br/pluginfile.php/2305635/mod_resource/content/1/E-BOOK%20METODOS%20DE%20PESQUISA.pdf). Acesso em: 13/10/2022

GONÇALVES, E. B. do P., Espejo, M. M. dos S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. Enfoque: **Reflexão Contábil**, 35(1), 95-111. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i1.30050>.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas. 2001.

GRZYBOVSKI, D. BOSCARIN, R., MIGOTT, A.M.B. **Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares.** RAC, v. 6, n. 2, p.185-197, ago. 2022. Disponível em [Http://www.anpad.org.br/periodicos/arg\\_pdf/a\\_400.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_400.pdf) Acessado em 11 nov. 2022.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas.** In. III Eneo, São Paulo, 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Um Preâmbulo da Diversidade: Da Teoria à Prática.** In. Enanpad, set. 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. **O Efeito da Diversidade no Desempenho dos Times de Trabalho: Um trade-off entre Homogeneidade e Heterogeneidade?** In Enanpad, setembro 2005.



HANASHIRO, D. M. M. CARVALHO, S. G. **Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira**. Edição 47, Vol. 11 No. 5, set. / Out 2005. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

HERINGER, R. A Cor da **Desigualdade no Mercado de Trabalho: Desigualdades raciais no mercado de trabalho e ações afirmativas no Brasil**. Rio de Janeiro. IERÊ, Núcleo da cor, LPS, IFCS, UFRJ, 1999.

HEIDRICH, Regina de Oliveira. **Desafios para a inclusão no Brasil. Diversidade cultural e inclusão social**. Recurso eletrônico Organizadores: SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2020.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Práticas empresariais de Responsabilidade Social: relação entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo, 2000.

KIM, Byeong Yong. Managing Workforce Diversity. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v.5:2, 69-90, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIGNONI, Adriana Margarida. **Análise das práticas de gestão da diversidade: estudo de caso em uma empresa de beneficiamento de couro localizada no norte gaúcho**. 2018. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2018.  
<http://tede.upf.br:8080/jspui/handle/tede/1660>

MENDES, Rodrigo H. **Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações: um olhar crítico sobre as referências atualmente feitas à diversidade cultural como fonte de vantagem competitiva empresarial**. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 2004.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. **Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras.** Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 39, p. 194-209, 2014.

NKOMO, S; COX, T. **Diversidade e identidade nas organizações.** In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. W. (Org.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999 v.1.

OLIVEIRA, Ualison R. de; RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva.** Anais do XXIV ENEGEP. Florianópolis. Nov. 2004.

PATRICK, Harold Andrew; KUMAR, Vincent Raj. **Managing workplace diversity: Issues and challenges.** SAGE, April-June 2012, 1-15 <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303> ultimo acesso em: 21 Dec. 2022.

QUEIROZ, C. S. R.; SANTOS, G. S. dos; SOARES, L. de J. e S.; OSSUNA, V. S.; PEREIRA, M. S. ANÁLISE DA LITERATURA DA BASE DE PERIÓDICOS SPELL **sobre a temática gestão da diversidade.** Revista Estudos e Pesquisas em Administração, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 15-31, 2018. DOI: 10.30781/repad.v2i2.6187. Disponível em:

<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6187>. Acesso em: 21 nov. 2022.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Education. Ed. 7.2004.

SANTOS, C. N.; BRAZ, H. M. F. S. Gestão da diversidade: uma questão de responsabilidade social? **Entrepreneurship**, v.2, n.2, p.44-53, 2018. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2018.002.0004>

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso? **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 49, n.3, p. 337- 348, 2009. Disponível <https://doi.org/10.1590/s0034-75902009000300008>. disponível em 05 maio, 2023.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da Diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro** / - 2005. 62 f. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

SILVA, Mariana Braga da. **Inspirar, conectar e apoiar a gestão da diversidade: um guia de diretrizes para a inclusão e a permanência da diversidade organizacional**. 184 fls Novo Hamburgo RS ,2022.

SILVA, Aline Thameiros. **A importância da Responsabilidade Social Para as Organizações/ da Silva**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2012. 31 p.

SÉGUIN, Elida. **Minorias e grupos vulneráveis: uma abordagem jurídica**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SIMPLICIO, Vanessa Bonfim. **Ética e responsabilidade social: ferramentas de investimento para empresas**. Faculdade Cearense – FAC,2013.

<https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/monografias/graduacao/4-administracao/81-etica-e-responsabilidade-social-ferramentas-de-investimentos-para-empresas>

SIMONELLI, Angela Paula; CAMAROTTO, João Alberto. **Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo**. Gest. Prod., São Carlos, 2011, v.18, n.1, p.13-26 Revista Brasileira De Gestão De Negócios, 20(3), 378–400. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303> último acesso em: 21 Dec. 2022

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. (2018). Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. Revista Brasileira De Gestão De Negócios, 20(3), 378–400.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303> último acesso em: 21 Dec. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANONI, Patrizia; JANSSENS, Maddy; BENSCHOP, Yvonne; NKOMO, Stella. Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives. Organization Studies, v. 17, n. 1, p. 9–29, 2010.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303> último acesso em: 21 Dec. 2022.