



## DA CRIAÇÃO À INSTITUCIONALIZAÇÃO: UM PROGRAMA DE DIVERSIDADE CRIADO PELOS TRABALHADORES

FROM CREATION TO INSTITUTIONALIZATION: A DIVERSITY PROGRAM CREATED BY THE ORGANIZATION'S WORKERS

Recebido em 30.06.2022 Aprovado em 00.08.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i3.55063>

**Cristiana Batista Carnevalli Siqueira**

[cristiana.siqueira@belgobekaert.com.br](mailto:cristiana.siqueira@belgobekaert.com.br)

Programa de Pós-Graduação em administração/Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-1357-2748>

**Carolina Maria Mota-Santos**

[cmmotasantos@gmail.com](mailto:cmmotasantos@gmail.com)

Programa de Pós-Graduação em administração/Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-8830-8170>

**Antônio Carvalho Neto**

[carvalhoneto@pucminas.br](mailto:carvalhoneto@pucminas.br)

Programa de Pós-Graduação em administração/Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-5439-2845>

**Manoel Bastos Gomes Neto**

[neto26bastos@gmail.com](mailto:neto26bastos@gmail.com)

Programa de Pós-Graduação em administração/Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-4400-5877>

### Resumo

Este estudo discute a implementação de um programa de diversidade organizacional a partir do olhar de empregados que atuam no grupo de diversidade. A pesquisa qualitativa, descritiva, foi realizada através de 15 entrevistas semiestruturadas com estes empregados. O programa foi implementado de baixo para cima, fato raro na literatura. A área de RH só entrou quando o programa foi institucionalizado. Foi preciso mudar “cota” para “meta” para contornar resistências ao engajamento por parte da gestão da empresa. A meta de diversidade tem o mesmo conceito de ação afirmativa. O programa avançou mais no corporativo do que na operação.

**Palavras-chave:** Gestão da Diversidade. Políticas de RH. Metas de Diversidade.

### Abstract

This study discusses the implementation of an organizational diversity program from the perspective of employees who work in the diversity group. The qualitative and descriptive research was carried out through 15 semi-structured interviews with these employees. The program was implemented from the bottom up, which is rare in the literature. The HR area only engaged when the program was institutionalized. It was necessary to change “quota” to “goal” to overcome resistance to engagement on the part of the management. The goal has the same concept as affirmative action. The program advanced more in the corporate headquarters than in the factory.

**Keywords:** Diversity Management. HR Policies. Diversity Goals.

## Introdução

O tema diversidade vem se consolidando na pauta empresarial, tendo como foco as diferenças existentes no ambiente de trabalho, onde a representação da diversidade se dá por categorias como idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, características físicas, crenças, entre tantas outras que diferenciam um indivíduo do outro (Saraiva & Irigaray, 2009). Diante deste cenário, este estudo tem por objetivo discutir a implementação de um programa de diversidade a partir do olhar de empregados de áreas e cargos variados na organização, incluindo a área de RH e os cargos de gestão.

A convivência intercultural vem assumindo importante posição no âmbito organizacional, podendo ser utilizada como vantagem competitiva. As organizações buscam compreender os indivíduos e suas potencialidades; apropriar a diversidade em um contexto mais amplo e de mercado; melhorar a eficiência dos processos; definir estruturas e tomadas de decisões organizacionais; reduzir riscos inerentes ao cenário global que se apresenta cada vez mais diversos e mutante (Freitas, 2008). Neste contexto, o papel da cultura organizacional visa o estabelecimento de condutas e valores que orientam e indicam os comportamentos esperados dentro da organização (Bueno & Freitas, 2018).

Entendendo a diversidade organizacional como um fenômeno global que desafia os modelos de gestão de pessoas que valorizam uma cultura organizacional uniforme (Pereira & Hanashiro, 2010), alguns autores (Wangombe, Wambui, Muthura, Kamau & Jackson, 2013) sugerem que a gestão da diversidade seja conduzida de cima para baixo para que se construa uma cultura organizacional que seja possível reconhecer, respeitar e incentivar as diferenças entre as pessoas, com o objetivo de se criar um ambiente de trabalho em que as semelhanças e diferenças dos indivíduos sejam valorizadas de maneira que todos possam alcançar seu potencial e contribuir efetivamente para os objetivos estratégicos da organização.

A habilidade organizacional em lidar com as mudanças advindas da globalização se tornou relevante por questões de sobrevivência e sustentabilidade da organização. Portanto, reconhecer a diversidade como um valor é resultado da tomada de consciência em relação à globalização e a crescente conexão existente nas questões culturais, políticas, econômicas e sociais (Ribeiro, 2008). As empresas que gerenciam a diversidade de maneira eficaz conseguem atrair e reter pessoas qualificadas em um mercado competitivo e diversificado para atender melhor às necessidades de diversos mercados e clientes a partir de tomadas de decisões mais criativas devido às diferentes perspectivas das pessoas envolvidas (Nkomo & Hoobler, 2014).

Em pesquisa nas plataformas científicas Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) e Scielo foram encontrados alguns estudos que contribuem com a temática estudada a partir da utilização das palavras-chave: diversidade organizacional e RH. No Spell (Scientific Periodicals Electronic Library) foram retornados 3 artigos onde apenas 1 contribui com os aspectos abordados no trabalho que diz respeito às práticas de RH para a gestão da diversidade (Maccali, Kuabara, Takahashi, Déa Roglio & Boehs, 2014). O portal Scielo retornou 7 artigos, sendo que apenas 3 contribuem com a temática estudada, um artigo dos mesmos autores encontrados no Spell e os demais abordam aspectos referentes ao programa de diversidade, políticas e práticas de RH existentes (Lorentz, Carrieri, Maestro Filho & Lima, 2016; Triguero-Sánchez, Peña-Vinces & Guillen, 2018).

Ao realizar a pesquisa nas referidas bases, foi possível observar trabalhos relevantes sobre a temática LGBT, porém boa parte deles deixa de lado a ótica do sujeito frente às práticas, políticas ou experiências vivenciadas por ele no ambiente organizacional. O que se pretende neste estudo é trazer uma discussão sobre a implementação do programa de diversidade destinado ao público LGBT a partir de outros olhares, utilizando outras lentes, trazendo elementos da visão do sujeito LGBT, da área de recursos humanos e do gestor nesse processo. Diante disso, fica evidente a importância de se trabalhar o tema de diversidade nas organizações, entendendo seu processo de implementação e as experiências vivenciadas pelas pessoas envolvidas.

Sobre o termo LGBT, não abordaremos aqui demais siglas que compõem o movimento. Utilizamos como base a nomenclatura definida na Conferência Nacional GLBT em 2008, na qual foi aprovada a nova sigla LGBT, sendo que o “L” refere-se às lésbicas, o “G” refere-se aos gays, o “B” aos bissexuais e o “T” refere-se a travestis, transexuais e transgêneros (Facchini, 2009).

Para tanto, o artigo foi estruturado em cinco partes. No referencial teórico, primeiro, reflete-se sobre a homogeneidade existente nas organizações e a inserção da diversidade. Depois, discute-se o contexto das ações afirmativas no processo de gestão da diversidade nas organizações. Em seguida ressalta-se a construção das políticas de diversidade e o papel da área de RH nas organizações. Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. A quarta parte traz a análise de dados, em que emergiram três categorias: “O programa de diversidade e sua política”, “Metas de diversidade: uma releitura das ações afirmativas?” e “O papel do RH no Programa de Diversidade”. E, por fim, a quinta é destinada às considerações finais.

## **Da homogeneidade à diversidade nas organizações?**

Para falar sobre diversidade nas organizações é preciso entender como a organização, enquanto um sistema social, se comporta ao longo do tempo principalmente com o advento da globalização.

Parte-se do entendimento que a organização é uma instância produtora de bens e serviços bem como de comportamentos e conhecimentos. Enquanto um sistema social, ela se reproduz a partir da identificação afetiva e intelectual dos indivíduos, que por sua vez é sustentada por um sistema complexo de regras que garante aos indivíduos o sentimento de segurança e capacidade pautados em crenças e ideal de vida (Motta, 1979).

Ao analisarmos as organizações desde a Revolução Industrial até início do século XX é possível identificar que os interesses dos trabalhadores não eram levados em consideração (Aguiar & Siqueira, 2007) e a manutenção da homogeneidade se dava pelo recrutamento de pessoas com perfis, com pensamento e jeito de ser e agir similares aos da organização (Pereira & Hanashiro, 2010). A partir da era pós-industrial, a homogeneidade deixa de ser considerada devido a existência de subgrupos que interpretam a cultura organizacional de formas diferentes além do fato de se buscar uma estrutura organizacional com menos níveis hierárquicos com menos burocracia, onde há uma valorização da criatividade e a inovação (Motta, Vasconcelos & Wood Jr., 1995).

Tendo a globalização um importante papel nas transformações econômicas, as organizações se viram na necessidade de modificar a forma de gerir pessoas e recursos, portanto a maioria dos discursos empresariais passou a se basear nos benefícios que a diversidade gera para a obtenção de vantagem competitiva (Santos & Benevides, 2019). Para Siqueira e Fellows (2006) quando se há consciência da existência da diversidade em um mundo globalizado é possível a inclusão de pessoas diversas (cultura, raça, gênero, orientação sexual, classe social, nacionalidade, entre outros) permitindo também o reconhecimento e a compreensão das diferenças e semelhanças entre indivíduos, além de sua valorização. A partir de um gerenciamento eficaz da diversidade as empresas conseguem atrair e reter pessoas qualificadas visando um melhor atendimento das necessidades de diversos mercados e clientes (Nkomo & Hoobler, 2014). Logo, o gerenciamento da diversidade diz respeito a uma variedade de atividades relacionadas à eficácia na gestão de pessoas de diferentes origens culturais (Cox & Blake, 1991).

A gestão da diversidade nas organizações ocorre, na maioria das vezes, através da gestão de pessoas em suas singularidades em um ambiente livre de preconceito e discriminação (Ethos, 2013; Hossain, Atif, Ahmed & Mía, 2020), podendo a diversidade ser entendida como um mix de pessoas com identidades diferentes que coexistem em um mesmo sistema social, seja relativa a grupos de maioria ou minoria (Fleury, 2000). Na década de 1960 as ações afirmativas emergiam a partir dos movimentos políticos a favor da integração racial nas empresas e instituições de ensino (Fleury, 2000). No Brasil, a gestão da

diversidade se iniciou a partir das discussões sobre cotas raciais por meio das ações afirmativas nas décadas de 1980 e 1990 (Maccali et al., 2014).

As ações afirmativas podem ser definidas como um conjunto de políticas direcionadas para grupos sociais que vivenciam a exclusão social visando superar os efeitos discriminatórios para que os indivíduos possam competir de maneira igualitária com grupos favorecidos (Alves e Galeão-Silva, 2004) havendo uma necessidade de tratativas diferenciadas para grupos de que se encontram em desvantagem e baixa possibilidade de ascensão social (Myers, 2003).

Quando comparamos ação afirmativa com gestão da diversidade podemos observar certas diferenças conforme demonstrado por Alves e Galeão-Silva (2004). As ações afirmativas abrangem minorias, grupos discriminados tais como: negros, mulheres e deficientes físicos, gerando uma necessidade de mudança nos processos de recrutamento, seleção e treinamento em detrimento a uma imposição de cotas. A gestão da diversidade abrange todas as identidades presentes na organização, seja raça, etnia, religião, orientação sexual, dentre outros, buscando gerar vantagem competitiva a partir da atração e seleção de talentos, sensibilização cultural, aumento da flexibilidade, criatividade e inovação.

Para que uma organização possa ser considerada diversa, Torres e Pérez-Nebra (2004) sugerem que se faça a inclusão dos empregados nas dimensões de raça, gênero, idade, deficiência, classe social, nacionalidade e a posição do indivíduo na organização, justamente por a diversidade reconhecer, reforçar e valorizar as diferenças e semelhanças visando atingir os objetivos organizacionais. Alves e Galeão-Silva (2004), porém, reportam que o crescente movimento das empresas brasileiras para implementar programas de gestão da diversidade se dá a partir dos movimentos sociais de antidiscriminação e de responsabilidade social estabelecidos pelas próprias empresas, pois sem se reconhecer a discriminação, as empresas não conseguem construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

### **Políticas organizacionais e o papel do RH na gestão da diversidade**

A incorporação da gestão da diversidade nas empresas se inicia a partir da implementação de políticas que buscam reforçar o compromisso organizacional com a temática de diversidade (Patel & Feng, 2021; Alves & Galeão-Silva, 2004). Essas políticas podem ser implementadas por uma demanda ética e cidadania ou por motivos de vantagem competitiva (Myers, 2003). Por meio das políticas, as organizações buscam a criação de um ambiente receptivo e justo para a inclusão dos públicos minoritários (Costa & Pinho Neto, 2015). Alguns autores, como Fleury e Fischer (1992), entendem as políticas organizacionais como diretrizes orientativas de execução de atividades que visam ao alcance dos objetivos traçados pela organização. Vale ressaltar que o desenvolvimento e a adoção de normas organizacionais em um primeiro momento podem não refletir a realidade da empresa e sim aonde ela quer chegar (Torres & Pérez-Nebra, 2004).

Portanto, se faz necessário observar a efetividade dessas políticas para que não se tornem apenas discursos elaborados que visam a adesão dos empregados, bem como a projeção de uma imagem de organização socialmente responsável frente ao mercado e consumidores (Saraiva & Irigaray, 2009). Resnick e Galupo (2019) salientam que empresas sem uma política de diversidade bem implementada podem inibir o relato de algum tipo de desrespeito ou discriminação tanto aos gestores imediatos quanto à área de RH.

Em um mercado mais globalizado, onde as organizações buscam vantagem competitiva, a área de RH deve desempenhar um papel cada vez mais ativo e estratégico, atuando enquanto agente de mudança buscando combinar a diversidade com as necessidades do negócio (Offermann & Basford, 2014; Jabbour, Gordono, Oliveira, Martinez & Battistelle, 2011). Isso posto, o papel da área de RH na gestão da diversidade é atuar na criação de políticas e procedimentos que deem suporte ao alinhamento entre os objetivos organizacionais, a gestão e a diversidade (Kormanik & Chyle Rajan, 2010).

As políticas e as práticas de RH podem apresentar efeitos positivos quando visam o comprometimento dos empregados na organização (Triguero-Sánchez et al., 2018). Portanto, a atuação da área de RH na facilitação do processo de diversidade se faz importante para garantir adequado comportamento no ambiente de trabalho, para que haja redução significativa de discriminação, por exemplo, promovendo uma manutenção da política de diversidade com o objetivo de criar uma cultura organizacional aberta à diversidade (Moura, Nascimento & Barros, 2017; Siqueira & Fellows, 2006). Dessa forma, o gerente de RH desempenha um papel crítico de fomento das práticas de gestão da diversidade, envolvendo de maneira ativa e influenciando a gestão e toda a organização (Ng & Sears, 2020; Agars & Kottke, 2004) devendo atuar com planejamento, integrando e impulsionando as ações que proporcionam uma gestão eficaz da diversidade (Jabbour et al., 2011). Além disso, este profissional estabelece processos mais abertos buscando contribuições fora dos padrões hegemônicos existentes (Lorentzet al., 2016).

As organizações que adotam uma estratégia de RH de alto comprometimento não se perguntam se devem ou não aderir à gestão da diversidade, elas questionam qual a melhor maneira de fazê-lo. Essas estratégias devem ser desenhadas para promover confiança e inclusão por meio de uma gestão eficaz (Bassett-Jones, 2005). Algumas empresas brasileiras que buscam adaptar-se ao novo cenário começaram a revisar as políticas de (1) recrutamento e seleção; e (2) treinamento, buscando o aumento da representatividade das minorias (Sales, 2017).

## **Procedimentos metodológicos**

A estratégia de pesquisa é qualitativa de natureza descritiva, para que se compreenda o fenômeno estudado amplamente (Godoy, 1995) além de retratá-lo no seu contexto (Ridder, Hoon & McCandless, 2009).

Utilizou-se o estudo de caso para entender a implementação de um programa de diversidade a partir do olhar de empregados de áreas e cargos variados na organização, incluindo a área de RH e cargos de gestão. Desta forma, lidou-se com a rastreadibilidade das questões ao longo do tempo, de forma ampla e profunda, relativas ao fenômeno estudado (Dubois & Gibbert, 2010; Yin, 2015). Essa escolha se justifica por se tratar de uma investigação de um fenômeno atual em uma situação real com base em uma investigação empírica abrangente, com a lógica do planejamento da coleta e análise de dados (Yin, 2015) e para se ter uma análise mais profunda da situação que se pretende investigar (Gil, 2008). Os dados foram analisados por meio da análise do conteúdo (Bardin, 2011).

Os sujeitos da pesquisa foram 15 empregados que fazem parte do grupo que implementa as ações do programa de diversidade de uma organização, que será denominada aqui por Imperatriz. A empresa objeto deste estudo é uma multinacional brasileira do setor da indústria fundada no Brasil na década de 1920, que está presente em oito países, sendo que no Brasil está em todas as regiões do país. A partir de 2019 a empresa se tornou líder no mercado mundial em seu setor. Passou também por um grande processo de transformação cultural e atualmente possui cerca de 35 mil empregados.

A escolha por esta organização se deu a partir da participação de um dos autores deste artigo em uma palestra sobre diversidade, onde um dos participantes era um homem trans responsável pelo programa de diversidade. Ao final da palestra conversou-se com o participante, sendo-lhe exposto o propósito da pesquisa e ele prontamente abriu as portas da empresa para a realização do estudo.

Os sujeitos da pesquisa trabalham em diversas áreas da organização, como RH, suprimentos, sustentabilidade, meio ambiente, novos negócios, planejamento, operação fabril e tecnologia da informação. Quanto à formação acadêmica, têm-se os seguintes cursos: Administração, Psicologia, Engenharias (Química, Ambiental Sanitária e de Materiais), Química, Design e Economia. A faixa etária dos entrevistados variou de 24 a 46 anos, dentre eles cinco gestores, sendo dois da área de RH, três empregados que trabalham em área corporativa, três em área fabril e quatro na área de RH.

Para preservar a identidade dos participantes e ilustrar os dados coletados, optou-se pela utilização de algumas palavras para se referir aos sujeitos entrevistados. Em cada entrevista deveriam ser observados área de atuação, incluindo o RH e se atuava em alguma posição de gestão. Seguiu-se, então, a seguinte lógica: todas as pessoas que exerciam cargo de gestão foram denominadas de “Gestor” seguidas de uma numeração, quando da área de RH essa sigla foi colocada à frente. As pessoas que não exerciam cargo de gestão foram denominadas de “Empregado” seguidos de uma numeração e de uma sigla, sendo “C” para as pessoas que trabalhavam em áreas corporativas, “F” para as pessoas que trabalhavam em áreas fabris e “RH” para as pessoas que trabalhavam na área de RH, conforme demonstrado na Figura 1:

| Nome              | Idade | Sexo      | Cargo      | Setor em que trabalha | Tipo do setor | Tempo de Empresa |
|-------------------|-------|-----------|------------|-----------------------|---------------|------------------|
| Gestor 1          | 38    | Feminino  | Gerente    | Novos Negócios        | Corporativo   | 4 anos e 6 meses |
| Gestor 2          | 46    | Feminino  | Ger. Exec  | Novos Negócios        | Corporativo   | 3 anos           |
| Gestor 3          | 35    | Feminino  | Gerente    | Planejamento          | Corporativo   | 5 anos           |
| Gestor 4 - RH     | 29    | Feminino  | Gerente    | RH                    | Corporativo   | 4 anos           |
| Gestor 5- RH      | 34    | Masculino | Diretor    | RH                    | Corporativo   | 5 anos           |
| Empregado 1 C     | 24    | Feminino  | Operador   | Meio Ambiente         | Fábrica       | 3 anos           |
| Empregado 2 F     | 27    | Feminino  | Trainee    | Operação              | Fábrica       | 2 anos e 5 meses |
| Empregado 3 F     | 30    | Feminino  | Analista   | Suprimentos           | Corporativo   | 6 anos           |
| Empregado 4 F     | 24    | Masculino | Operador   | Meio Ambiente         | Fábrica       | 5 anos           |
| Empregado 5 - RH  | 24    | Masculino | Estagiário | RH                    | Corporativo   | 6 meses          |
| Empregado 6 RH    | 24    | Masculino | Analista   | RH                    | Corporativo   | 5 anos           |
| Empregado 7 - RH  | 24    | Masculino | Analista   | RH                    | Fábrica       | 5 anos           |
| Empregado 8 C     | 28    | Masculino | Analista   | TI                    | Corporativo   | 6 meses          |
| Empregado 9 C     | 25    | Feminino  | Analista   | Sustentabilidade      | Corporativo   | 1 ano            |
| Empregado 10 - RH | 24    | Masculino | Analista   | RH                    | Corporativo   | 3 anos           |

Figura: Perfil geral dos entrevistados

A entrevista semiestruturada foi utilizada para a coleta de dados, que aconteceu em 2020. As entrevistas ocorreram por meio eletrônico, por chamada de vídeo, respeitando-se a questão do isolamento social na pandemia. Todas as entrevistas foram gravadas com a anuência dos participantes.

## Apresentação e análise dos resultados

A partir dos dados coletados foi possível identificar as seguintes categorias de análise: “O programa de diversidade e sua política”, “Metas de diversidade: uma releitura das ações afirmativas?” e “O papel do RH no Programa de Diversidade”. A primeira categoria retrata as percepções dos entrevistados a respeito do programa de diversidade e sua política como forma de institucionalização. A segunda aborda a relação existente entre as metas de diversidade e as ações afirmativas na organização estudada e a terceira e última categoria discute como é percebido o papel da área de RH no programa de diversidade.

Para discutir sobre o Programa de Diversidade da organização estudada, fez-se necessário entender o conceito de diversidade na perspectiva dos entrevistados. A maioria dos entrevistados entende diversidade de maneira abrangente, não sendo definida apenas nos conceitos de raça ou gênero, mas

conforme definição de Nkomo e Cox Jr. (1999), onde a diversidade é vista além dos aspectos de raça ou gênero, mas também pela idade, história, pessoal e corporativa, formação educacional, função, características pessoais, estilo de vida, orientação sexual, etnia, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio, entre outros: “é quando você tem pessoas de diferentes backgrounds, pessoas diferentes, idades, histórias, etnias, gêneros, sexualidades e estas pessoas elas todas” (Empregado 2 F). É uma diversidade que vai além de diferenças evidentes e observáveis. Trata também de uma diversidade profunda (não observável), mas que é evidente nas ações das pessoas. Uma vez que o conceito de diversidade para os entrevistados é similar aos conceitos utilizados neste estudo, será analisada a percepção do Programa de Diversidade para os entrevistados.

### **Programa de Diversidade e sua Política**

O Programa de Diversidade da organização estudada nasceu de maneira orgânica, ou seja, um movimento advindo da base, não sendo uma iniciativa de áreas estratégicas da empresa Imperatriz. Esse movimento quebra o padrão de implementação do Programa de Diversidade que encontramos na literatura, por não buscar adequar as práticas e discursos existentes no mercado global onde a diversidade é tida como valor (Michetti, 2017). Além disso, diverge da literatura, por ser um movimento que não nasceu a partir das estratégias e metas delineadas pelos CEOs da organização. A partir do engajamento gerado por um grupo de minoria constatou-se que a organização aos poucos foi dando espaço para se tratar do tema. O fator incentivador para se discutir diversidade na organização foi a baixa representatividade do público de negros, mulheres e LGBT: “Essas pessoas falaram: não nos reconhecemos aqui dentro, a gente olha para o lado e só vê gente branca, gente cis gênero e gente heterossexual. Então não nos vemos aqui e a gente não quer trabalhar em uma empresa que não nos represente” (Empregado 10 - RH).

A partir desse movimento de base o padrão hegemônico começou a ser questionado: “porque só tem homem branco hétero de camisa azul bebê aqui nesse ambiente, tá tudo errado” (Empregado 9 C) e o programa foi ganhando forma. Sua institucionalização levou três anos, onde foi possível constatar certa dificuldade para se colocar em prática as ações que foram desenvolvidas por esse grupo que até então atuava na informalidade. Importante ressaltar que o programa só foi institucionalizado quando a alta gestão da organização entendeu a importância dessas discussões na empresa: “Gente, vamos trazer mais estrutura e robustez, pra diversidade na companhia. Então talvez a gente tenha que sair desse grupo de vocês que é superbacana, mas que foca muito no informal e a gente tenha que institucionalizar” (Gestor 4 - RH).

Essa institucionalização se deu a partir da criação de uma política de diversidade, que se tornou de responsabilidade da área de RH. Conforme abordado por Alves e Galeão-Silva, (2004), a política de diversidade é a primeira etapa para a incorporação da gestão da diversidade nas organizações. O principal objetivo da política de diversidade da empresa estudada é proporcionar a diversidade a partir de um ambiente organizacional de respeito, repudiando comportamentos discriminatórios: “a política de diversidade, na verdade, ela fala muito sobre preconceito, sobre discriminação, que isso é não negociável na companhia, então ela fala muito do que se trata isso” (H4 - G - RH). Por estar presente em várias regiões do país, a empresa acredita que a pluralidade existente na sociedade esteja refletida e expressada em todo seu time pelas identidades de gêneros, etnias e raças, faixas etárias, orientações sexuais, nacionalidades, crenças, deficiências físicas, intelectuais, entre outras, fazendo necessária uma melhor gestão da diversidade.

No estudo foi possível identificar que o entendimento da política de diversidade pode variar dependendo do posicionamento do indivíduo na organização, ou seja, se atua em um cargo de gestão, se pertence a algum grupo de minoria ou até mesmo se trabalha na área de RH, além de sua história. Porém, na maioria das falas dos entrevistados foi possível perceber um certo desconhecimento do conteúdo abordado na política. Fato que chama a atenção uma vez que o público entrevistado possui como responsabilidade o desdobramento e implementação do programa em todas as áreas da empresa: “temos, temos políticas de

diversidade sim, não sei todas elas, mas eu sei que a gente tem política de diversidade sim, posso afirmar” (LGBT 5 – RH); “Tem. Ano passado foram impostas algumas políticas nos treinamentos [...]. Exatamente todas as políticas eu não lembro [...]” (Empregado 4 F). Esses dados corroboram a literatura que acusa que medidas pontuais e sem estratégias integradas e sem o treinamento específico para todos os empregados podem não integrar de maneira efetiva o público-alvo do programa de diversidade (Siqueira & Fellows, 2006). Esse fato fica evidente a partir da fala de um entrevistado que é do RH e também faz parte do público LGBT. Ele sabe que tem a política de diversidade, mas não sabe todas elas, além de não explicitar nenhuma delas. O que denota que há um discurso alinhado à diversidade, mas que as práticas ainda não são evidentes e/ou não estão implementadas.

Pela lente da área de RH o programa de diversidade é efetivo e está implementado na organização de maneira estruturada: “Superestruturado com rotina, ritos e rituais [...] a gente tem, inclusive, a governança, ritos e rituais, tempo de reunião, quem que é envolvido quem que não é envolvido bem detalhado” (Gestor 5 - RH) e acreditam que quando há uma política desenhada e implementada o posicionamento para todos os empregados da organização fica claro: “a partir do momento que você tem uma política, você deixa claro pra todo mundo aquilo que você espera” (Gestor 4 - RH). Há discussões na literatura (Fleury & Fischer, 1992) que apontam as políticas organizacionais como diretrizes orientativas de execução de atividades que visam ao alcance dos objetivos traçados pela organização. Através dessas políticas de RH as organizações buscam a criação de um ambiente receptivo e justo para a inclusão dos públicos minoritários (Costa & Pinho Neto, 2015). Entretanto, o que se percebe a partir desta pesquisa, é que no caso da organização estudada, o processo no início parecia orgânico e engajado no propósito de alterar o padrão hegemônico. Entretanto, a partir da institucionalização do programa parece que o gerenciamento da diversidade, não apenas em relação à variedade das atividades, mas também no conhecimento das metas e objetivos a serem alcançados, ainda precisa de tempo para avançar. Tempo para chegar na eficácia ressaltada por Cox & Blake (1991). Para os autores, o gerenciamento da diversidade diz respeito a uma variedade de atividades relacionadas à eficácia na gestão de pessoas de diferentes origens culturais.

Pela lente de outros entrevistados a efetividade do programa de diversidade pode variar conforme experiência e envolvimento do indivíduo no tema. Em alguns casos a efetividade não é percebida, mas a complexidade de implementação é entendida: “é um processo que não é fácil. Não tem como a gente mudar de um dia para o outro, eu estaria sendo irrealista” (Empregado 6 - RH). Essa percepção corrobora a literatura (Ferreira, 2007) à medida que é necessário tempo para que as ações possam consolidar e trazer resultados em longo prazo dada a lenta mudança do ambiente e das pessoas que estão inseridas nesse contexto. Em outros casos, mesmo não conseguindo mensurar a efetividade algumas pessoas se sentem resguardadas pela existência do programa e de sua política: “Eu vejo outras pessoas com o mesmo sentimento que eu tenho, de estar resguardado mesmo, estar respaldado” (Empregado 7 - RH), significando um sinal de mudança. Além de ter a sensação de trabalhar em um ambiente mais leve:

Teve um dia que eu fui com a calça amarela e com uma camisa amarela e assim era uma batata amarela andando pela empresa e, assim, eu descii no sétimo andar e era o pessoal do jurídico todo mundo de social, gravatinha e sapatênis e eu andando de amarelinho para lá e para cá e, assim, é que não dá para ver, mas eu andando é engraçado, é que eu ando muito levinha, então, assim, é até engraçado e todo mundo ninguém falou nada não sentia, aquele tipo nunca chegou, nem no meu gestor. Nossa, o fulano é meio extravagante tão tipo essas políticas por mais que a gente não veja uma ação assim forte, pra quem é, é um ambiente muito mais leve. Entendeu? (Empregado 5 - RH)

Se a literatura (Ethos, 2013; Hossain et al., 2020) ressalta que a gestão da diversidade nas organizações ocorre através da gestão de pessoas em suas singularidades em um ambiente livre de preconceito e discriminação, pode-se inferir que para alguns funcionários como o do relato anterior, o programa está dando resultados. Uma vez que é fundamental atuar em um ambiente leve e sem discriminação.

Outro ponto relevante identificado diz respeito ao entendimento de que a mensuração de resultados do programa de diversidade passa pelo estabelecimento de metas de diversidade na organização. Na referida



organização as metas fazem parte do pagamento da remuneração variável de toda gestão. O diretor de RH acredita que dessa maneira o programa de diversidade poderá apresentar melhores resultados quando comparado a programas que se sustentam apenas na sensibilização e conscientização do público: “pela primeira vez a gente conseguiu esse ano a organização inteira a meta de remuneração variável, tá atrelado a... aos números do programa de diversidade. Então, a gente tem metas pra poder conseguir mudar alguns ponteiros” (Gestor 5 - RH).

### **Metas de Diversidade: uma releitura das Ações Afirmativas?**

Todos os entrevistados entendem que as ações afirmativas existentes e no caso das organizações, a lei de cotas se faz necessário para que se busque a regularização de uma questão social, conforme elucidado por H3 - G: “A minha opinião é que se a gente for esperar o mundo se autorregular a gente vai gastar um, dois séculos, três séculos, talvez. Então eu nessa parte eu concordo muito para gente tentar acelerar a mitigação desse gap”. Ou pelo fato de forçar uma reação da organização que não ocorre naturalmente: “A minha opinião é a seguinte, é necessária hoje meio que pra empurrar, entendeu? Porque não acontece naturalmente, então tem que ter isso justamente hoje pra gente acelerar um pouquinho o tempo” (Empregado 10 - RH); “São necessárias, porque todo o ponto de diversidade, é que no nosso normal, de acordo com a nossa própria vontade, a gente não faz. A gente não faz” (Empregado 3 F). A adoção de cota, seja na organização ou em qualquer âmbito da sociedade é entendida como necessária na visão de alguns entrevistados, indo ao encontro das contribuições trazidas na literatura por autores como Moehlecke (2002) e Alves e Galeão-Silva (2004).

Entretanto, vale ressaltar que a presença de ações afirmativas, tais como, lei de cotas para a contratação de negros, mulheres e pessoas LGBT poderia contribuir para promover a maior “inserção” destas pessoas, mas não garante a efetiva inclusão e nem tão pouco a implementação de programas de diversidade. Um exemplo disso é a lei de cotas para pessoas com deficiência. Grande parte das empresas só se preocupa em cumprir a lei e não oferece reais condições para permanência dessas pessoas.

As ações afirmativas podem ser definidas como um conjunto de políticas direcionadas a grupos sociais que vivenciam a exclusão social visando superar os efeitos discriminatórios e uma possibilidade de competição de maneira igualitária com grupos favorecidos (Alves & Galeão-Silva, 2004), entretanto, percebe-se que nesta pesquisa e também em outros estudos com mulheres em cargos de liderança, há pouca aceitação da lei de cotas. O discurso da meritocracia se encontra muitas vezes presente e no caso desta pesquisa, até o termo “cota” precisou ser modificado.

Um ponto que emergiu nas entrevistas foi o aparecimento do termo “meta” ao se perguntar sobre ações afirmativas. Na ótica de alguns entrevistados, a função de meta de diversidade passa a ter papel de ação afirmativa dentro da organização: “Meta é a tradução de uma ação afirmativa no mundo corporativo, né? Acho que a melhor tradução que a gente consegue hoje são metas” (Empregado 3 F). Um dos entrevistados que trabalha na área de RH ao ser perguntado se acompanhavam o cumprimento de cota na organização ele faz a seguinte afirmação: “A gente não olha cota, a única cota que a gente tem é de pessoas com deficiência. Porque não vende, não é sexy, como diz a minha chefe, falar de cotas dentro da corporação. Então a gente tem que fazer uma outra nomenclatura ao invés de cotas a gente estipula meta” (Empregado 10 - RH).

A organização estudada adotou como medida de implementação do programa de diversidade a aplicação das metas de diversidade na remuneração variável de toda a gestão com um peso de 20% na composição das metas anuais. Essa foi uma forma que a empresa encontrou de fazer com que toda a gestão se comprometa diretamente com a meta de diversidade: “E aí, no melhor dos cenários, são metas atreladas a dinheiro, a financeiro. Aqui na empresa, a gente atrelou, de alguma forma elas estão atreladas” (Empregado 3 F).

As metas definidas são de longo prazo em que a cada ano a organização avalia a sua evolução tais como aumentar 30% o número de mulheres em posições de gestão; 30% de negros em posições de gestão; 100% de acessibilidade e ambiente inclusivo com zero preconceito presenciado ou vivido contra pessoas com deficiência; e 100% ambiente inclusivo com zero preconceito presenciado ou vivido contra LGBTI+. Myers (2003) e Kravitz (2008) ressaltam que as metas de longo prazo podem proporcionar o alcance dos objetivos referentes ao programa de diversidade, trazendo representação para os grupos de minorias.

A partir desse movimento da organização pode-se, então, dizer que alguns entrevistados entendem a meta de diversidade como uma ação afirmativa, como um direcionador que elevará a organização de patamar nos assuntos relacionados à diversidade: “O nosso posicionamento de ações afirmativas foi colocar na meta de toda gestão, 100% dos líderes têm uma meta de diversidade que corresponde a 20% das metas totais individuais e isso impacta diretamente em bônus, isso pra mim é uma baita de uma ação afirmativa” (Gestor 4 - RH); “Olha, eu sou a favor porque eu sinto que se a gente não impõe uma meta digamos assim, né? As pessoas não se incomodam em mudar porque pelo viés inconsciente ou não a gente costuma contratar e querer as pessoas iguais a nós e se a gente continuar nesse círculo onde você só contrata pessoas iguais nunca vai sair” (Empregado 2 F).

Ao mesmo tempo em que o estabelecimento de metas é bem-visto na organização, ele pode também gerar não aceitação por parte de alguns executivos da empresa. Kravitz (2008) resalta que o impacto da meta de diversidade na organização poderá ser aumentado se a gestão for responsabilizada pelo progresso dessas metas. Para o diretor de RH (Gestor 5 - RH), o desdobramento das metas de diversidade gerou discussões e desconfortos entre os gestores, mesmo não sendo uma meta definida por área, e sim uma meta da organização como um todo:

Foi uma megaaa discussão, é uma discussão histórica assim a gente teve líderes que não concordaram, falaram isso é cota, e isso eu não vou seguir [...] então assim sempre vai ter uma desculpa verdadeira, então a gente não quis ir no caminho de querer responder essas desculpas verdadeiras, mas colocar um ambiente muito mais de time como a gente consegue alavancar a empresa para criar uma empresa que tenha propósito e que as pessoas sejam engajadas em trabalhar nela. [...] será que diversidade é atingir ou não a cota? É muito mais que isso como é que eu crio um ambiente inclusivo, como é que eu trago as pessoas para entender o quê que é esse ambiente inclusivo. Não adianta só trazer os negros, como é que eu faço com que eles participem efetivamente do negócio e da organização e depois no final é um time, tema mais sensível que a gente começou a debater efetivamente a parte LGBT (Gestor 5 - RH).

Não foi encontrado na literatura uma correlação direta de ação afirmativa e metas de diversidade nas organizações. No entanto, nas discussões sobre ações afirmativas e metas organizacionais trazidas pelos respondentes, fez-se um paralelo com a literatura estudada sobre o papel das metas na organização. Myers (2003) em seu trabalho “O valor da diversidade racial nas empresas”, recomenda oito passos para o Programa de Diversidade nas organizações, sendo que dois deles se referem ao estabelecimento de metas específicas de aumento de minorias em todos os níveis da empresa e oferta de incentivos financeiros para que os gestores cumpram as metas. Kravitz (2008) complementa que as organizações devem estabelecer políticas e práticas que possam atrair minorias visando a inclusão e retenção dessas pessoas.

Há praticamente 4 décadas que a gestão da diversidade se iniciou no Brasil, a partir das discussões sobre cotas raciais por meio das ações afirmativas (Maccali et al., , 2014). Muito ainda se tem para avançar, pois além da não aceitação da lei de cotas, pouco se faz em relação à uma verdadeira inclusão, por exemplo, de pessoas com deficiência, depois do cumprimento das cotas. Apesar disso, percebe-se que nesta organização há um esforço para algumas mudanças, mesmo quando o esforço é adotar metas de diversidade atuando como uma ação afirmativa.

### **O papel do RH no Programa de Diversidade**

Esta categoria aparece a partir do entendimento do papel do RH no programa de diversidade pelas percepções dos gestores de área, gestores de RH e do público LGBT.

Para alguns gestores, a área de RH tem como principal papel estimular o processo de diversidade na organização, mas entendem que a área ainda está aprendendo sobre o tema ao mesmo tempo em que o implementa. Eles entendem que a área possui um importante papel em: identificar líderes com abertura para implementar as ações de diversidade, capacitar a gestão na temática diversidade, deixar clara a estratégia adotada pela organização sobre o tema, além de atuar de maneira ativa nos processos de recrutamento e seleção e adaptação do empregado na área: “Então assim área de gente e gestão é fundamental. E aí eu acho que eles também estão passando por um processo de capacitação para isso [...] Mas eles têm aí um segundo desafio, que é educar os gestores, né?” (Gestor 1). Um dos gestores chama a atenção para a padronização dos perfis existentes na organização que são refletidos nos processos seletivos. Foram elencados como, exemplo, as exigências de universidade e origem do participante, tais exigências podem impactar a percepção das pessoas de minorias quando contratadas, ressaltando ainda a relevância da área de RH no processo de mentoria e inclusão dessas pessoas:

Então, infelizmente, existe um ambiente de certa forma padronizado [...]. Por conta das exigências mesmo nos processos seletivos. Então padronizam universidade, padronizam da onde a pessoa veio. Se a gente tá fazendo um trabalho para inserir pessoas diversas, às vezes essas pessoas chegam, elas não se sentem parte daquilo, elas se sentem um peixe fora d'água. Então a gente vem discutindo a necessidade de mentoria pro RH é mentoria de pessoas (Gestor 2).

Alguns dos entrevistados entendem também que a área de RH deve atuar tendo a política de diversidade como principal direcionador. Acreditam também que através de uma atuação diferenciada da área de RH é possível aumentar a diversidade e representatividade no ambiente de trabalho. Para Shen, Tang e D'Netto (2014) a gestão de RH pode ser utilizada para a promoção de conhecimento e compartilhamento de comportamentos entre os empregados. Lorentzet al., (2016) complementam ressaltando a importância na mudança de práticas de RH para que a organização possa valorizar, reconhecer e conscientizar as pessoas quanto aos direitos e potencialidades de pessoas de grupos diferentes.

Os gestores de RH trazem importantes aspectos em relação ao papel da área na implementação do programa de diversidade. Além de atuar enquanto guardião do processo eles possuem o papel de engajar, principalmente a alta gestão para que possam entender quais os impactos da diversidade no negócio. Porém, ainda se percebe uma dificuldade da área de RH na mensuração dos dados para associar os ganhos de diversidade para o negócio:

O maior desafio é... para mim é a alta gestão conseguir associar que isso impacta financeiramente [...] para mim o desafio em diversidades e os desafios de RH é como que o RH começa a fazer o employer center, colocar o negócio no centro e saber falar uma linguagem de número que o RH não sabe. Acho que esse é o principal desafio de diversidade da área de RH (Gestor 5 - RH).

Outro ponto observado é a diferença existente na percepção do empregado que trabalha na área corporativa e na área industrial. Podemos dizer que a atuação da área de RH é bem percebida nos ambientes corporativos, atuando de maneira mais estratégica e atuando de uma maneira mais operacional nas unidades fabris, não sendo por vezes percebida a atuação.

No ambiente corporativo as falas em torno do papel do RH são positivas: “O papel do RH é muito importante pra empresa, ele é o coração [...] têm um impacto muito grande porque é uma área que permeia toda companhia, se você perguntar o RH está onde? [...] É o que tem impacto e contato direto com líderes, né?” (Empregado 6 - RH); “o envolvimento deles assim é essencial. Até nesse processo de contratação novos, eles ficam desenhando novos modelos, colocando trechos de diversidade para atrair mesmo pessoas, então eles estão sempre botando a mão na massa pra isso” (Empregado 9 C).

No ambiente fabril a atuação do RH ainda não é percebida de maneira positiva. Na referida organização a estrutura de RH responde à gestão das unidades e matricialmente ao RH Corporativo, além de receberem apoio dos integrantes do grupo de diversidade. Importante ressaltar que a atuação do RH nas pontas sobre o tema de diversidade não acontece: “Sendo bem sincera [...] falando da área RH, hoje não,

eu vejo que não há um preparo. São pessoas que, apesar de estarem nessa área, elas não têm o conhecimento [...] o engajamento só acontece quando é chamado, quando é solicitado você não vê nenhuma iniciativa própria” (Empregado 2 F).

Essa falta de conhecimento ou preparo por parte dos integrantes da área de RH das unidades também é percebida como uma primeira barreira no que tange aos processos seletivos, pois a área com seus recrutadores é o primeiro ponto de contato com os candidatos a um processo seletivo. O relato a seguir traz reflexões importantes sobre a atuação do recrutador ao realizar um processo seletivo:

[...] E aí eles começaram a contar algumas coisas, mesmo que inconscientemente, por exemplo, vinha um homem mais afeminado eles já pensavam: “poxa, vou colocar essa pessoa na produção, pessoal vai passar preconceito”, era como se tivessem poupando a pessoa, né, e aí muitas vezes já descartavam ou uma menina que era um pouco mais máscula, daí uma pessoa mesmo que inconsciente já tentava arrumar um motivo pra descartar ou falava: “O gestor não vai querer mesmo, então nem vou passar pra ele e tal” e pessoas trans então sem comentários, né? Então o RH eu acho que ele é meio que o “start” disso, né, antes de a gente conseguir dar a oportunidade, antes de conseguir promover essas pessoas, primeiro essas pessoas têm que estar na empresa (Empregado 1 C).

Vale ressaltar que de todos os processos de RH existentes na organização, o processo de recrutamento e seleção foi o que sofreu alterações significativas. O que corrobora a literatura que evidencia que empresas brasileiras que buscam adaptar-se às mudanças a partir de um olhar na diversidade começaram a revisar as políticas de (1) recrutamento e seleção, buscando o aumento da representatividade das minorias. Porém, nesta empresa ainda é possível identificar a presença de viés inconsciente dos representantes dessa área conforme relato acima. Mas, cabe destacar o movimento que a organização vem fazendo para capacitar não só os integrantes da área de RH, mas também a gestão da empresa para que o viés seja cada vez mais reduzido: “Hoje em dia, pelo menos é o que o pessoal de RH passa pra gente, eles não olham o gênero das pessoas no currículo, e eles não olham a faculdade que a pessoa estudou” (Empregado 4 F).

É possível identificar que ao mesmo tempo em que os entrevistados reconhecem a necessidade de melhor atuação do RH no Programa de Diversidade, eles compreendem que as ações que foram traçadas para a área de RH em conjunto com os representantes do grupo de diversidade trarão bons resultados. Em contrapartida, quanto mais a área de RH se especializar a respeito da temática de diversidade, melhor poderá ser sua atuação quando a resistência da gestão for identificada, por exemplo. Ao entrevistarmos um recrutador foi possível identificar uma resistência velada por parte da gestão e que atualmente não há espaço para uma confrontação técnica a respeito da escolha por um padrão mais heteronormativo no processo seletivo:

Olha, resistência explícita não, mas a resistência implícita eu acho que teve já. Teve um candidato em uma final com um candidato gay e um candidato hétero que claramente o gestor optou pelo candidato hétero mesmo o candidato gay tendo competência para tal. Mas assim, não é explícito, entendeu? (Empregado 7 - RH).

A partir dos dados levantados é possível assumir que a área de RH ainda apresenta práticas que não contemplam os aspectos da política de diversidade, descolando a intenção da prática no dia a dia. De qualquer forma, como ressaltam Torres & Pérez-Nebra (2004), o desenvolvimento de normas organizacionais pode não refletir a realidade da empresa, mas reflete aonde ela quer chegar.

### Considerações finais

Cumprindo com o objetivo desse estudo, discutir a implementação de um programa de diversidade a partir do olhar de empregados de áreas e cargos variados na organização, incluindo a área de RH e os cargos de gestão, observou-se diversos desafios no processo de implementação do programa de diversidade. O objeto do estudo foi uma empresa multinacional brasileira que desde 2016 vem implementando ações de diversidade.

A partir desse estudo foi possível compreender como o Programa de Diversidade se desenhou na organização, entendendo que a falta de representatividade na organização foi um fator que impulsionou o movimento. Por ser um programa que se estruturou pela base, ou seja, um programa criado pelos trabalhadores, ele levou cerca de três anos para ser institucionalizado. Isso chama a atenção porque nos estudos brasileiros sobre diversidade o programa geralmente é concebido de cima para baixo, pois as empresas buscam se adequar às práticas e discursos globais. Este fato também demonstra que a vivência de cada empresa com o processo de implantação de um Programa de Diversidade é único, pois diversos fatores interferem neste processo.

A institucionalização do programa foi realizada por meio da criação de uma política de diversidade, sendo de responsabilidade da área de RH. A referida área só aderiu ao programa de diversidade no momento da institucionalização, tornando-se guardião do processo. Ficou evidente que o entendimento do conteúdo disseminado através da política pode variar dependendo do posicionamento do indivíduo na organização, ou seja, se atua em um cargo de gestão, se pertence a algum grupo de minoria ou até mesmo se trabalha na área de RH, além de sua história de vida.

Com base na análise realizada, apurou-se que a política não está disseminada para toda a organização, sendo que alguns integrantes do grupo de diversidade, não conhecem ou não dominam o conteúdo abordado. Isso causa estranheza, pois esse grupo de pessoas é responsável pela disseminação do conteúdo do Programa de Diversidade em toda a empresa. Fica evidente a partir das entrevistas realizadas, que o gerenciamento deste programa, ainda precisa de tempo para avançar. Mas, apesar disso, foi possível identificar que, para alguns entrevistados, a existência da política proporciona segurança e apoio para as minorias na organização, sendo observado até mesmo relatos que trazem uma pequena mudança de comportamento por parte dos colegas. Comportamento este que gerou segurança e uma sensação de leveza no ambiente, por parte de um funcionário do grupo LGBT. E como referenciado nas publicações, a partir da política de diversidade foram estabelecidas metas para toda a gestão, que por sua vez impactam diretamente a remuneração variável de todos os níveis de gestão da empresa.

Nessa organização a meta de diversidade tem o mesmo conceito de ação afirmativa, na verdade, indo um pouco além, pois impacta diretamente na remuneração variável dos gestores. Essa medida foi adotada na tentativa de gerar engajamento de toda a gestão da organização em relação à temática de diversidade. Pela semelhança apresentada com a atual Lei de Cotas para pessoas com deficiência, parte dos executivos foi contra a criação de metas obrigatórias contendo as principais ações do Programa de Diversidade, pois eles alegavam perda de autonomia na escolha dos perfis para compor as suas equipes. Vale ressaltar que não encontramos na literatura uma correlação entre ação afirmativa e meta de diversidade, porém na pesquisa ficou evidente que a aceitação do termo “metas” é melhor do que a aceitação existente com o termo “cotas” e na essência do objetivo que ambos os termos possuem em comum podemos entender as metas de diversidade atuando como uma ação afirmativa. Aqui está um dos avanços desta pesquisa: entender a particularidade de cada organização nos processos relacionados a criação e implementação de um Programa de Diversidade. Percebe-se que cada organização vai criando formas específicas para avançar na discussão sobre o assunto e também promover mudanças, mesmo que inicialmente estas mudanças sejam pequenas. A particularidade aqui foi a correlação entre meta de diversidade e ação afirmativa.

Um outro aspecto importante que necessita de uma reflexão sobre o assunto, é a questão das cotas. Será que a presença de ações afirmativas, como, por exemplo, lei de cotas para contratar mulheres, público LGBT e negros realmente contribuiria para promover maior inserção e inclusão? Um exemplo disso é a lei de cotas para pessoas com deficiência. Grande parte das empresas cumprem a lei, mas não oferecem condições de permanência, trabalhos adequados e possibilidade de crescimento para estas pessoas.

Analisando o papel da área de RH no programa de diversidade, deduziu-se que a participação ou contribuição ainda é reduzida, pois as práticas ainda não contemplam os aspectos presentes na política

de diversidade da organização. Isso fica evidente na baixa revisão dos processos de RH frente à necessidade de diversificação da mão de obra. O único processo que sofreu alteração foi o de recrutamento e seleção. Apesar da literatura ressaltar que as empresas brasileiras que buscam adaptar-se às mudanças a partir de um olhar na diversidade começaram a revisar os processos de recrutamento e seleção, no caso desta empresa, mesmo com alterações nestes processos, há existência de algumas barreiras por parte do time. Quando se entende a área de RH como porta de entrada da organização e ponto de apoio ao empregado em toda a sua jornada dentro da organização, pode-se definir que nessa organização a área apresenta ainda baixa influência nos gestores e nos empregados, principalmente da área operacional, ficando essa responsabilidade a cargo do grupo de diversidade. O papel da área de RH é visto como fundamental no processo de diversidade pelos entrevistados. Os principais desafios estabelecidos para esta área são referentes ao engajamento da alta gestão e à mensuração de indicadores que demonstrem os principais ganhos com o Programa de Diversidade para o negócio.

Vale destacar a relevância que os gestores de RH podem apresentar nesse processo de implementação, devendo atuar enquanto guardiões da política engajando a alta gestão nos assuntos relativos à gestão da diversidade.

Um avanço deste estudo foi trazer a perspectiva do Programa de Diversidade sob os olhares de diferentes atores no âmbito organizacional. Mas, apesar de contar com um público diverso, apresenta-se como limitação deste trabalho a perspectiva apenas dos integrantes do grupo Programa de Diversidade. Recomendam-se, então, novas pesquisas de maior abrangência, com a participação de gestores e empregados que não estão envolvidos diretamente nos assuntos de diversidade. Sugere-se, ainda, que sejam aprofundadas as discussões acerca do papel dos gestores no Programa de Diversidade bem como a compreensão da relação de metas estabelecidas para o Programa de Diversidade versus engajamento dos gestores e a relação entre o atingimento das metas e a efetividade do programa. Pesquisas futuras podem abordar também a perspectiva da área de RH no Programa de Diversidade.

## Referências

- Agars, M. D., & Kottke, J. L. (2004). Models and practice of diversity management: A historical review and presentation of a new integration theory. *The psychology and Management of Workplace Diversity*, 5577.
- Aguiar, G. S. D., & Siqueira, M. V. S. (2007). Diversidade no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, p. 123-158.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Bueno, J. M., & Freitas, M. E. D. (2018). Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(1), 101-118.
- Costa, F. F. A., & Pinho Neto, J. A. S. D. (2015). As organizações e o público LGBT: perspectivas de atuação para o profissional de relações públicas. /Organizations and the LGBT: acting prospects for public relation professional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), 131-152.
- Cox Jr., T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Dubois, A., & Gibbert, M. (2010). From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 129-13.
- Ethos Instituto. *O compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT: orientações para o mundo empresarial em ações voltadas a lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais*. São Paulo: Instituto Ethos, 2013. Recuperado

de: <https://www.ethos.org.br/cedoc/o-compromisso-das-empresas-com-os-direitos-humanos-lgbt/#.XayJRPZFxYc>.

Facchini, R. (2009). Entre compassos e descompassos: um olhar para o campo e para a arena do movimento LGBT brasileiro. *Bagoas*, 1, 131-158.

Ferreira, R. C. (2007). *O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - FACE, Brasília.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.

Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões. *Revista de Administração*, 27(4), 5-15.

Freitas, M. E. D. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79-89.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.

Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2019). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms? *Journal of Business Ethics*, 1-17.

Jabbour, J. C. J. C., Gordono, F. S., Oliveira, H. C., Martinez, C. J., & Battistelle, A. G. R. (2011). Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58-74.

Kravitz, D. A. (2008). The diversity - validity dilemma: Beyond selection - the role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61(1), 173-193.

Kormanik, M. B., & Chyle Rajan, H. (2010). Implications for diversity in the HRD curriculum drawn from current organizational practices on addressing workforce diversity in management training. *Advances in Developing Human Resources*, 12(3), 367-384.

Lorentz, C. N., Carrieri, A. D. P., Maestro Filho, A. D., & Lima, L. C. D. (2016). Diversity: Recognition of the Difference or Tolerated Difference? A Study on the Perception of Mining and Steel Professionals. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 39-61.

Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., de Déa Roglio, K., & Bochs, S. D. T. M. (2014). As práticas de RH para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 16(2).

Michetti, M. (2017). O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. *Contemporânea - Revista de Sociologia da UFSCar*, 7.1: 119.

Moehlecke, S. (2002). Ação afirmativa: história e debates no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, (117), 197-217.

Motta, F. C. P. (1979). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 19(3), 11-25.

Motta, F. C. P., Vasconcelos, I. F. G., & Wood Jr, T. (1995). O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. *Organizacional*, 72.

Moura, R. G., Nascimento, R. P., & Barros, D. F. (2017). O problema não é ser gay, é ser feminino: O gay afeminado e as organizações. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11), 1478-1541.

Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, 25(3), 483-515.

Ng, E. S., & Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450.

Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In: S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.

- Nkomo, S. M., & Hoobler, J. M. (2014). Uma perspectiva histórica sobre as ideologias da diversidade nos Estados Unidos: reflexões sobre a pesquisa e a prática da gestão de RH. *Revisão de Gestão de RH*, 24(3), 245-257.
- Offermann, L. R., & Basford, T. E. (2014). *Inclusive human resource management. Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco: John Wiley & Sons (229-259).
- Patel, P. C., & Feng, C. (2021). LGBT Workplace Equality Policy and Customer Satisfaction: The Roles of Marketing Capability and Demand Instability. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(1), 7-26.
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão/To be or not to be favorable towards diversity practices? This is the question. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 670.
- Resnick, C. A., & Galupo, M. P. (2019). Assessing experiences with LGBT microaggressions in the workplace: Development and validation of the microaggression experiences at work scale. *Journal of homosexuality*, 66(10), 1380-1403.
- Ribeiro, G. L. (2008). Diversidade cultural enquanto discurso global: desigualdade e diversidade. *Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio*, (2), 199-233.
- Ridder, H. G., Hoon, C., & McCandless, A. (2009). The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management. *Research Methodology in Strategy and Management*. (pp. 137-175). Emerald Group Publishing Limited.
- Sales, R. G. (2017). *Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) -Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Santos, T. S., & Benevides, T. M. (2019). A falácia organizacional: uma análise sobre a percepção dos trabalhadores LGBTQ em Relação às políticas da diversidade. *CLAIQ*, 3, 429-438.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE-Revista de administração de empresas*, 49(3), 337-348.
- Shen, J., Tang, N., & D'Netto, B. (2014). A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: the case of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1720-1738.
- Siqueira, M., & Fellows, A. Z. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(3), 69-81.
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2004). *Diversidade cultural no contexto organizacional: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed (p. 443- 463).
- 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.
- Wangombe, J. G., Wambui, T. W., Muthura, M. W., Kamau, A. W., & Jackson, S. M. (2013). Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16).
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman (cap. 1, 2 e 4).