

Pilares da Diversidade e Inclusão em uma multinacional

JULIANA TAVARES SILVA

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

IVETE RODRIGUES

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

GLERIANI TORRES CARBONE FERREIRA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

PILARES DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM UMA MULTINACIONAL

Networks of Diversity & Inclusion in a multinational

RESUMO

Devido ao ambiente corporativo atual e complexo, empresas têm adotado práticas voltadas à diversidade no ambiente de trabalho a fim de compreenderem e trabalharem com os diferentes indivíduos presentes em suas estruturas. Este estudo de caso apresenta como a unidade brasileira de uma empresa multinacional do segmento de agronegócio realiza a gestão de um programa de diversidade e inclusão e, assim contribui para o alcance de metas relacionadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Foram mapeadas as ações realizadas para a implementação do programa, por meio de questionários e entrevistas de profundidade com dois grupos de colaboradores, sendo um grupo composto por uma coordenadora com atuação direta no programa e cinco líderes ou membros dos pilares de diversidade e outro grupo composto por cinco beneficiários. Os resultados apontaram que determinadas práticas foram úteis para o alcance dos objetivos do programa, dentre elas a criação de pilares e de agendas específicas para cada um deles.

Palavras-chave: diversidade, inclusão, ODS.

ABSTRACT

Due to the current and complex corporate environment, companies have adopted practices related to diversity in the workplace in order to understand and work with different individuals present in its structure. This case study aims to present how a Brazilian unit of a multinational company in agrobusiness segment manages a diversity and inclusion program, contributing to the achievement of goals related to Sustainable Development Goals (SDG). The actions taken were mapped through questionnaires and depth interviews with two groups of employees, one is composed of a coordinator with direct action in the program and five leaders or member of networks of diversity, other composed of five beneficiaries. The results showed that certain practices were useful to achieve the objectives of the program, among them the creation of networks and specific agendas for each of them.

Keywords: diversity, inclusion, SDG.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a sociedade em geral tem passado por grandes transformações e a diversidade tem sido considerada um elemento chave na diferenciação entre as empresas. 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).

A diversidade amplia os horizontes, apresenta novas possibilidades e incrementa o repertório. As corporações que estão à frente com suas iniciativas de capacitação e inclusão da diversidade notaram aumento de produtividade gerado pela colaboração e sinergia da equipe; além de flexibilidade decorrente do convívio com diferentes pessoas. 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, consta 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).

Nesse contexto, o presente estudo busca responder à pergunta de pesquisa: como a unidade brasileira de uma empresa multinacional desenvolveu e implementou um programa de diversidade e inclusão? O objetivo principal é entender o programa foi instituído tendo como objetivos específicos:

- Mapear as fases do programa no que tange sua efetivação e pilares de atuação;
- Analisar a opinião de colaboradores a respeito do programa de inclusão e diversidade adotado pela empresa;
- Verificar como o programa contribui para o alcance dos ODS que possuem metas relacionadas com inclusão e diversidade.

Esse estudo possui relevância por abranger um tópico essencial para a sociedade atual e futuras gerações. Espera-se que os resultados sejam capazes de contribuir para a disseminação de boas práticas e incentivar programas similares em um número maior de empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os pressupostos teóricos que orientam esse trabalho têm início com a contextualização do surgimento dos ODS e a apresentação daqueles que são efetivamente abordados neste estudo. Em seguida aborda-se o tema diversidade com suas tipologias e formas de gestão.

2.1 O surgimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Com a finalidade de substituir os oito Objetivos do Milênio (ODM), em 2015 a Organização das Nações Unidas (ONU) anunciou os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), acompanhados de 169 metas que abrangem questões relacionadas com energia, florestas, educação, saúde, entre outros. Em função do escopo deste estudo, nos dedicaremos especificamente aos ODS 5 (Igualdade de Gênero) e 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) (ONU, 2018).

O ODS 5 tem como objetivo principal atingir a equidade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Entre seus objetivos específicos relacionados à diversidade de gênero presente no estudo, o 5.1 tem como intuito extinguir a discriminação contra as mulheres de todas as maneiras. O 5.5 busca “garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”. O 5.c almeja incorporar e fortalecer políticas e leis a fim de promover a igualdade de gênero e empoderamento feminino (ONU, 2015).

O ODS 8 estimula o crescimento sustentável, inclusivo e economicamente sustentado, além de trabalho digno para todas e todos em uma situação de emprego produtivo e pleno. O objetivo específico 8.5 está diretamente relacionado à diversidade abrangida nesse estudo, ao apresentar gênero, jovens e pessoas com deficiência. Este ODS objetiva “até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor”. Na sequência, parte do 8.8 pretende proteger os direitos trabalhistas e fornecer segurança no ambiente de trabalho a todos os colaboradores (ONU, 2015).

Os ODS trouxeram uma nova referência global de sustentabilidade aplicável a diversos setores, proporcionando as organizações públicas e privadas a orientarem e avaliarem seus negócios, estratégias, atividade e resultados. Trazendo possibilidade de inovação nos negócios, parcerias e desenvolver um posicionamento estratégico (SULLIVAN; THOMAS, ROSANO, 2018).

A fim de aderir aos ODS, companhias e investidores terão que adotar uma série de etapas: (1) delimitar a extensão de suas exposições aos ODS que são mais relevantes para seus negócios ou investimento; (2) estabelecer metas específicas para apoiar os ODS mais pertinentes e materiais, dessa forma, representar esses objetivos em incentivos pelo uso de métricas traçadas ou de indicadores-chave de desempenho e (3) determinar um sistema para mensurar e relatar as colaborações para os ODS (SCHRAMADE, 2017).

2.2 Conceito de diversidade

A sociedade é composta pela diversidade, a qual pode ser definida como mix de identidade dos indivíduos convivendo em um cenário social. Nesse contexto há grupos de minoria e maioria, sendo este caracterizado pela vantagem econômica e de poder em relação às minorias (FLEURY, 2000).

O conceito de diversidade baseia-se no modo como as pessoas se diferem entre si, tanto no aspecto pessoal como nos elementos conectados com a instituição que a pessoa atua. Dessa forma, é um conceito multi-dimensional, possuindo características visíveis ou não visíveis como: geração, capacidades físicas e mentais, orientação sexual, religião, étnico-racial, classe social, gênero, família, política, regional, profissional, entre outras (MACCALI *et al.*, 2015).

A diversidade possui diferentes significados para os indivíduos, porém um estudo com 180 gerentes corporativos espanhóis apontou três tipos de diversidade em comum: demográfica (gênero, orientação sexual raça, entre outros), experiencial (hobbies, afinidades e habilidades) e cognitiva (maneira de pensar sobre as coisas e abordagem de problemas) (ANCA; ARAGÓN, 2018).

A legislação apoia a igualdade e diversidade. O artigo 5º da Constituição Brasileira afirma que os indivíduos possuem o direito de igualdade, sem diferenciação independente da natureza (BRASIL, 1988). O Decreto 7.037/09 tem como seu quinto objetivo estratégico a “Redução da violência motivada por diferenças de gênero, raça ou etnia, idade, orientação sexual e situação de vulnerabilidade” (BRASIL, 2009).

O autor Fleury (2000) abrange o conceito de minoria e maioria, enquanto Maccali *et al.* (2015) e Anca; Aragón (2018) retratam tipologias de diversidade. Dessa forma, o estudo aborda a diversidade demográfica, com enfoque na questão de gênero, deficiências, orientação sexual, gerações e etnias/raças.

2.2.1 Gênero

Os conceitos de sexo e gênero possuem significados diferentes, sendo que o primeiro se baseia na condição física que difere a fêmea e o macho. Enquanto o segundo é referente a uma construção de papéis sociais para mulheres e homens, não atrelados exclusivamente ao sexo, mas sim, aos comportamentos, atitudes e atributos entendidos como coerentes por cada sociedade tanto para homens quanto mulheres por meio da socialização (TOLEDO, 2017).

No mercado de trabalho ao longo dos anos ocorreu a inserção da mulher no ambiente empresarial que vem conquistando seu espaço. Nesse contexto, a ONU Mulheres possui iniciativas como WEPs (*Women's Empowerment Principles*) (ONU Mulheres, 2017) e o movimento *HeForShe*, ambos adotados por organizações dispostas a promover a equidade de gênero e empoderamento feminino (ONU Mulheres 2014).

A diversidade de gênero tem ganhado atenção no mundo corporativo, sendo acreditado que um conselho empresarial de gênero diversificado traz diferentes perspectivas e ideias,

melhorando o resultado financeiro da empresa. Uma amostra retirada da BSE (Bolsa de Valores de Bombaim) com 21 empresas com mais de 10% de diretoras e 21 corporações com menos de 10% de mulheres em 2017 apontou que empresas com crescente número de mulheres em posições de liderança têm impacto positivo no ROE (*Return on Equity*), tradução de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (DANKWANO; HASSAN, 2018).

2.2.2 Deficiência

De acordo com o Censo Demográfico 2010, 23,9% da população brasileira possui algum nível de comprometimento funcional (IBGE, 2010). O termo deficiência significa a perda permanente ou total de uma das funcionalidades do corpo. O Decreto 3298/89 dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e define cada tipo de deficiência: física, auditiva, visual e mental. Também podendo haver a deficiência múltipla sendo a associação de duas ou mais deficiências (BRASIL, 1999).

As Pessoas com Deficiência (PCD) passaram a serem incluídas pelas suas potencialidades, a partir de 1990 as empresas passaram a realizar a inclusão dos mesmos pela gestão da diversidade (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006).

Os autores Carvalho-Freitas; Marques (2006) relataram mudanças históricas que impactaram na inserção de PCDs nas empresas. Porém, segundo Suzano *et al.* (2014), não há uma inclusão equilibrada de PCDs com diferentes tipos de deficiência. De fato, um estudo realizado com 123 gestores de 14 empresas do Espírito Santo retratou que no mercado de trabalho predominam as deficiências física e auditiva, enquanto a intelectual possui uma pequena parcela se comparado as demais. Conclui-se que apesar do número de PCDs ter aumentando ao longo dos anos, a distribuição desses não é igualitária. (SUZANO *et al.*, 2014).

2.2.3 Identidade de gênero e orientação sexual

O Decreto 8.727/16 define identidade de gênero como a forma que um indivíduo se identifica em relação ao feminino e masculino, não sendo necessariamente igual ao sexo atribuído no nascimento. Podendo também haver modificações do corpo funcionais ou na aparência como vestimenta e modo de falar (BRASIL, 2016).

A identidade de gênero evoluiu de gênero feminino e masculino para uma autodenominação a fim de abranger as pessoas que não se identificam como homens ou mulheres. “Orientação sexual pode referir ao sexo daqueles a quem se é sexualmente e romanticamente atraído” (MOLEIRO; PINTO, 2018).

No contexto empresarial ainda é comum que pessoas prefiram não demonstrar sua identidade, a fim de protegerem-se. Um estudo analisou 65 indivíduos enquadrados no grupo de Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais (LGBT), verificou-se que muitas pessoas desse público possuem dificuldade de conseguir um emprego e manter o trabalho, tendo mais sucesso por meio do anonimato (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Os autores Moleiro; Pinto (2018) retratam a evolução ao longo do tempo do conceito de identidade de gênero para uma autodenominação se comparado com a definição do Decreto 8.727/16. Já Carrieri; Souza; Aguiar (2014) abordam a dificuldade do ambiente empresarial para esse público.

2.2.4 Gerações

As gerações são definidas pela faixa etária e experiências comuns em termos sociais, culturais e econômicos. Por coexistirem diferentes gerações no meio corporativo, é imprescindível um ambiente de trabalho colaborativo com compartilhamento de atividades, ações, conhecimento e processos. Para tanto, é relevante a identificação de cada perfil das gerações, divergências e pontos em comum a fim de tornar as conexões mais eficazes (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Esse estudo abrange as gerações X e Y, uma vez que essas são as mais expressivas no mercado de trabalho. A X é formada por indivíduos que nasceram entre 1960 a 1980, tem como características materialismo, comprometimento, consideram importante a segurança e bons salários. (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000; RUSSO, 2011). Os gestores da geração X valorizam o equilíbrio pessoal e profissional, porém trabalhando arduamente. São colaborativos ao mesmo tempo em que apreciam a independência (BARRY, 2017).

A Y é constituída por pessoas que nasceram entre 1980 a 2000. Tem como características imediatismo, ambição, ansiedade, polivalência, flexibilidade e facilidade com a tecnologia (OLIVEIRA, 2011). Indivíduos da geração Y, nascidos após 1980, no ambiente corporativo tem o celular como um aparelho necessário para comunicação. Eles focam no benefício próprio, ignorando riscos ao menos que os afetam diretamente (GEWALD *et al.*, 2017).

A diversidade geracional que atualmente interage no ambiente de trabalho representa um desafio para as organizações, uma vez que é mais complexo desenvolver ações para atrair e reter talentos humanos (DÍAZ-SARMIENTO; LÓPEZ-LAMBRAÑO; RONCALLO-LAFONT, 2017). A partir das diferenças há disputa por cargos de liderança, ritmo de trabalho distintos, alta rotatividade da Y (ARANEDA, 2010). Portanto a expansão da diversidade e inclusão pelas empresas é fundamental para não perder a Y (SMITH, TURNER, 2015).

2.2.5 Raças e etnias

O termo raça foi construído historicamente pela sociedade por meio de aspectos culturais baseado em elementos físicos (cor da pele, estatura, tipo de cabelo, formato do crânio). Assim, são abordadas as raças branca, preta/negra, parda, amarela ou indígena (IBGE, 2013). Anteriormente haviam três principais grupos: europeus, afro-decendentes e índios, porém, com a miscigenação em quase toda América Latina, surgiram novas raças como “mestiços” e mulatos (GRADÍN, 2016).

Enquanto a raça é morfo-biológico, a etnia é sócio-cultural de modo que uma raça como negra, amarela, branca podem ter várias etnias, já que essa é composta por indivíduos que possuem história, língua, cultura e território comum (MUNANGA, 2004). Porém o conceito de raça cientificamente não é aplicado, pois entre os 25 mil genes presentes no genoma humano, as características físicas aparentes são irrisórias, um negro africano e um branco nórdico tem diferença de 0,005% em seus genes (SANTOS *et al.*, 2010).

O IBGE (2013) e Munanga (2004) apresentam aspectos físicos em comum a fim de definir o conceito de raça. Grandín (2016) retrata a questão da miscigenação que levou a formação de novas raças. Entretanto Santos *et al.* (2010), aborda o conceito científico que há somente uma raça humana, sendo o conceito de raças diferentes uma construção histórica-social, conforme definido por IBGE (2013).

No contexto empresarial, minorias étnicas percebem mais barreiras relacionadas à carreira (MEJIA-SMITH, GUSHUE, 2017). A discriminação racial tem impactos em todas as camadas das empresas no contexto do mercado de trabalho. As empresas, por sua vez, a fim de alavancarem a diversidade realizam ações com o intuito de minimizar a discriminação e desigualdade (MYERS, 2003).

2.3 Gestão da Diversidade

Cada vez é mais comum o ambiente corporativo abranger profissionais heterogêneos, elevando o convívio da diversidade, seja pelo gênero, sexo, idade, raça ou cultura (HANASHIRO, 2007). A gestão da diversidade é uma ferramenta que eleva a competitividade das companhias, potencializando os negócios. Essa pode aprimorar a gestão de talentos e apoiar na resolução de problemas focados no longo prazo (RAHIM; OLUWAFEMI; AFOLABI, 2017). A diversidade permite atração de colaboradores, amplia a flexibilidade, inovação, capacidade de solucionar problemas e atrai talentos, sendo uma

vantagem competitiva (ALVES; SILVA, 2004). Os autores Rahim; Oluwafemi; Afolabi (2017) e Alves; Silva (2004) concordam que a diversidade aumenta a competitividade.

As companhias consideradas diversas e inclusivas são as que levam em conta as visões e conhecimento dos funcionários como forma de trabalhar e de moldar valores, estratégia, normas, gestão e operações (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Ao consolidar uma cultura diversa e inclusiva, a companhia deve adotar uma política de gestão, observando a acomodação, supervisão, treinamento, desenvolvimento, capacitações desses indivíduos a fim de propiciar crescimento profissional e engajamento. A importância de uma cultura diversa e inclusiva deve ser evidenciada pelas pessoas envolvidas, permanecendo em frequente aprimoramento por meio de palestras, treinamentos, workshops e sensibilização (REGINA *et al.* 2015).

Para Freitas (2015), por meio de políticas, devem-se observar situações emergenciais e resolver problemas atuais, levantar necessidades, realizar mudanças estruturais, fundar grupos com o intuito de proporcionar suporte a empregados homossexuais, mulheres, PCDs e negros. Tais políticas, aos olhos de Thomas Jr (1996), podem ser gerenciadas por meio de quatro fases: i) possuir uma visão precisa da situação, ii) estabelecer o cenário em relação a uma composição de diversidades, iii) averiguar se há tensão: conflitos, estresses relativos a este convívio e ix) reconsiderar as abordagens utilizadas e alterar as que não são efetivas (THOMAS Jr, 1996).

Sendo assim, a área de gestão de pessoas possui um papel importante no processo de busca por alternativas que se adequem à cultura da empresa, instruindo sobre a responsabilidade e formas de exercer a inclusão. Deve tratar-se de um processo dinâmico e recorrente, com o objetivo de tornar-se exponencial e reconhecida à relevância da diversidade pelos demais colaboradores, sempre com apoio da alta liderança e por meio de ações de comunicação, sensibilizações, palestras, campanhas, treinamentos, capacitação e recrutamento e seleção. (SCHWARZ; HARBER, 2009).

Os autores Regina *et al.* (2015) e Schwarz; Harber (2009) concordam com a relevância de uma cultura inclusiva, a importância da comunicação nesse processo, bem como algumas ações de sensibilização, treinamento e palestras, sempre voltadas ao aprimoramento e crescimento profissional desse público.

A fim que a gestão da diversidade seja inserida com efetividade é preciso ocorrer um alinhamento das políticas de gestão de pessoas, com enfoque no recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, sensibilização e cultura da empresa, visto que a diversidade deve ser uma filosofia partilhada pelos colaboradores (MACCALI *et al.*, 2015).

A diversidade demográfica apresentada nesse estudo abordou gênero, deficiência, identidade de gênero e orientação sexual, gerações e, por fim, raças e etnias. Mais do que apresentá-las, buscou-se conscientizar acerca da sua elevada representatividade no ambiente empresarial, tornando altamente recomendável a busca por uma cultura diversa e inclusiva, com pleno envolvimento da área de gestão de pessoas.

3. MÉTODO

Esse estudo busca entender como a unidade brasileira de uma empresa multinacional do segmento de agronegócio implementou um programa de inclusão e diversidade relacionando-o com os respectivos ODS. A empresa terá sua identidade preservada, sendo denominada apenas “Alpha”.

Adotou-se um caráter qualitativo visto o interesse em descrever, decodificar, traduzir e compreender o significado do fenômeno em estudo e não a frequência com que ocorrem. (COOPER; SCHINDLER, 2011). O estudo qualitativo propicia maior familiaridade com o

assunto abordado, possibilitando a melhoria de ideias e descobertas. Dessa forma, possui um planejamento flexível, permitindo abranger diversos elementos que compõe o estudo (FONSECA, 2002).

O método constituiu-se de uma análise bibliográfica com a consulta de artigos acadêmicos, livros e monografias, bem como canais de comunicação oficiais da empresa Alpha. Esse estudo foi realizado por meio de sondagem de referências teóricas já verificadas a fim de conhecer o conteúdo disponível sobre o assunto abordado (FONSECA, 2002). Optou-se, ainda, pelo estudo de caso, pois apesar de não englobar toda a população, o mesmo permite maior aprofundamento e entendimento do tema (YIN, 2001).

A coleta de dados foi realizada com o uso de dois questionários e dois roteiros semiestruturados utilizados nas entrevistas a 11 indivíduos-chave que compuseram dois grupos de colaboradores, sendo que cada grupo respondeu a um questionário diferente. Um grupo foi composto por uma coordenadora com atuação direta no programa e cinco líderes ou membros dos pilares de diversidade, enquanto o outro grupo era composto por cinco beneficiados (Quadro 1). Assim, caracterizou-se uma amostra intencional, tendo a aplicação de um processo de triangulação para validar os resultados apurados. Conforme Creswell (2010), essa técnica permite analisar evidências no discurso dos entrevistados a fim de avaliar pontos de vista, convergências ou não sobre o tema.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

	Entrevistado	Formação	Idade	Cargo	Relação com a Diversidade
Grupo 1	A	Psicologia	29 anos	Analista de Marca Empregadora e Diversidade e Inclusão	Responsável pelo suporte as iniciativas I&D
	B	Engenharia Agrônômica	36 anos	Supervisor de Planejamento em Supply Chain	Líder do Pilar de Raças e Etnias
	C	Administração	44 anos	Líder em Sustentabilidade, Engajamento Comunitário e Responsabilidade Social	Líder do Pilar de PCDs
	D	Engenharia Agrônômica	30 anos	Líder de Breeding	Líder do Pilar Gerações
	E	Administração	35 anos	Líder de Planejamento de Demanda e Distribuição	Membro do Pilar Mulheres
	F	Agronomia	28 anos	Analista de Treinamento de Supply Chain	Membro do Pilar LGBT
Grupo 2	G	Psicologia	22 anos	Assistente de Sourcing	Diversidade: PCD
	H	Design Gráfico	49 anos	Assistente em Supply Chain	Diversidade: Gerações
	I	Engenharia Agrícola	24 anos	Estagiário- Comercial	Diversidade: raças e etnias
	J	Economia	41 anos	Analista de Crédito Pleno	Diversidade: Mulheres
	K	Sistemas de Informações	34 anos	Assistente de Recursos Humanos	Diversidade: LGBT

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista com a coordenadora e os líderes ou membros dos pilares (enquadrados no Grupo 1). Posteriormente foram entrevistados os colaboradores que são beneficiários do programa (enquadrados no Grupo 2). Desse modo, as entrevistas condizem com a intenção do estudo uma vez que propiciam a compreensão mais detalhada de um fenômeno para respaldar as análises e oferecer pleno entendimento dos fatos abordados (COOPER; SCHINDLER, 2011).

4. DESCRIÇÃO DO CASO

A centenária Alpha caracteriza-se como uma multinacional do setor de agronegócio, presente em mais de 60 países e conta com cerca de 20 mil funcionários. A empresa declara que sua cultura é baseada na diversidade, integridade, relacionamento, coragem e sinceridade, orientação para resultado e agilidade.

4.1 O desenvolvimento do programa

A empresa acredita que um ambiente organizacional diverso eleva a flexibilidade, inovação, produtividade, resultados financeiros e permite vantagem competitiva pela imagem de responsabilidade social. Porém, sabe-se da existência de um ciclo que tem início com um processo de conscientização e educação que acarretam a formalização de compromissos e ações adotadas em benefício do tema.

Sendo assim, para a migração a esta cultura organizacional que deve ser capaz eliminar preconceitos de qualquer natureza, seja pela orientação sexual, religião, deficiência, idade, gênero, raça ou *background*, a empresa desenvolveu um programa de diversidade e inclusão.

O primeiro passo, em 2013, foi a criação do Conselho de Diversidade, um grupo multifuncional composto por executivos responsáveis pela estratégia do programa. As primeiras reuniões ocorriam mensalmente e tinham como objetivo delinear as ações que seriam implementadas.

À luz do ciclo, a área de gestão de pessoas instituiu práticas para elevar a conscientização e educação junto aos líderes. Adotou-se o uso de teste de vieses inconscientes onde o participante é categorizado em função do seu nível de preconceito, sendo que apenas o participante tem acesso ao resultado. A segunda etapa foi constituída de treinamentos capazes de levar o participante a descobrir e entender possíveis razões dos próprios preconceitos.

Em seguida, foram realizadas as duas primeiras edições da Semana de Diversidade e Inclusão. Assim, buscou-se estimular que todas as áreas da empresa pudessem desenvolver suas próprias estratégias e ações voltadas para as boas práticas da diversidade e inclusão.

4.2 Os pilares do programa

O programa fundamenta-se em pilares que foram eleitos pelo Conselho de Diversidade juntamente à área de gestão de pessoas da empresa Alpha. Entre os anos 2015 e 2017 foram criados os pilares que sustentariam as diversas faces da diversidade e inclusão na empresa. São formados por colaboradores voluntários de diferentes níveis hierárquicos, contendo um líder e, em média, oito membros. Possuem autonomia nas ações, desde que alinhadas com a coordenadora de diversidade. Com o intuito de copilar informações a respeito dos pilares, foi elaborado o quadro abaixo:

Quadro 2 – Pilares da Diversidade

Pilar	Ano	Objetivo	Ações	Resultados
Mulheres 360	2015	Empoderamento feminino, aumentar mulheres na liderança.	Signatária: WEPS e <i>HeForShe</i> , mentoria de mulheres para liderança, fóruns, palestras com casos de sucesso.	Aumento do número de mulheres na companhia, do engajamento feminino.
PCDs sem Fronteiras	2015	Oportunidades iguais, protagonismo de carreira dos PCDs, crescimento de carreira.	Cartilha do pilar, acessibilidade da infraestrutura, treinamentos para protagonismo de PCDs, sensibilização da liderança para contratação e promoção.	Engajamento dos PCDs, aumento de contratações, criação de workshop de protagonismo de carreira.
Aliança LGBTA	2015	Oportunidades iguais, aumentar LGBT na liderança, melhora clima organizacional.	Signatária: Dez Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT, Parada Gay, <i>benchmarking</i> , fóruns, treinamento de aliados.	Contratação de colaboradores transexuais, aumento de simpatizantes do movimento (aliados) e da conscientização.
Raças e Etnias	2017	Oportunidades iguais, aumento da representatividade de colaboradores negros na empresa e liderança.	Ações de conscientização, palestras, <i>workshops</i> , parceria com consultorias para aumentar representatividade.	Aumento da diversidade em posições de entrada, ações de engajamento com presença a liderança executiva.
Gerações	2017	Conexão, aprendizado e troca de experiências entre as diferentes gerações da empresa.	Palestras de conscientização sobre as gerações e rodas de conversa.	Aumento da conscientização e engajamento do tema, busca de contratação de pessoas com mais de 50 anos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Usualmente são realizadas sessões trimestrais de workshops, treinamentos, palestras e rodas de debates. Eles têm o intuito de engajar a liderança no tema, além de promover a conscientização e educação a respeito da diversidade aos colaboradores.

4.3 As entrevistas

Os temas foram eleitos a partir da análise dos questionários e roteiros semiestruturados aplicados aos entrevistados. Visto que cada grupo respondeu questões diferentes, os temas eleitos pelo primeiro grupo foram: a) Estratégia e iniciativas do programa; b) Justificativa e trajetória do programa, c) Desafios do programa; d) Análise e recomendações. Além disso, ao segundo grupo foram selecionados os temas: a) Percepção a respeito do programa e b) Sugestões para aprimoramento do programa.

a) Estratégia e iniciativas do programa

Foi perguntado aos entrevistados como a Alpha gerencia a diversidade e quais seriam as estratégias e principais iniciativas. O entrevistado A aponta a gestão da diversidade como uma das maneiras de fazer negócio, por meio de objetivos de integrar a diversidade na cultura, liderança e nos processos de gestão de pessoas. C concorda que a diversidade está na maneira de agir da empresa, acrescentando os cinco pilares da diversidade como forma de gestão.

Ainda sobre os pilares, B delimita o papel dos pilares: “Temos as informações mapeada e *highlights*, os pilares servem para o mapeamento, gerenciamento das minorias, estando mais próximo, direcionando as ações e discutindo sobre os temas”. F aborda ações práticas do pilar LGBT como: comunicação interna pelo portal do pilar, treinamento e rodas de debate. Já D, trás o ponto da comunicação nos eventos do tema “Na minha opinião, gerar eventos de sensibilização e comunicação aberta tem se mostrado o mais efetivo, principalmente aqueles que trazem exemplos já existentes de dentro de casa (...) faz a pessoa refletir”.

b) Justificativa e trajetória do programa

Foi perguntado aos entrevistados o motivo que levou a empresa aderir à diversidade e inclusão em sua cultura e como foi essa trajetória. A maior parte dos entrevistados alega o fato do tema ser uma tendência de mercado, além de ser integrante aos valores da Alpha. “Por perceber que existia ali uma oportunidade tremenda de gerar uma cultura organizacional mais aberta e engajadora a todos” (D). Também E concorda com D, trazendo em seu discurso benefício do engajamento e aumento de resultados financeiros. Quanto à trajetória, A e B abordam o início com o Conselho de Diversidade até a formação dos pilares de Gerações e Étnico Racial em 2017.

c) Desafios do programa

Aos entrevistados foi perguntado quais os principais desafios da gestão da diversidade e como seriam enfrentados internamente. Grande parte dos entrevistados traz como desafios da diversidade e inclusão a geografia que abrange as localidades da empresa e mudança de pensamento, sendo os pilares a principal ferramenta para lidar com os desafios. Dessa forma foi feito um copilado dos desafios apresentados:

- Para A o desafio é a inclusão do tema na agenda das lideranças. Já B acredita que “A mudança de *mindset* é o maior desafio mesmo com treinamentos, tem que conscientizar e educar as pessoas”.
- Mais empoderamento das mulheres para aplicarem-se oportunidades e aceitarem promoções de maneira natural “Muita coisa é ainda velada, a sociedade é machista e falta confiança de mulheres” (E). Já D, aponta que deve haver mais prática: “Falar de diversidade é fácil, porém se tornar uma empresa realmente inclusiva e diversa requer uma real transformação que, se não demonstrada na prática, gera a sensação que é apenas mais um modismo corporativo”.

d) Análise e recomendações

Foi perguntado quais são os principais pontos a serem considerados por outras organizações que desejam adotar um programa de diversidade e inclusão. Os entrevistados em geral apontam os benefícios da diversidade, B e A relatam que o programa acarreta na evolução competitiva da empresa e sua perpetuidade, além da própria aceitação dos colaboradores. “Cada colaborador se sinta à vontade para ser o que é e se desenvolver sem barreiras” (A). O entrevistado D complementa ao ressaltar a importância de priorizar a diversidade e impacto que gera na empresa.

Enquanto o entrevistado F sugere uma sequência de etapas que devem ser seguidas para incorporar a diversidade e inclusão na cultura da corporação: estudar o tema, apoio da liderança, identificar desafios e mapeá-los, conscientização dos colaboradores, comunicação aberta, tornar a diversidade uma política, participar de compromissos externos a empresa, falar sobre canais de denúncia e ter empatia de forma legítima.

O segundo grupo respondeu questões relacionadas com dois temas:

a) Percepção a respeito do programa

Ao serem questionados de como se sentiam em relação ao programa. Todos os colaboradores avaliaram como positivas e que realmente ocorrem ações concretas. G destaca que pela diversidade a empresa lida melhor com colaboradores e clientes. H diz: “Avalio como positivas, pois trabalham de verdade a diversidade, conscientizam as pessoas, falam para a área que vai receber um PCD, por exemplo, o que deve ou não falar. Aqui não tem espaço para discriminação”. O entrevistado K concorda com H e I afirma: “Acho positiva, interessante. O que fala acontece e não é só para um marketing da empresa”. J conta um episódio em um evento no qual um familiar notou a diversidade na empresa “Na festa junina fui com a minha irmã, ela comentou que aqui tinha diversidade de verdade”.

b) Sugestões para aprimoramento do programa

Também foi perguntado possíveis sugestões para aprimorar o programa. A respeito disso, o entrevistado G destaca “Seria mais motivador se em cada pilar o líder fosse realmente alguém do pilar em questão”. H gostaria de ter acesso aos dados sobre as gerações. J acredita que deveria haver flexibilização do inglês em detrimento da experiência profissional, abrangendo mais diversidade. I aborda a questão da representatividade “As iniciativas são boas, mas está longe do ideal. Quando passo nos corredores vejo pouca representatividade de negros” e K aponta problemas estruturais: “A empresa fala sobre muita coisa, mas tinha que priorizar mais as ações e estudar as questões de diversidade e acessibilidade antes de incluir. Falta implementação dos debates, coisas básicas como infraestrutura falta ainda”.

Com o intuito de abranger os principais achados do estudo, foi construído um quadro compilando os pontos mais relevantes entre os temas apresentados.

Quadro 3 – Compilado dos principais achados da pesquisa

Estratégias e iniciativas do programa	Desafios do programa	Análise e recomendações	Percepção a respeito do programa	Sugestões para aprimoramento do programa
O programa de diversidade possui presença constante da liderança, sendo os pilares de diversidade a principal ação, além da comunicação e conscientização essenciais.	Representatividade das diversidades nas lideranças, mudança de pensamento, empoderamento feminino.	Colocar a diversidade como prioridade para empresa, conscientizar e educar os colaboradores, identificar desafios, comunicação aberta.	As ações do programa realizadas são vistas como positivas entre os entrevistados, porém muitos pedem por ações.	Representatividade de colaboradores e dos líderes dos pilares de acordo com o tipo de diversidade abordada, aplicação prática do conteúdo presente nos eventos.

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro apresenta as principais estratégias e iniciativas que permeiam o programa. Além disso, os desafios apontados pelos entrevistados do primeiro grupo podem ser verificados nas percepções e sugestões de aprimoramento do programa abordadas pelo segundo grupo. Ademais, são feitas recomendações para outras empresas que buscam introduzir um programa de diversidade e inclusão em suas culturas.

Dessa maneira, conclui-se que a diversidade e inclusão estão presentes no cotidiano da empresa e esse estudo proporcionou a obtenção de cinco lições:

- A importância da criação de um Comitê de Diversidade para definir estratégias do programa;
- A presença da liderança na tomada e decisão a fim de propaga a cultura da diversidade e inclusão, em uma ação *top down*;
- A criação de pilares de diversidade que facilitaram a implementação das ações direcionadas aos grupos definidos pela empresa;
- O apoio da área de gestão de pessoas por meio da comunicação entre liderança e colaboradores, realizando treinamentos e eventos com intuito de elevar a conscientização e educação a respeito do tema;
- A importância de observar a cultura do país e a legislação existente para obter empresa deve realizar o programa e práticas de diversidade e inclusão observando resultados mais efetivos.

Assim, a diversidade e inclusão estão presentes no cotidiano da empresa Alpha no que tange as etapas de conscientização e educação sobre o tema, porém ainda há um longo caminho para alcançar efetividade prática, com apresentado pelos dois grupos de entrevistados.

5. CONCLUSÃO

O estudo buscou responder a pergunta de pesquisa “como a unidade brasileira de uma empresa multinacional desenvolveu e implementou um programa de diversidade e inclusão?”. Foi possível conhecer a estratégia da empresa que contou inicialmente com a formação de um Comitê de Diversidade. Verificou-se a atuação maciça por parte da área de gestão de pessoas durante todas as fases do programa, bem como sua atuação na sensibilização e educação acerca do tema. Os resultados apontaram que determinadas práticas foram úteis para o alcance dos objetivos do programa, dentre elas a criação de pilares e de agendas específicas para cada um deles.

Verificando-se a trajetória de diversidade e inclusão da Alpha, foi possível concluir que a empresa está trabalhando nas fases iniciais do ciclo de diversidade (conscientização e educação), por meio da realização de treinamentos, eventos e principalmente pelas ações dos pilares de diversidade, os quais realizam a ativação das estratégias do tema e possuem um contato mais direto com os colaboradores.

Quanto aos ODS, conclui-se que os ODS 5 e 8 estão presentes na estratégia e posicionamento da empresa por meio do programa de diversidade e discurso dos entrevistados. O ODS 5 é enfatizado pela igualdade de gênero e ações realizadas para empoderar as mulheres na empresa pelo pilar Mulheres 360. Já o ODS 8, permeia toda a estratégia, visto que a diversidade no ambiente organizacional melhorou a qualidade de vida e engajamento dos colaboradores, além de buscar proporcionar um trabalho digno por meio da igualdade de oportunidades em um contexto inclusivo.

Ao observar os relatos dos colaboradores do segundo grupo sobre a percepção da diversidade no ambiente organizacional, é possível concluir que o programa tem tido avanços na conscientização e educação.

Entretanto, verificou-se novas ações a serem planejadas como superar a falta de representatividade de alguns tipos de diversidade e o desenvolvimento de infraestrutura adequada para comportar outros tipos de diversidade. Esse estudo proporcionou o aprendizado de cinco lições: a importância do Comitê de Diversidade para definição de estratégias, a propagação da cultura em uma ação *top down*, inserção de pilares apoiando a implementação, o suporte da área de gestão de pessoas para conscientização e educação do tema e, no processo e observação da cultura do país em relação a diversidade e legislação.

Contudo, espera-se que esse estudo possa contribuir por meio de seus resultados para a transmissão de boas práticas sobre o tema, inspirando outras empresas a realizarem programas de diversidade e inclusão.

6. REFERÊNCIAS

- ANCA, C; ARAGÓN, S. The 3 Types of Diversity That Shape Our Identities. **Harvard Business Review Digital Articles**, Boston, Mass. p. 2-5, maio. 2018.
- ARANEDA, P. **Estratégia de retenção: Geração Y**. Orientadora: PLOTHOW, C. São Paulo, SP: [s.n.], 2015. 52 p. Monografia (apresentada ao curso de Lato Sensu Especialização em Modelos de Gestão Estratégica; Turma 22)-FIA - Fundação Instituto de Administração.
- BARRY, Joanne S. Succession Woes? Generation X May Be the Cure. **CPA Journal**, New York, v. 87, n. 2, p. 5-5, fev. 2017.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Institui os direitos sociais e individuais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 maio 2018.
- _____. **Decreto Nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Institui a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm. Acesso em: 30 maio 2018.
- _____. **Decreto nº 7.037**, de 21 de dezembro de 2009. Institui o Plano Nacional dos Direitos Humanos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7037.htm>. Acesso em: 20 maio 2018.
- _____. **Decreto Nº 8727, de 20 de abril de 2016**. Institui direitos de reconhecimento da identidade de gênero perante a sociedade. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8727.htm. Acesso em: 30 maio de 2018.
- CARRIERI, A; SOUZA, E; AGUIAR, A. Trabalho, Violência e Sexualidade: Estudo de Lésbicas, Travestis e Transexuais. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)**, v. 18, p. 78-95, 2014.
- CARVALHO-FREITAS, M; MARQUES, A. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD. **Anais...** XXX, Salvador, 2006.
- COOPER, D; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2010.
- DANKWANO, R; HASSAN, Z. Impact of Gender Diversity on Indian Firm's Financial Performance. **International Journal of Management, Accounting & Economics**, Petaling Jaya, Vol. 5, nº 5, p. 319-341, maio 2018.
- DÍAZ-SARMIENTO, C; LÓPEZ-LAMBRAÑO, M; RONCALLO-LAFONT, L. Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. **CLIO América**, Barranquilla, v. 11, n 22, p. 188-204, jul./dez., 2017.
- FLEURY, M. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.
- FONSECA, J. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, M. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **RIGS Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, p. 87-135, 2015.

GEWALD, H. *et al.* Millennials' Attitudes Toward IT Consumerization in the Workplace. **Communications of the ACM**, [S.l.], v. 6, n 10, p. 62-69, out. 2017.

GRADÍN, C. Race, Ethnicity, Immigration, and Living Conditions in Costa Rica. **Review of Income & Wealth**, [S.l.], v. 62, p. 90-119, ago. 2016.

HANASHIRO, D. **Convivendo com a diversidade cultural**. In: HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACARELLI, L. (Org.) *Gestão do fator humano - uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

IBGE. **Características Étnico-Raciais da População: classificações e identidades**. 2 ed. Rio de Janeiro: IBGE. 208 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv63405.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2018.

MACCALI, N. *et al.* As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: A Inclusão de Deficientes Intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)**, v. 16, p. 157-187, 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000200157&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 14 jul. 2018.

MEJIA-SMITH, B; GUSHUE, G. Latina/o College Students' Perceptions of Career Barriers: Influence of Ethnic Identity, Acculturation, and Self-Efficacy. **Journal of Counseling & Development**, [S.l.], v. 95, n 2, p. 145-155, abr. 2017.

MOLEIRO, C; PINTO, N. Sexual orientation and gender identity: review of concepts, controversies and their relation to psychopathology classification systems. **Frontiers in Psychology**, [S.l.], 6, 1511, out. 2015.

MUNANGA, K. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. In: BRANDÃO, A. (Org.). *Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira*. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, p. 17-33, 2004.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NASCIMENTO, N. *et al.* Estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2011. p. 1 – 91.

ONU MULHERES. *ElesPorElas*. 2014. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas>. Acesso em: 30 abr. 2018.

_____. **Princípios do Empoderamento das Mulheres**. 2017. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf. Acesso em: 30 abr. 2018. _Nov2017

ONU. **Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5/>. Acesso em: 25 jun. 2018.

_____. **Momento de ação global para as pessoas e o planeta**. 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/>. Acesso em: 25 jun. 2018.

_____. **Objetivo 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods8/>. Acesso em: 25 jun. 2018.

RAHIM, A; OLUWAFEMI, A; AFOLABI, A. Homogeneity and Heterogeneity of the Workforce: leveraging on diversity management to build inclusive workplace. **Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management**, [S.l.], n. 100, p. 409-426, 2017.

REGINA, A. *et al.* **Guia de Profissionais que Atuam na Inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs)**. Rede Empresarial de Inclusão Social. 2015. 32 p. Disponível em: <http://www.redeempresarialdeinclusao.com.br/index.php/component/k2/item/download/87_e70d3c9c0ca058395158156c462726e9>. Acesso em: 27 jun. 2018.

RUSSO, B. **Valores nas Gerações: um estudo sobre a manifestação das características das gerações em profissionais denominados X ou Y**. Orientadora: QUISHIDA, A. São Paulo, SP: [s.n.], 2011. Monografia (apresentada ao curso Pós-Graduação Lato Sensu Especialização em Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas).

SANTOS, D. *et al.* Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar. **Dental Press Journal of Orthodontics**, Maringá, v.15, n.3, p.121-124, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/dpjo/v15n3/15.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2018

SCHRAMADE, W. Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors. **Journal of Applied Corporate Finance**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 87-99. Spring2017.

SCHWARZ, A; HARBER, J. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: i.Social, 2009. 270p. Disponível em: <https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf.sci_arttext&pid=S1415-65552014000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 6 jul. 2018.

SMITH, C; TURNER, S. **The Radical Transformation of Diversity and Inclusion: The Millennial Influence**. Deloitte LLP. 2015.

SULLIVAN, K; THOMAS, S; ROSANO, M. Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, Melbourne, v. 174, p. 237-246, fev. 2018.

SUZANO, J. *et al.* A percepção dos gestores acerca do desempenho de trabalhadores com diferentes tipos de deficiência. **Interação em Psicologia (Online)**, Curitiba, v. 18, n.3, p. 239-250, set.dez.2014.

THOMAS JR., R. *Redefining diversity*. New York: AMACON, 1996.

TOLEDO, J. *Ascensão da mulher em cargos de liderança*. Orientadora: RODRIGUES, I. São Paulo, SP: [s.n.], 2017. 60 p.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. Choque de Gerações. **Executive Digest-Carreira&família**, [S.l.], v. 65, p. 1-6, mar. 2000.