

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Mestrado em Controladoria, Finanças e Tecnologias de
Gestão

IMPACTO DOS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE NO
DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO DE ACORDO COM A VISÃO
DOS LÍDERES / GESTORES.

PAULO HENRIQUE TEIXEIRA NUNES DE CAMPOS

SÃO PAULO
2024

PAULO HENRIQUE TEIXEIRA NUNES DE CAMPOS

IMPACTO DOS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE NO
DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO DE ACORDO COM A VISÃO
DOS LÍDERES / GESTORES.

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar

Área de concentração: Controladoria

SÃO PAULO

2024

C198i Campos, Paulo Henrique Teixeira Nunes de.
Impacto dos programas de diversidade no desempenho da
organização de acordo com a visão dos líderes / gestores. [recurso
eletrônico] / Paulo Henrique Teixeira Nunes de Campos.
6 KB

Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria, Finanças e
Tecnologias de Gestão) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São
Paulo, 2024.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar.

Referências bibliográficas: f. 77-86.

1. Programas de diversidade. 2. Equidade de gênero. 3. Inclusão
4. Sustentabilidade. 5. Desempenho. I. Cesar, Coelho Ana Maria
Roux Valentini, orientadora. II. Título.

CDD 658

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: Paulo Henrique Teixeira Nunes de Campos

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Controladoria e Finanças Empresariais

Título do Trabalho: IMPACTO DOS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO DE ACORDO COM A VISÃO DOS LÍDERES / GESTORES

O presente trabalho foi realizado com o apoio de ¹:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria:
- Outro: Convênio de Cooperação Acadêmico Científico e Cultural entre Empresa/Mackenzie

¹ **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.

FOLHA DE APROVAÇÃO

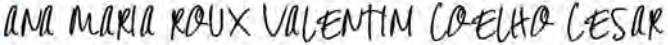
Paulo Henrique Teixeira Nunes de Campos

IMPACTO DOS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO DE ACORDO COM A VISÃO DOS LÍDERES / GESTORES.

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão.

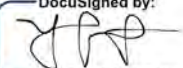
DATA DE APROVAÇÃO: 06/08/2024

Orientador(a):

Assinado por:

5952D90148884BE...

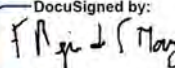
Prof.^a Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Examinador Interno:

DocuSigned by:

9D26618F1DCE4C4...

Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Examinador Externo:

DocuSigned by:

81B2FD299B3B480...

Prof. Dr. Frederic de Mariz
Columbia University

A todos que acreditam na diversidade e na inclusão.

Dedico este trabalho a vocês, que reconhecem a importância da diversidade e trabalham incansavelmente para promover a inclusão em todas as esferas da vida. Através de suas ações e palavras, vocês me inspiraram a explorar este tópico crucial e a contribuir para a nossa compreensão coletiva.

Como Audre Lorde disse: " Não são as nossas diferenças que nos dividem. É nossa incapacidade de reconhecer, aceitar e celebrar essas diferenças". Esta frase ressoa profundamente comigo, pois acredito que a diversidade é a nossa força e a inclusão é o nosso compromisso com a humanidade.

Portanto, agradeço a vocês por me proporcionarem essa perspectiva e por me inspirarem a buscar o conhecimento além do convencional.

Com amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente à todas as mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e pessoas de diferentes faixas etárias que, com sua força e resiliência, tornaram este trabalho possível. Vocês foram exemplos na minha vida, e me mostraram o quão importante é celebrar as diferenças.

A vocês, mulheres, destaco aqui minha orientadora, minhas antigas, atual e futuras gestoras e colegas, e na minha família de sangue e de escolha, que enfrentam desafios diários e ainda assim se esforçam para fazer a diferença, meu mais sincero agradecimento. Vocês são grande parte da inspiração que impulsionou este estudo e a razão pela qual a diversidade e a inclusão são tão essenciais em nossa sociedade.

Aos membros da comunidade negra, em especial minha mãe, agradeço por sua coragem e determinação. Vocês enfrentam adversidades com dignidade e provam, todos os dias, que a diversidade é uma força a ser reconhecida e valorizada.

Agradeço às pessoas com deficiência com quem convivi e convivo no dia a dia, cuja força e perseverança são uma inspiração para todos nós. Vocês nos mostram que as barreiras podem ser superadas e que todos têm um papel importante a desempenhar em nossa sociedade.

Aos indivíduos de diferentes faixas etárias, agradeço por trazerem suas perspectivas únicas e valiosas para o mundo. Vocês nos lembram que a sabedoria e a inovação não têm idade.

Agradeço ao meu pai, que embora não esteja mais entre nós, foi uma figura única na minha vida, me ensinou a olhar sempre o lado bom das coisas e sorrir, e continua sendo uma fonte constante de inspiração e força em minha vida.

Este trabalho é dedicado a vocês. Que ele sirva como um lembrete de sua força, sua importância e o valor inestimável que vocês trazem para o mundo.

RESUMO

A promoção de programas de diversidade e inclusão nas empresas é de extrema importância por vários motivos, como a melhora na cultura da empresa, inovação e criatividade, retenção de talentos. Iniciativas de diversidade, equidade e inclusão são essenciais para promover uma cultura de trabalho positiva. O cenário que se tem na sociedade brasileira não é refletido dentro das organizações, devido a isso, a implementação de programas de diversidade é necessária para que se possa chegar em um cenário mais próximo da realidade que se vive, especialmente pelo fato de o Brasil ter aderido aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Organização das Nações Unidas) que se referem às questões de equidade e diversidade (ODS 5 – Igualdade de Gênero; ODS 10 – Redução das Desigualdades). Em termos teóricos, o estudo se apoiou nas teorias de legitimidade, para a qual as empresas buscam divulgar informações sobre as suas atividades com o intuito de atender as expectativas da sociedade, e a teoria da ação planejada, na qual as intenções têm grande impacto nos indivíduos. O objetivo do estudo foi identificar quais são os programas de diversidade adotados por uma instituição financeira de grande porte, e o impacto desses programas no desempenho geral da organização, de acordo com a visão de líderes/gestores. O estudo foi feito dentro de uma organização financeira (banco). A abordagem foi qualitativa. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas, todas gravadas e posteriormente transcritas para análise. A metodologia de análise foi a Análise de Conteúdo de Bardin. A amostra do estudo foi composta por funcionários do banco que ocupavam cargos de gestão, superintendência, diretoria e presidência, sendo oito do gênero masculino e seis do feminino. O resultado das entrevistas permitiu a identificação de quais são os programas de diversidade adotados, e o impacto desses programas no desempenho geral da organização. Também foram discutidos possíveis avanços necessários para que a organização possa ter um ambiente mais bem preparado para esses programas de diversidade e inclusão. Observou-se que, embora todos os entrevistados apontassem a importância dos programas de diversidade, não houve consenso na definição do conceito de diversidade. Isso aponta a necessidade de equalização da visão dos líderes como um primeiro passo para a discussão dos programas de diversidade e inclusão no âmbito geral da organização. Como resultado prático, a alta direção (diretora e presidente do banco) já solicitou que o autor faça um evento corporativo em setembro voltado à área de diversidade, tendo como público-alvo os gestores; também foi solicitado um segundo evento corporativo, sobre o mesmo tema, para todos os funcionários do banco, a ocorrer após o evento inicial de sensibilização da cúpula do banco.

Palavras-chave: Programas de Diversidade, Equidade de gênero, Inclusão, Sustentabilidade, Desempenho.

ABSTRACT

The promotion of diversity and inclusion programs in companies is extremely important for several reasons, such as improving the company's culture, innovation and creativity, and talent retention. Diversity, equity, and inclusion initiatives are essential to promote a positive work culture. The scenario that exists in Brazilian society is not reflected within organizations, due to this the implementation of diversity programs is necessary to reach a scenario closer to the reality that is lived, especially because Brazil has adhered to the Sustainable Development Goals (SDGs) of the UN (United Nations) that refer to issues of equity and diversity (SDG 5 - Gender Equality; SDG 10 - Reduction of Inequalities). In theoretical terms, the study was based on legitimacy theories, for which companies seek to disclose information about their activities in order to meet the expectations of society, and the theory of planned action, in which intentions have a great impact on individuals. The objective of the study was to identify what diversity programs are adopted by a large financial institution and the impact of these programs on the overall performance of the organization, according to the vision of leaders/managers. The study was conducted within a financial organization (bank). The approach was qualitative. Data was collected through semi-structured interviews, all recorded and later transcribed for analysis. The methodology of analysis was Bardin's Content Analysis. The study sample consisted of bank employees who held management, superintendency, directorship, and presidency positions, with eight being male and six female. The result of the interviews allowed the identification of what diversity programs are adopted, and the impact of these programs on the overall performance of the organization. Possible advances necessary for the organization to have a better prepared environment for these diversity and inclusion programs were also discussed. It was observed that, although all interviewees pointed out the importance of diversity programs, there was no consensus on the definition of the concept of diversity. This points to the need for equalization of the leaders' vision as a first step for the discussion of diversity and inclusion programs in the general scope of the organization. As a practical result, the top management (director and president of the bank) has already requested that the author hold a corporate event in September focused on the area of diversity, with managers as the target audience; a second corporate event was also requested, on the same theme, for all bank employees, to occur after the initial sensitization event of the bank's top management.

Keywords: Diversity Programs, Gender Equity, Inclusion, Sustainability, Performance.

ABREVIATURAS E SIGLAS

ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
ESG	<i>Environmental, social and governance</i>
GDIB	<i>Global Diversity & Inclusion Benchmarks</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PcD	Pessoa com Deficiência
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<i>UNDP</i>	<i>United Nations Development Programme</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. População de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, segundo os grupos de idade (%).....	12
Figura 2. Cargos gerenciais, segundo a cor ou raça e as classes da população em ordem crescente de rendimento (%)	12
Figura 3. Proporção da população residente entre os anos de 1991 e 2022 (%).	13
Figura 4. Distribuição da população de 2 anos ou mais de idade – Brasil, por grupos de idade, segundo existência de deficiência (%).....	14
Figura 5: Distribuição do pessoal por Sexo (%)	16
Figura 6: Distribuição do pessoal por cor ou raça (%).....	17
Figura 7: Distribuição das pessoas com e sem deficiência (%).....	17
Figura 8: Distribuição do pessoal por faixas etárias (%)	17
Figura 9 – Modelo da Teoria da Ação Planejada	23
Figura 10: Relação do perfil dos entrevistados	31
Figura 11: Relação das perguntas realizadas	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos.....	9
1.2	Problema de Pesquisa e Objetivos.....	15
1.3	Justificativa do estudo	16
2	REVISÃO TEÓRICA	21
2.1	Teoria Da Legitimidade	21
2.2	Teoria da Ação Planejada	22
2.3	Equidade de Gênero e Seu Impacto nas Organizações.....	23
2.4	O Viés Inconsciente na Contratação e as Vagas Afirmativas.....	25
2.5	Teto de Vidro.....	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1	Enquadramento metodológico do estudo	30
3.2	População e amostra.....	31
3.3	Coleta de dados	31
3.3.1.	Dados históricos da empresa usada para estudo de caso..	32
3.4	Análise de dados	33
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1	Categoria 1 – O conceito de diversidade.....	34
4.2	Categoria 2 – Diversidade na organização.....	36
4.3	Categoria 3 – Diversidade como sendo benéfica economicamente	38
4.4	Categoria 4 – Participação do gestor nos programas de diversidade	39
4.5	Categoria 5 – Programas de diversidade e impactos na sociedade	42
4.6	Categoria 6 – Benefícios e prejuízos da implantação de programas de diversidade.....	45
4.7	Categoria 7 – Discriminação e preconceito na ascensão da carreira	48
4.8	Categoria 8 – Mudança de comportamento	51
4.9	Categoria 9 – Preparar o ambiente para implantação de programas de diversidade.....	53
4.10	Categoria 10 – Desafios dos grupos minoritários.....	55
4.11	Categoria 11 – Apoio da alta liderança.....	58
4.12	Categoria 12 – Vagas afirmativas e viés inconsciente	60
4.13	Categoria 13 – Estereótipos de gestão	62

4.14	Categoria 14 – Gênero e tipo de liderança.....	64
4.15	Categoria 15 – Assunto relevante na organização.....	67
4.16	Categoria 16 – Diversidade na atualidade.....	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
6	INTERVENÇÃO DO ESTUDO	74
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
	APÊNDICE A: ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO A SER ENVIADO PARA COLHER AS RESPOSTAS E ENTENDER A VISÃO DAS BARREIRAS ENCONTRADAS.....	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos

A diversidade e a inclusão são temas que têm ganhado cada vez mais destaque no mundo dos negócios, principalmente no que se refere às empresas que buscam sucesso em um mercado altamente competitivo. As organizações têm percebido que a inclusão de diferentes perspectivas e pontos de vista é fundamental para a inovação e a criatividade, além de ser um aspecto importante para a imagem e reputação das empresas (Sial, Zheng, Cherian, Gulzar, Thu, Khan & Khuong; Oliveira, Ribeiro & Silva, 2019).

Como destaca Silveira, Donaggio, Sica e Ramos,

[...] uma das pautas mais discutidas no ambiente corporativo é a criação e o estabelecimento de parâmetros meritocráticos de avaliação de colaboradores que possam informar de forma justa e equânime a seleção e a ascensão dentro das empresas (Silveira, Donaggio, Sica & Ramos, 2017, p. 17).

A análise da diversidade tem se aprimorado com o auxílio de índices, tais como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que tem como objetivo ser o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas, pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial. Dessa forma, o índice serve como apoio aos investidores na tomada de decisão de investimentos, e induz as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade, uma vez que as práticas ESG (*Environmental, social and governance*, ou em português, Ambiental, Social e de Governança Corporativa) contribuem para a perenidade dos negócios (ISE B3, 2022).

Expondo-se a vertente da diversidade de gênero, tem-se uma pesquisa realizada pela ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais) intitulada “Diversidade e Inclusão nos Mercados Financeiros e de Capital” em 2022, demonstra que as empresas associadas acreditam que a promoção de diversidade e inclusão fazem parte da contribuição das organizações para a construção de uma sociedade mais justa, e que muitas empresas ainda não conseguiram conectar essas políticas com os resultados para os negócios, pois muitas delas ainda tem uma visão limitada sobre o assunto (ANBIMA 2022).

Um estudo, realizado pela B3, intitulado “Estudo Mulheres na Alta Liderança”, feito a partir de informações prestadas pelas companhias em documentos públicos, com o objetivo de mapear a evolução da diversidade de gênero no mercado brasileiro (B3, 2022), a partir de pesquisas com 423 companhias listadas, mostra as informações a seguir:

- 61% não têm mulheres entre seus diretores estatutários (mesmo percentual verificado em 2021);
- 37% não têm mulheres no conselho de administração (em 2021, esse percentual era de 45%);
- 26% têm apenas uma mulher na diretoria estatutária (eram 25% em 2021);
- 38% têm uma mulher entre os conselheiros de administração (em 2021, esse percentual era de 32%);
- 6% têm três ou mais mulheres entre os diretores estatutários (mesmo percentual de 2021);
- 8% têm três ou mais mulheres como conselheiras de administração (em 2021, eram 6%).

Em uma outra pesquisa realizada pela empresa Talenses Group, intitulada “Panorama Mulheres 2023”, demonstra-se que a diferença ainda é notável: apenas 17% dos cargos de presidência das empresas são ocupados por mulheres, numa projeção da amostra no “Panorama Mulheres 2023” para o mercado brasileiro. E esse número representa uma conquista, principalmente em um período pós-pandemia. Em 2019, apenas 13% das posições de presidência eram ocupadas por mulheres, e em 2017, primeiro ano da pesquisa, elas eram apenas 8% das pessoas presidentes nas empresas (Lopes, 2023).

O teto de vidro é um fenômeno que deve ser entendido como uma representação simbólica de uma barreira. Essa barreira se apresenta de forma sutil e transparente, mas suficientemente forte, para dificultar e inviabilizar o crescimento das mulheres a cargos e posições mais altas dentro da hierarquia organizacional (Bueno, Paula & Masaro, 2021; Steil, 1997). Algumas das principais barreiras que compõem o teto de vidro são: o preconceito, discriminação, a habilidade para liderar, a problemática entre trabalho e família, e tópico da maternidade, estrutura e cultura organizacional (Bueno *et al.*, 2021;

Carneiro, 2018; Lima *et al.*, 2013 como citado em Chagas, Lacerda, Paula & Bueno, 2022).

Além do teto de vidro, existe o labirinto de cristal (Lima *et al.*, 2013, como citado em Chagas *et al.*, 2022), que também impede que as mulheres ascendam em suas carreiras. Essa teoria elucida que, para se transpassar o labirinto, adjetivos como: persistência, consciência do caminho que está levando, a evolução, a capacidade de aprender com erros e acertos, e a habilidade de se enxergar a curto e longo prazo sobre as demais adversidades a serem enfrentadas, se fazem necessários. De acordo com a história social, entendimentos sobre o que difere e assemelha os homens das mulheres, uma percepção a respeito das mulheres foi criada, a que entende que elas são menos qualificadas para cargos de poder do que os homens (Morgan, 2008).

Compreender os fenômenos como o teto de vidro e o labirinto de cristal permitem elucidar as complexas tramas envolvidas nos “lugares” que as mulheres ocupam, as problemáticas, e os limites impostos. Seu conhecimento pode ajudar na promoção de uma compreensão nas instituições a respeito de como manejar e remover os entraves que impossibilitam que as mulheres avancem na carreira e ocupem os cargos de liderança (Morgan, 2008).

Segundo a PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua) de 2022 (IBGE, 2022b), a população brasileira é composta por 48,9% de homens e 51,1% de mulheres, o percentual de conclusão de ensino superior é maior entre as mulheres do que os homens entre as idades de 25 a 64 anos, e esse estudo visa demonstrar como a quebras dessas barreiras invisíveis poderá contribuir para refletir esses números dentro das organizações.

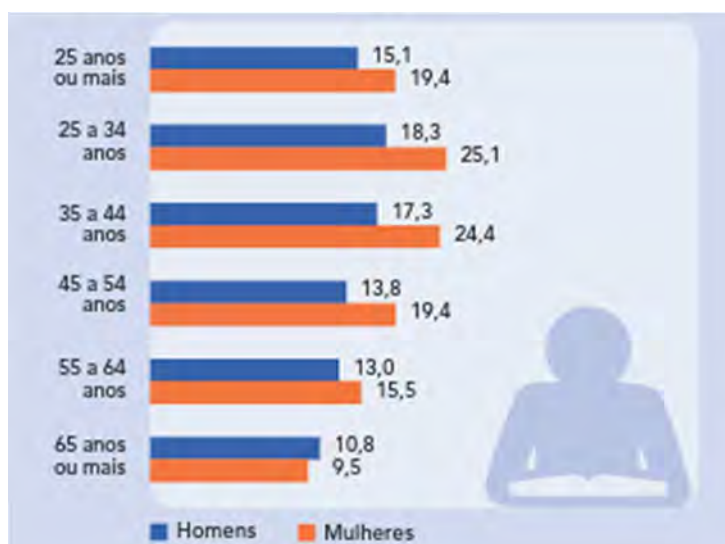


Figura 1. População de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, segundo os grupos de idade (%)

Fonte: IBGE, 2019, citado por IBGE Educa. (2023). Indicadores Sociais das mulheres no Brasil. Matérias especiais.

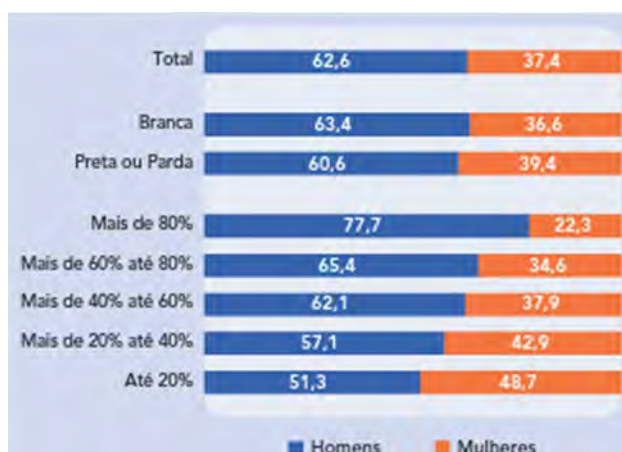


Figura 2. Cargos gerenciais, segundo a cor ou raça e as classes da população em ordem crescente de rendimento (%)

Fonte: IBGE, 2019, citado por IBGE Educa. (2023). Indicadores Sociais das mulheres no Brasil. Matérias especiais.

Outra vertente da discussão da diversidade está relacionada à etnia/raça. Em 2022, cerca de 92,1 milhões de pessoas se declararam pardas, o equivalente a 45,3% da população do país. Desde 1991, esse contingente não superava a população branca, que chegou a 88,2 milhões (ou 43,5% da população do país). Outras 20,6 milhões, se declaram pretas (10,2%), enquanto 1,7 milhões, se declararam indígenas (0,8%) e 850,1 mil se declaram amarelas (0,4%). Os dados são do Censo Demográfico de 2022 (IBGE, 2022a).

No entanto, essa proporção não se reflete na ocupação de cargos de

liderança no país. A discrepância entre a porcentagem de brasileiros pretos e pardos, e sua representatividade em posições de liderança é notável, e levanta questões sobre as causas dessa disparidade.

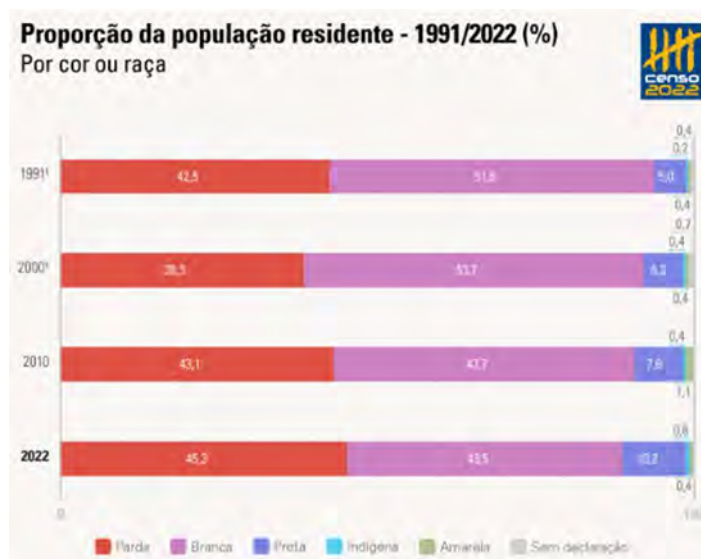


Figura 3. Proporção da população residente entre os anos de 1991 e 2022 (%).

Nota: Censo Demográfico 2022: População por cor ou raça. Fonte: IBGE (2022a). Censo Demográfico 2022.

Infelizmente, é evidente que a sociedade em geral, e especialmente aqueles que tomam decisões, tendem a ver as pessoas pretas como menos aptas e competentes para liderar uma organização em comparação aos homens brancos (Carton & Rosette, 2011; Rosette; Leonardelli & Phillips, 2008).

Também se deve discutir, no âmbito da diversidade, a questão das pessoas com deficiência. Em uma era moderna, a humanidade enfrenta uma série de desafios: mudanças contínuas, a rapidez das informações, a busca por empregos dignos e a complexidade da vida, tanto em grandes metrópoles, quanto em cidades menores. Na pesquisa realizada pelo IBGE intitulada “PNAD Continua Pessoas com Deficiência 2022” (IBGE, 2022b) demonstra que a população com deficiência no Brasil foi estimada em 18,6 milhões de pessoas com 2 anos ou mais, o que corresponde a 8,9% da população dessa faixa etária. O objetivo da pesquisa do IBGE é que seja possível ter um indicador que melhor represente aqueles que de fato vão enfrentar barreiras. Incluir esse tema na Pnad Contínua significa ter informações de educação e mercado de trabalho para essas pessoas e, com isso, poder planejar políticas que promovam qualidade de vida, maior participação na sociedade e equalização de

oportunidades entre pessoas com deficiência e os demais.

Dificuldades de mobilidade impactam todos os indivíduos, e para as pessoas com deficiência (PcDs), esses obstáculos são ainda mais intensos, devido às várias restrições que precisam enfrentar e superar. A inclusão e a acessibilidade das PcDs em áreas como o mercado de trabalho, a educação, o lazer e a cultura são temas de discussão no Brasil e no mundo, com o objetivo de garantir os direitos dessas pessoas, que foram marginalizadas e vistas como incapazes por muito tempo (Sasso, 2021).

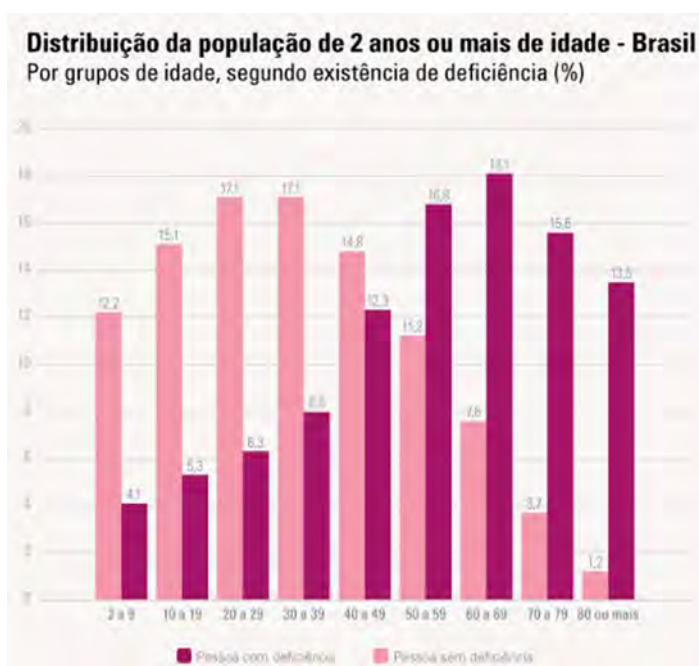


Figura 4. Distribuição da população de 2 anos ou mais de idade – Brasil, por grupos de idade, segundo existência de deficiência (%)

Nota: Fonte: IBGE. (2022b) Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Pessoas com Deficiência 2022. Divulgação dos resultados gerais. DPE/Grupo de trabalho de deficiência. Divulgação 07/07/2023.

Nos estudos de Ferreira e Rais (2016), de Braga (2018) e de Abreu, Vilardo e Ferreira (2019), confirmada por Sasso *et al.* (2021), observa-se que as PcDs não estão sendo adequadamente reconhecidas como talentos potenciais que podem contribuir para as organizações. Pelo contrário, muitas vezes, as organizações veem as PcDs como causas de resultados operacionais ruins. Ferreira e Rais (2016) e Braga (2018) tentaram destacar essa realidade, mas em nenhum dos estudos houve comprovação empírica de tais hipóteses.

Ferreira e Rais (2016) relataram dificuldades para obter informações sobre as PcDs nas organizações, observação confirmada por Sasso (2021), que

ênfatisam que o contexto brasileiro tem uma escassez de estudos que analisam a inclusão das PcDs nas empresas, sendo a maioria estudos de caso. Ferreira e Rais (2016) destacam a necessidade de melhores evidências para a construo de uma base de dados sólida, a fim de possibilitar estudos que apoiem políticas públicas e aoes afirmativas privadas. Além disso, há a sugestão de um mapeamento completo de dados sobre PcDs (funo exercida, tipo de deficiência, grau de deficiência, entre outras características), para que existam trabalhos relevantes em nível nacional.

Outro aspecto importante quanto  diversidade  o etarismo. O Brasil está passando por um processo acelerado de envelhecimento populacional. A idade média projetada para a populao em 2020  de 31,8 anos, um aumento de 12,4% em relao  idade média de 2010. Espera-se que esse número aumente para 34,6 anos até 2030, e continue a crescer. Este fenômeno apresenta tanto desafios quanto oportunidades para as organizaoes, que estão se tornando cada vez mais diversificadas. No entanto, há uma escassez de estudos no país que abordam o etarismo no contexto organizacional (Loth & Silveira, 2014)

De acordo com as consideraoes feitas sobre diversidade, neste estudo pretende-se realizar uma análise de uma instituio financeira do mercado brasileiro, por meio de entrevista com a alta liderança, a fim de entender como a diversidade  aplicada dentro da organizao, como os programas de diversidade que existem na organizao ajudam no desempenho dela, os benefícios que esses programas trazem para a organizao, e o que precisa ser ajustado de acordo com o resultado das entrevistas realizadas.

1.2 Problema de Pesquisa e Objetivos

A presente pesquisa tem como problema de pesquisa responder a seguinte questão: "Qual o impacto dos programas de diversidade no desempenho da organizao de acordo com a visão dos líderes e gestores?"

O objetivo geral da pesquisa : identificar quais são os programas de diversidade adotados por uma instituio financeira de grande porte, e o impacto desses programas no desempenho geral da organizao, de acordo com a visão de líderes e gestores. A partir disso, este trabalho discute possíveis avanços necessários para que tais organizaoes possam ter um ambiente mais bem

preparado para esses programas de diversidade e inclusão.

A partir do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (i) descrever os avanços em termos gerais dos programas de diversidade e inclusão no mercado; (ii) descrever as dificuldades enfrentadas pelas pessoas impactadas por esses programas em sua ascensão profissional e (iii) entender a visão do líder/gestor em relação aos conceitos de diversidade e inclusão, e (iv) identificar a visão deles quanto ao seu papel na implantação e na participação dos programas de diversidade e inclusão da organização, e o impacto no desempenho da organização da implantação desses programas.

1.3 Justificativa do estudo

O cenário atual da sociedade não é refletido dentro das organizações quando se fala em grupos sub representados, em um país no qual se tem como maioria mulheres e pessoas negras e pretas (IBGE, 2022a), e quando se fala da alta liderança nas organizações, tem-se uma maioria de homens. Um estudo realizado pelo Instituto Ethos no ano de 2016 intitulado “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas” abre a distribuição por gênero e por cor ou raça, pessoas com deficiência e por faixas etárias (Instituto Ethos, 2016).

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR SEXO (%)

	HOMENS	MULHERES
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Figura 5: Distribuição do pessoal por Sexo (%)

Nota: Fonte: Instituto Ethos (2016). Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR COR OU RAÇA (%)

	BRANCOS	TOTAL NEGROS	PRETOS	PARDOS
Conselho de Administração	95,1	4,9	0,0	4,9
Quadro Executivo	94,2	4,7	0,5	4,2
Gerência	90,1	6,3	0,6	5,7
Supervisão	72,2	25,9	3,6	22,3
Quadro Funcional	62,8	35,7	7,0	28,7
Trainees	41,3	58,2	2,5	55,7
Estagiários	69,0	28,8	4,4	24,4
Aprendizes	41,6	57,5	12,2	45,3

Figura 6: Distribuição do pessoal por cor ou raça (%)

Nota: Fonte: Instituto Ethos (2016). Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas

DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS COM E SEM DEFICIÊNCIA (%)

	PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	PESSOAS SEM DEFICIÊNCIA
Conselho de Administração	0,00	100,00
Quadro Executivo	0,64	99,36
Gerência	0,41	99,59
Supervisão	0,89	99,11
Quadro Funcional	2,33	97,67
Trainees	0,60	99,40
Estagiários	0,06	99,94
Aprendizes	0,83	99,17

Figura 7: Distribuição das pessoas com e sem deficiência (%)

Nota: Fonte: Instituto Ethos (2016). Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR FAIXAS ETÁRIAS (%)

	16 A 24 ANOS	25 A 35 ANOS	36 A 45 ANOS	46 A 55 ANOS	56 ANOS OU MAIS
Conselho	0,00	0,00	32,94	37,65	29,41
Quadro Executivo	3,12	20,17	26,52	41,00	9,19
Gerência	0,02	30,28	45,25	20,45	4,00
Supervisão	1,11	34,49	34,35	25,34	4,71
Quadro Funcional	9,80	40,18	24,88	19,08	6,06

Figura 8: Distribuição do pessoal por faixas etárias (%)

Nota: Fonte: Instituto Ethos (2016). Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas

Considerando-se os objetivos do estudo, pode-se discutir sua relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um conjunto de 17 objetivos estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) com o objetivo de orientar ações em prol do desenvolvimento sustentável até o ano de 2030. Esses objetivos são interdependentes, e abrangem diversas áreas, como a erradicação da pobreza, a igualdade de gênero, a educação de qualidade, o combate às mudanças climáticas, entre outras.

Neste trabalho, são destacados aqueles relacionados à diversidade e

inclusão, que buscam promover a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade em todas as suas formas. O ODS 5, Igualdade de Gênero, visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. De acordo com a ONU Mulheres (2019), ainda há muitos desafios a serem enfrentados para alcançar esse objetivo, como a discriminação no mercado de trabalho, a violência de gênero e a falta de representatividade feminina em cargos de liderança. Além disso, é importante destacar a interseccionalidade, ou seja, a necessidade de considerar as diferentes formas de opressão que afetam as mulheres, como a discriminação racial, a orientação sexual e a identidade de gênero. Dentre as metas do ODS 5, destacamos as seguintes:

- Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos;
- 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;
- Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;
- Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis;

O ODS 10, Redução das Desigualdades, busca reduzir as desigualdades econômicas, sociais e políticas entre diferentes grupos da sociedade (ONU, 2015). Segundo o relatório da ONU (United Nations, 2020), a desigualdade de gênero e a discriminação étnico/racial ainda são grandes obstáculos para o desenvolvimento sustentável. Além disso, é importante destacar a necessidade de combater a discriminação contra pessoas com deficiência e pessoas idosas no ambiente de trabalho (etarismo), garantindo que todos tenham as mesmas oportunidades de acesso à educação, saúde, trabalho e participação política. Dentre as metas do ODS 10, destacamos as seguintes:

- Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e

política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra;

- Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito;
- Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade.

Em relação à diversidade e inclusão, o ODS 5 tem um papel fundamental, já que seu objetivo principal é “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”. Além disso, o ODS 10 busca “diminuir as desigualdades sociais, econômicas e políticas entre países e dentro deles”. Ambos os ODS estão diretamente ligados ao tema da diversidade e inclusão nas organizações, já que buscam promover a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade (ONU, 2020).

Em geral, essas metas visam promover a inclusão social, a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade em todas as esferas da vida, para que todas as pessoas possam viver com dignidade e realizar seu potencial pleno. É importante destacar que a diversidade e a inclusão são temas transversais a todos os ODS, já que afetam diretamente o desenvolvimento sustentável. Promover a diversidade e a inclusão é fundamental para alcançar um futuro mais justo, igualitário e sustentável para todas as pessoas e para o planeta (Cidade, 2019).

Um estudo realizado pela McKinsey & Company em 2020, intitulado “Diversity Matters: América Latina”, apresenta dados que confirmam benefícios econômicos para as organizações. O estudo identifica um estímulo de melhores práticas de negócios, em que os funcionários possuem maior liberdade de “ser quem são”. Uma análise baseada em dados de 693 empresas latino-americanas revelou que empresas com equipes executivas diversificadas têm probabilidade 14% maior de atingir uma performance financeira superior à de seus pares na indústria; funcionários de empresas comprometidas com a diversidade têm probabilidade 152% maior de propor novas ideias; e probabilidade 62% maior de

serem incentivados a colaborar com outras equipes; e são 64% mais propensos a compartilhar ideias e melhores práticas (McKinsey & Company, 2020).

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Teoria Da Legitimidade

A teoria da legitimidade possui uma abordagem relevante para estabelecer o vínculo entre a forma como as organizações buscam legitimar suas atividades e ações perante diferentes partes interessadas, fundamentada em contratos com a sociedade (Friedman, 2007).

As empresas se comprometem em atuar nos limites impostos pela sociedade, alinhando suas ações às expectativas desta, na busca de aprovação de suas atividades, legitimação, sobrevivência, assim como outras recompensas (Patten, 1992; Pletsch, Brighenti, Da Silva & Da Rosa, 2015). Dessa forma, as empresas buscam divulgar informações sobre as atividades que atendam às expectativas da sociedade, mesmo sem a existência de exigência legal, como forma de torná-las legítimas (Dias Filho, 2012)

Segundo Patten (1992), a base da Teoria da Legitimidade é a premissa de que uma empresa concorda em operar na sociedade mediante contrato social, atuando dentro dos limites impostos pela sociedade. Ainda nesse contexto, Dowling e Pfeffer (1975) destacam que quando existe disparidade entre os valores da empresa e da sociedade, a legitimidade organizacional está ameaçada.

Deegan (2002) argumenta que, quando a sociedade não está convencida de que a organização está operando em um nível aceitável ou legítimo, pode efetivamente revogar o "contrato" da organização para continuar com suas operações; as empresas dessa forma, optam por divulgar de forma pública informações sobre aspectos do seu desempenho social e ambiental, para dessa forma, melhorar seu nível de aceitação perante a sociedade.

Suchman (1995) é amplamente citado no contexto da Teoria da Legitimidade, argumentando que a organização pode buscar a legitimidade de suas operações de três formas: pragmática, moral e cognitiva.

A legitimação pragmática corresponde à conduta prática e imediata da empresa em resposta às percepções de seu público particular. A legitimação moral repousa na avaliação normativa positiva da empresa e de suas atividades, e no juízo acerca das atividades desenvolvidas pela empresa (Machado & Ott,

2015). Guthrie e Parker (1989, p. 344) complementam que a Teoria da Legitimidade se baseia na noção de que a empresa opera em sociedade por meio de um contrato social, comprometendo-se a realizar várias ações socialmente desejadas em troca de aprovação dos seus objetivos, de outras recompensas e de sua sobrevivência.

Segundo Suchman (1995), recuperar a legitimidade se assemelha a ganhá-la, e a reparação da legitimidade geralmente representa uma resposta reativa a uma crise imprevista. As organizações têm criado estratégias com base em ações específicas do passado. Perrow (1981) abrange que a sobrevivência empresarial não depende somente da eficiência e lucros, mas também da aceitação social; dessa forma, um dos objetivos da organização está em criar legitimidade para o método operacional e para os seus produtos.

2.2 Teoria da Ação Planejada

A Teoria da Ação Planejada (TAP) é uma abordagem teórica amplamente utilizada em diversas áreas, incluindo administração e gestão de organizações. Desenvolvida por Icek Ajzen, ela se baseia na ideia de que as intenções das pessoas são preditores diretos de seus comportamentos, desde que essas intenções sejam formadas considerando três componentes: atitude em relação ao comportamento, norma subjetiva e controle percebido sobre o comportamento (Ajzen & Madden, 1986).

A atitude em relação ao comportamento se refere à avaliação que um indivíduo faz sobre realizar ou não um determinado comportamento. Essa avaliação pode ser favorável ou desfavorável, sendo influenciado pelas crenças pessoais sobre as consequências do comportamento em questão (Ajzen & Fishbein, 1988).

As normas sociais referem-se à percepção do indivíduo sobre as expectativas sociais relevantes em relação ao seu comportamento. Essa percepção é moldada pelas crenças normativas individuais, que são as crenças do indivíduo sobre o que é considerado comportamento normal ou aceitável em sua sociedade ou grupo social. As normas sociais são consideradas um indicador importante da intenção comportamental, pois representam a influência da pressão social percebida para executar ou não um determinado

comportamento (Ajzen & Fishbein, 1988)

O controle comportamental percebido, considera que comportamentos passados podem influenciar diretamente em comportamentos futuros, mas que há possibilidade de passagem direta do controle comportamental percebido para o comportamento (Ajzen & Fishbein, 1988; Heizer; Garcia & Vieira 2009). A Figura 9 apresenta o modelo da Teoria da Ação Planejada.

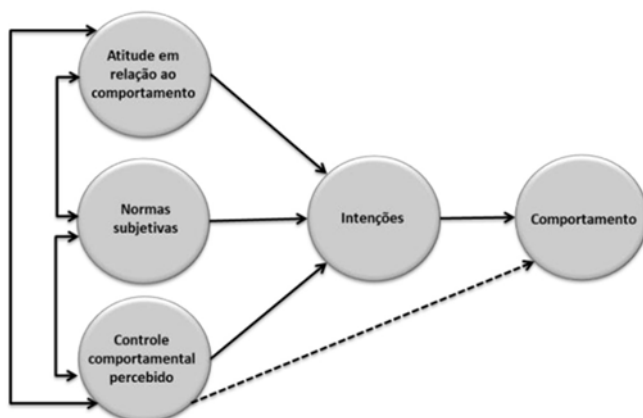


Figura 9 – Modelo da Teoria da Ação Planejada

Nota: Fonte: Ajzen, Icek; & Madden, Thomas J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of experimental social psychology*, 22(5), p. 458).

2.3 Equidade de Gênero e Seu Impacto nas Organizações

A equidade de gênero é um conceito amplamente discutido na atualidade, e trata-se de uma perspectiva que busca garantir os mesmos direitos e oportunidades para todas as pessoas, independentemente do gênero ao qual pertencem. Segundo o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2020, publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, em inglês, *UNDP - United Nations Development Programme*), a equidade de gênero é fundamental para a construção de sociedades mais justas e prósperas (UNDP, 2020).

Nesse sentido, a equidade de gênero é uma questão que transcende o âmbito das relações interpessoais, e se estende a todas as esferas da vida social, incluindo a educação, o trabalho, a política e a cultura. Como ressalta Souza (2019), a equidade de gênero é um processo contínuo de reconhecimento e enfrentamento das desigualdades históricas entre homens e mulheres, que têm origem em uma série de fatores culturais, econômicos e políticos.

Diversos autores têm abordado a importância da equidade de gênero no contexto empresarial, destacando que a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e igualitários pode trazer benefícios significativos para as empresas. De acordo com o relatório *"Diversity Wins: How Inclusion Matters"*, publicado pela consultoria McKinsey & Company (2020), as empresas que valorizam a diversidade e a inclusão são mais propensas a apresentar melhores resultados financeiros e a atrair e reter talentos.

Além disso, a equidade de gênero é uma questão que também se relaciona com a responsabilidade social corporativa. Segundo Valente e Vasconcelos (2020), a promoção da equidade de gênero nas empresas pode contribuir para a construção de sociedades mais justas e igualitárias, além de ser uma forma de as empresas se posicionarem diante de questões sociais relevantes, e de demonstrarem seu compromisso com a diversidade e a inclusão.

A promoção da equidade de gênero nas empresas não só contribui para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e igualitários, como também pode trazer benefícios financeiros, e fortalecer o posicionamento das empresas como agentes de mudança social (McKinsey & Company, 2020).

A equidade de gênero é um tema de grande relevância no contexto empresarial, uma vez que a promoção da igualdade pode trazer benefícios significativos para as empresas, tanto em termos financeiros, quanto reputacionais. Segundo estudos recentes, as empresas que promovem a equidade de gênero em seus ambientes de trabalho têm mais chances de obter melhores resultados financeiros e de se destacar no mercado (Goldenberg, 2023).

Outro ponto importante, é a imagem e reputação das empresas. A promoção da equidade de gênero pode ser uma forma de as empresas se posicionarem diante de questões sociais relevantes, e de demonstrarem seu compromisso com a diversidade e a inclusão. Segundo o relatório *"Inclusion Nudges Guidebook: Practical Techniques for Changing Culture, Inclusion and Leadership at Work"*, publicado pela Global Diversity & Inclusion Benchmarks (GDIB) em parceria com a Bâton Global (2020), a promoção da equidade de gênero pode ser uma estratégia para atrair e reter talentos, além de melhorar a

imagem da empresa perante a sociedade.

Por fim, é importante ressaltar que a equidade de gênero é uma questão de justiça social, e que a promoção da igualdade é um dever das empresas como agentes sociais. Como aponta o estudo "*Gender Diversity and Corporate Social Responsibility*", publicado pela *Journal of Business Ethics* (Ferreira & Ferreira, 2018), a promoção da equidade de gênero pode ser vista como uma forma de as empresas cumprirem seu papel social e contribuírem para a construção de sociedades mais justas e igualitárias.

Desse modo, a equidade de gênero é uma questão importante e lucrativa para as empresas, uma vez que pode contribuir para a melhoria dos resultados financeiros, da imagem e reputação, além de promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Além disso, a promoção da equidade de gênero pode ser vista como uma forma de as empresas cumprirem seu papel social e contribuírem para a construção de sociedades mais justas e igualitárias (Peterson Institute For International Economics, 2019).

2.4 O Viés Inconsciente na Contratação e as Vagas Afirmativas

A discriminação contra minorias ainda é uma realidade em muitos ambientes de trabalho, mesmo com os avanços nas políticas de diversidade e inclusão.

Essa realidade pode estar relacionada com o viés inconsciente presente nos processos de contratação. O viés inconsciente é um fenômeno psicológico, em que os indivíduos tomam decisões com base em estereótipos e preconceitos que estão enraizados em sua cultura e experiências de vida. Esse viés pode levar a uma tomada de decisão injusta e não intencional (Castilla & Benard, 2010).

Para combater o viés inconsciente na contratação de profissionais, é importante que as organizações criem políticas de diversidade e inclusão que incluam ações como vagas afirmativas para a contratação. Além disso, é fundamental que as equipes de recrutamento sejam treinadas para identificar e combater o viés inconsciente, por meio de processos seletivos que garantam a igualdade de oportunidades para todos os candidatos (Out and Equal, 2021).

Outra medida importante é a criação de ambientes de trabalho inclusivos,

em que os profissionais se sintam seguros para se assumirem e se expressarem livremente. Isso pode ser feito por meio de ações de conscientização e treinamento para toda a equipe, além de políticas de não discriminação e de combate ao assédio e à violência (Cecchi-Dimeglio, 2022).

Destaca-se que o viés inconsciente na contratação é um problema real e pode impedir a construção de ambientes de trabalho inclusivos e justos. Para combatê-lo é fundamental que as organizações criem políticas de diversidade e inclusão, treinem suas equipes de recrutamento, e criem ambientes de trabalho seguros e acolhedores para todos os profissionais, independentemente de sua orientação sexual ou identidade de gênero (Out and Equal, 2021).

O viés inconsciente é um grande obstáculo na contratação de profissionais, o que pode levar à exclusão desses indivíduos do mercado de trabalho ou à sua contratação em posições subalternas.

As vagas afirmativas são medidas que buscam garantir a inclusão de grupos historicamente marginalizados no mercado de trabalho. Essas medidas são uma forma de promover a diversidade e a igualdade de oportunidades para pessoas que enfrentam desvantagens socioeconômicas e históricas (Out and Equal, 2021).

No Brasil, as vagas afirmativas têm sido amplamente debatidas e implementadas em diversos setores da sociedade, incluindo o mercado de trabalho. Em 2018, foi sancionada a Lei nº 13.787, que estabelece a reserva de vagas para mulheres na área de tecnologia da informação (TI) em empresas que prestam serviços para o governo federal. A lei estabelece que as empresas devem reservar no mínimo 10% das vagas para mulheres, aumentando esse percentual gradualmente até chegar a 30% em 2022 (Brasil, 2018).

Além disso, em 2012, o Supremo Tribunal Federal decidiu pela constitucionalidade das cotas raciais nas universidades públicas. Essa decisão histórica reforçou a importância das vagas afirmativas como uma forma de combater a desigualdade e a exclusão social (Espaço Vital, 2012).

No contexto das empresas, as vagas afirmativas também têm ganhado espaço nos últimos anos. Em 2020, a *startup* de tecnologia Pipefy anunciou que adotaria uma política de reserva de vagas para pessoas negras em seus processos seletivos. A empresa afirmou que a medida foi tomada como forma

de combater a desigualdade racial e aumentar a diversidade em sua equipe (Pipefy, 2020).

Outra empresa que tem implementado vagas afirmativas é a Nubank, que em 2021 anunciou a reserva de pelo menos 50% das vagas de liderança para mulheres e pessoas negras. A empresa afirmou que a medida é parte de um compromisso maior com a diversidade e inclusão, e que a meta é garantir que a equipe da empresa reflita a diversidade da população brasileira (Nubank, 2021).

No entanto, as vagas afirmativas também têm sido alvo de críticas e questionamentos. Algumas pessoas argumentam que essas medidas podem prejudicar candidatos que não fazem parte dos grupos beneficiados pelas cotas, e que a seleção deve ser feita com base no mérito e na competência dos candidatos (Cecchi-Dimeglio, 2022).

Apesar dessas críticas, as vagas afirmativas têm se mostrado uma importante ferramenta para promover a inclusão e a diversidade no mercado de trabalho. Com o aumento da conscientização sobre a importância dessas questões, é possível que mais empresas e setores da sociedade adotem políticas de reserva de vagas e outras medidas afirmativas nos próximos anos (Out and Equal, 2021).

2.5 Teto de Vidro

O efeito *glass ceiling* (teto de vidro) teve sua origem em 1987 com Morrison, White e Velsor, incentivando a criação de uma comissão do governo americano que tinha como objetivo regulamentar o mercado, com o fim de reduzir barreiras que artificialmente impedem as pessoas que fazem parte de grupos sub representados de aproveitarem oportunidades de carreira e de promoção da mesma forma que os homens (Madalozzo, 2011).

O “teto de vidro”, amplamente evidenciado pela literatura nacional e, principalmente, estrangeira, é uma metáfora usada para denominar as barreiras organizacionais invisíveis que grupos sub representados vêm transpor para chegar a cargos de topo dentro das empresas. Aquelas que conseguem tal feito, contudo, ocupam postos menos estratégicos, como recursos humanos e administração, sendo excluídas das direções de desenvolvimento de produtos e finanças. Essa exclusão das mulheres de altos cargos em áreas de maior

importância dentro da companhia é conhecida como “paredes de vidro” (Cappellin, 2008, p.96-97).

Outra visão sobre o fenômeno teto de vidro é que ele denota a dificuldade dos grupos sub representados, no geral, em ascender aos degraus superiores, considerados de maior prestígio em seus campos profissionais (Cotter, Hermsen & Vanneman, 2001), isto é, há desvantagens oriundas do gênero para se atingir o topo da hierarquia, e essas desvantagens vão piorando mais tarde na carreira de uma pessoa, mesmo quando as mulheres possuem características produtivas idênticas ou superiores às de seus colegas do sexo masculino (Lescault, 2020).

Dentro da concepção de “barreiras invisíveis” (Steil, 1997; Boltelho, Schons, Vieira & Cunha 2008), a mulher passou a ser socialmente aceita no mercado de trabalho, porém carrega as funções relacionadas a trabalhos domésticos, responsabilidades vinculadas ao lar e a família, sendo cobrada de forma que a sobrecarregue; isso é diferente do papel do homem, que permaneceu sobre a lógica de priorizar a carreira (Capelle, Brito, Melo & Vasconcelos, 2006; Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010).

Outra barreira do teto de vidro é o fato dos grupos sub representados precisarem provar diariamente que são tão qualificados e competentes quanto os demais para manter sua função, muitas vezes sendo necessário assumir posturas consideradas masculinas para se firmar na sua posição (Capelle *et. al.*, 2006).

Além de barreiras culturais que estão sendo quebradas com o tempo, temos as barreiras sociais, tais como preconceito e discriminação, conflito entre trabalho e família, e a questão da maternidade, todas essas barreiras fazem parte do teto de vidro (Betiol & Tonelli, 1991; Carvalho Neto *et al.*, 2010).

O preconceito tem seu fator marcante entre os gêneros da organização, umas de suas formas é a concepção de que a mulher utiliza da sexualidade como forma de galgar posições na hierarquia organizacional, dessa forma reduzindo o papel da mulher através da criação do estereótipo, que associa a capacidade da mulher de alcançar posições executivas através da sexualidade (Betiol & Tonelli, 1991). Além das questões de gênero, é crucial reconhecer que outros grupos sub-representados enfrentam desafios semelhantes, indivíduos de diferentes etnias e raças podem ser submetidos a estereótipos que questionam

sua competência ou qualificação, limitando suas oportunidades de avanço na hierarquia organizacional. Da mesma forma, indivíduos LGBTQ+ podem enfrentar preconceitos baseados em suposições sobre sua identidade sexual ou de gênero, o que pode afetar negativamente suas carreiras. Pessoas com deficiência também podem ser vistas como menos capazes ou produtivas, independentemente de suas habilidades reais (Cotter, Hermsen & Vanneman, 2001). Esses preconceitos e estereótipos, muitas vezes enraizados em concepções errôneas e preconceituosas, podem criar barreiras significativas para a inclusão e a igualdade no local de trabalho (Out and Equal, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, divididos em: enquadramento metodológico do estudo; coleta de dados; dados da empresa abordada e análise de dados.

3.1 Enquadramento metodológico do estudo

Segundo as bases lógicas da investigação, o método adotado neste estudo é fenomenológico, pois se preocupa com a descrição direta do fenômeno estudado; concebe a existência de diferentes interpretações de uma mesma realidade (Diehl & Tatim, 2004).

Segundo a abordagem do problema (Diehl & Tatim, 2004), trata-se de uma pesquisa qualitativa que busca compreender os significados e os sentidos das mensagens, indo além da leitura comum (Bardin, 1977), sendo dividida em três fases principais, sendo elas:

- Pré-análise: Avaliação e organização do material coletado.
- Exploração do material: Seleção das unidades de análise.
- Tratamento dos resultados: Interpretação aprofundada do material produzido.

O método qualitativo visa a entender fenômenos para produzir resultados não alcançados por meio de procedimentos estatísticos ou por outros meios de quantificação (Corbin & Strauss, 2008). Esta metodologia é orientada para pesquisas sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos.

Segundo o objetivo geral do estudo, a pesquisa é exploratória, buscando obter maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e, em estudos futuros, poder construir hipóteses. Também pode ser enquadrada como pesquisa descritiva, tendo em vista que descreve o posicionamento de uma determinada amostra (Diehl & Tatim, 2004).

Segundo o procedimento técnico, a pesquisa caracteriza-se como sendo de levantamento, pelo questionamento direto das pessoas cujos comportamentos e opiniões se deseja conhecer (Diehl & Tatim, 2004). Desta forma, os dados são primários.

Como o estudo foi feito em uma única instituição bancária, pode-se enquadrá-lo como sendo um estudo de caso, pois se estuda profundamente o problema de pesquisa junto a gestores de uma mesma empresa.

3.2 População e amostra

A população do estudo foi composta por parte do grupo da alta liderança da instituição financeira em que o trabalho foi feito.

O procedimento de amostragem foi não probabilístico, sendo convidados gestores para participarem das entrevistas. O aspecto interessante é que uma vez selecionada a amostra, outros gestores souberam do teor das entrevistas e pediram para participar também. Considerando o tempo exíguo e a redundância que se obteve com as respostas, limitou-se a amostra a 14 gestores.

Identificação	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo	Estado Civil	Filhos	Grupo Minoritário	Familiar Grupo Minoritário
Entrevistado - 01	Masculino	36	MBA	Diretor	Casado	Não	Não	Mulheres
Entrevistado - 02	Feminino	32	Superior Completo	Superintendente Executiva	Solteira	Não	Mulheres	Mulheres
Entrevistado - 03	Feminino	45	Pós Graduada	Superintendente Executiva	Casada	Sim	Mulheres	Neurodiversidade
Entrevistado - 04	Feminino	49	Pós Graduada	Superintendente	Casada	Sim	Não	Não
Entrevistado - 05	Masculino	41	Pós Graduado	Gerente	Casado	Sim	Não	Mulheres / Neurodiversidade
Entrevistado - 06	Masculino	52	Superior Completo	Presidente	Casado	Sim	Não	Não
Entrevistado - 07	Masculino	52	Superior Completo	Gerente	Casado	Sim	Não	Não
Entrevistado - 08	Masculino	39	Superior Completo	Superintendente Executivo	Casado	Sim	Não	Não
Entrevistado - 09	Masculino	56	Superior Completo	Superintendente Executivo	Casado	Sim	Não	LGBTI
Entrevistado - 10	Feminino	43	Superior Completo	Superintendente Executiva	Casada	Sim	Mulheres	Mulheres / LGBTI
Entrevistado - 11	Masculino	40	Mestrado	Diretor	Casado	Sim	Não	Neurodiversidade
Entrevistado - 12	Feminino	43	Pós Graduada	Diretora	Casada	Sim	Mulheres	Etnico / Racial
Entrevistado - 13	Feminino	47	MBA	Superintendente	Casada	Sim	Mulheres	Não
Entrevistado - 14	Masculino	42	Pós Graduado	Gerente	Casado	Não	Não	LGBTI

Figura 10: Relação do perfil dos entrevistados

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3.3 Coleta de dados

Marconi e Lakatos (2001) explicam que a técnica corresponde à parte prática da coleta de dados, para este trabalho foram realizadas quatorze entrevistas individuais com homens e mulheres que ocupam funções de alta liderança na organização dentro de diferentes áreas.

O roteiro da entrevista foi composto de dezesseis perguntas, divididos em quatro tópicos, conforme destacado na Figura 11:

Diversidade na Organização	Dificuldade dos Profissionais	Visão Líder / Gestor	Espaço para comentário
Em sua visão, qual é o conceito de diversidade?	Quais são os benefícios ou prejuízos relacionados à implantação de programas de diversidade na organização?	Como você se posiciona diante dos programas de diversidade da sua organização? Você classificaria sua posição como sendo de apoio, neutra ou de não apoio? Explique o porquê.	Tem algum assunto que você queira trazer e que entenda que seria relevante para ser tratado dentro da organização?
Como você vê os programas de diversidade da sua empresa, comparado ao mercado? (Acima – Na média – Abaixo)	Você enfrentou alguma dificuldade na ascensão da sua carreira por algum tipo de discriminação ou preconceito? Se não sofreu, viu alguém passar por isso? Você pode explicar isso foi evidenciado?	O que você pensa sobre a disponibilização de vagas afirmativas? Você acha que elas combatem o viés no momento da contratação de um profissional?	Dentre os tipos de diversidade, qual deles seria mais importante para ser discutido no momento? (etarismo, pessoas com deficiência, gênero, LGBTI+, étnico/racial)?
Você encara a diversidade como algo benéfico economicamente para a sua empresa?	Em algum momento de sua carreira, para ser aceito ou respeitado, foi-lhe exigida alguma mudança de comportamento? Explique como.	Você consegue perceber estereótipos de gestão que possam facilitar ou dificultar a ascensão de grupos minoritários na organização? Cite alguns deles.	
Como, em sua visão, seria relevante a participação de gestores em algum grupo de diversidade como membro ou aliado?	Fale sobre como você acha que as empresas podem se preparar para a implantação de programas de diversidade?	Dizem por aí que as pessoas têm em mente uma imagem do líder feminino diferente da do líder masculino. Qual a sua imagem a respeito do relacionamento entre gênero e tipo de liderança?	
Fale o que você pensa sobre programas de equidade de gênero / etarismo / pessoas com deficiência nas organizações. Isso poderia, em sua visão, colaborar para a construção de sociedades mais justas e inclusivas? Explique como.	“Grupos minoritários precisam provar com mais frequência que são competentes e ou qualificados”. Você concorda ou discorda dessa afirmativa? Em sua visão, como isso ocorre nas organizações?		

Figura 11: Relação das perguntas realizadas

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

As gravações de áudio foram feitas usando o celular do entrevistador, com o consentimento dos entrevistados, para que o entrevistador pudesse direcionar sua atenção ao momento da entrevista, evitando distrações com anotações. Todas as entrevistas foram agendadas previamente e feitas em sala reservada para o estudo.

Os áudios foram transcritos pelo pesquisador com a ajuda do *software Transkriptor*. As entrevistas transcritas, em documento Microsoft Word, foram categorizadas a partir dos temas do referencial teórico, de acordo com a metodologia de Bardin (1977) para estudos de caso, utilizando-se o *software Excel* para agrupar respostas dos entrevistados a cada pergunta.

3.3.1. Dados históricos da empresa usada para estudo de caso

A instituição financeira abordada para aplicação do questionário aos líderes, foi fundada em 1969 por um renomado grupo de mídia, como uma financeira. Em 1990, foi autorizada a atuar como banco múltiplo. Em dezembro de 2009, uma grande instituição financeira estatal adquiriu parte da instituição por R\$ 739,2 milhões.

Em 2011, o grupo de mídia vendeu a instituição para um grupo de investimentos, que assumiu toda a dívida acumulada da instituição. Em 2021, o grupo de investimentos comprou as ações da instituição financeira estatal por R\$ 3,7 bilhões, tornando-se assim, o maior acionista.

A instituição é um banco de médio porte com foco em pessoas físicas.

Atua principalmente com crédito consignado (empréstimo e cartão de crédito). Também oferece financiamento de veículos, cartão de crédito institucional e seguros. A instituição está presente em todo o país, com foco nas regiões sudeste e nordeste.

A instituição atua nas áreas de cartões de crédito, crédito consignado, financiamento de veículos, investimentos de renda fixa e banco digital. Também oferece serviço imobiliário e de adquirência, por meio de aquisições de empresas.

A instituição acredita em um mundo igualitário, onde a educação e a cultura geram impactos positivos e duradouros. Por isso, construiu uma agenda sustentável que faz a diferença na vida dos colaboradores, parceiros, clientes e toda a sociedade. Além disso, a instituição recebeu vários prêmios, incluindo o de Melhor Transformação Bancária na América Latina por uma renomada publicação em 2021, além disso, o banco aderiu à Ambição 2030, do Pacto Global da ONU, e ao Pacto de Promoção à Equidade Racial.

A instituição é uma companhia aberta, listada no Nível 1 de governança corporativa da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (“B3”), controlada por um grupo de investimentos.

No quarto trimestre de 2023, a instituição encerrou com lucro líquido ajustado de R\$ 195 milhões, 2,5% acima do resultado do mesmo intervalo de 2022. O patrimônio líquido consolidado da instituição totalizou R\$ 7,792 bilhões no terceiro trimestre de 2022.

3.4 Análise de dados

Para a análise de dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens (Bardin, 1977). Diante disso, este estudo analisa o conteúdo coletado nas entrevistas, partindo de categorias pré-estabelecidas (cada questão é uma categoria).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se, a seguir, a análise de conteúdo de cada uma das questões feitas, e a comparação entre os diferentes respondentes e como essas respostas se alinham à teoria apresentada.

4.1 Categoria 1 – O conceito de diversidade

Analisando as respostas dos entrevistados à pergunta “Em sua visão, qual o conceito de diversidade?” há diferentes *insights* sobre como os indivíduos percebem o conceito multifacetado de diversidade, variando de equidade representacional em grupos sociais a aceitação da individualidade e respeito pelas diferenças. A diversidade é vista como essencial para o desenvolvimento de produtos e iniciativas, permitindo que as soluções sejam mais direcionadas para todos.

A teoria da legitimidade pode ser aplicada para entender como os entrevistados percebem a diversidade como um conceito legítimo e aceitável. A diversidade é vista como essencial para o desenvolvimento de produtos e iniciativas, o que indica que os entrevistados veem a diversidade como uma norma socialmente aceita e legítima. Por outro lado, a TAP pode ser usada para entender como as percepções dos entrevistados sobre a diversidade podem influenciar suas ações e comportamentos. De acordo com a TAP, a intenção de uma pessoa de se comportar de uma certa maneira é influenciada por suas atitudes, normas subjetivas e controle percebido. Nesse contexto, as percepções dos entrevistados sobre a diversidade podem influenciar suas intenções e comportamentos em relação à promoção e aceitação da diversidade. Destacado por autores como Sial, 2018 e Oliveira, Ribeiro & Silva, 2019, as organizações têm percebido que a inclusão de diferentes perspectivas e pontos de vista é fundamental para a inovação e a criatividade, além de ser um aspecto importante para a imagem e reputação das empresas.

Para o entrevistado 1, diversidade é ter representatividade do que existe na sociedade dentro do ambiente profissional. O entrevistado 1 também menciona a importância da diversidade cultural, com base em sua experiência em um MBA com 37 nacionalidades.

O senso bem específico é ter representatividade do que a gente tem na sociedade dentro de outros grupos [...] a outra visão, que é um pouquinho mais extrapolada, eu tive a oportunidade de fazer um MBA e eu, dentro do MBA, na minha sala, tinha 37 nacionalidades. Isso, para mim, foi o máximo da diversidade que eu vivi (E1).

Os entrevistados 02 e 09 definem diversidade como a capacidade de incluir pessoas com diferentes origens, mentalidades e *status* financeiros em um grupo, refletindo a composição da sociedade

[...] pra (sic) mim diversidade (é) você conseguir, dentro de um lugar, colocar pessoas dentro de um time, dentro de um grupo de pessoas, (e) você conseguir permear ali um pouco da realidade do país onde você está (E2).

Para os entrevistados 03 e 04, diversidade é a capacidade de conviver bem respeitando todas as diferenças, pois ninguém é completamente igual, e é preciso entender e respeitar que cada pessoa é única

Nós não somos iguais, mesmo quando a gente parece ser igual, (sic) nós não somos (E3).

O entrevistado 05 associa diversidade com o tratamento igualitário de pessoas de diferentes cores, e menciona a importância do equilíbrio de gênero nas organizações. O entrevistado 06, acredita que a diversidade é permitir que as pessoas sejam como são, pois, isso melhora seu desempenho no trabalho. Os entrevistados 07 e 08 definem diversidade como interagir com pessoas que têm pensamentos e comportamentos diferentes dos seus.

A diversidade pra (sic) mim tá no pensamento, na forma de pensar, no como faz as coisas, porque tem jeito de fazer, formas, enfim, a diversidade pra mim é isso (E8).

O entrevistado 10, destaca o respeito pelas preferências e identidades individuais ao definir diversidade, enfatizando a inclusão além da mera presença para a participação ativa.

[...] diversidade não é só chamar pra festa, mas é chamar pra dançar, que eu acho que é uma frase que explica melhor a diversidade (E10).

Os entrevistados 11 e 13 consideram os pilares tradicionais como gênero, mas estendem sua visão de diversidade para incluir padrões de pensamento e perfis para uma perspectiva mais abrangente, valorizando a pluralidade de

perfis. O entrevistado 12 vê a diversidade como a percepção dos seres humanos sem nenhuma característica que os qualifique, mas que também os limite nessa visão ampla de ser humano. E o entrevistado 14 percebe a diversidade de forma ampla, incluindo diversidade geográfica, de idade, de pensamento, de cultura e histórica, enfatizando que contratar mentes semelhantes limita as ideias inovadoras.

Para mim, diversidade são pessoas diferentes, e diferentes, acho que o mercado olha sobre alguns aspectos a diversidade, muito mais de gênero e de cor barra raça (E14).

4.2 Categoria 2 – Diversidade na organização

Analisando as respostas dos entrevistados à pergunta “Como você vê os programas de diversidade da sua empresa, comparado ao mercado? (Acima – Na média – Abaixo)” é possível observar que a maioria tem a visão de que a empresa, se comparado ao mercado, está acima. No entanto, reconhecem que ainda há espaço para melhorar, especialmente na retenção de talentos diversos. Os entrevistados percebem que os programas de diversidade de sua empresa estão acima da média do mercado, o que indica que eles veem esses programas como legítimos e aceitáveis. Isso reflete a origem e a aceitação social de uma norma, que são aspectos fundamentais da teoria da legitimidade. E o reconhecimento de que ainda há espaço para melhorar, especialmente na retenção de talentos diversos, sugere que a empresa ainda está em processo de ganhar legitimidade completa em seus esforços de diversidade. Isso está alinhado com a ideia de que a legitimidade não é um estado estático, mas um processo contínuo de manutenção e melhoria. Portanto, a Teoria da Legitimidade fornece uma estrutura útil para entender as percepções dos entrevistados sobre os programas de diversidade de sua empresa e seu posicionamento em relação ao mercado.

O entrevistado 01 acredita que a empresa está acima do mercado em termos de diversidade, mas reconhece que ainda há espaço para melhorar, especialmente na retenção de talentos diversos.

Eu acho que isso a gente ainda tem que melhorar, mas eu considero que a gente, olhando para o resto do mercado, a gente está bem-posicionado (E1).

O entrevistado 02 considera que a empresa está na média ou acima em algumas situações. Destaca a importância de ter programas de diversidade formados por representantes dos grupos que eles visam representar. O entrevistado 03 acredita que a empresa está muito mais avançada do que outras no mercado em termos de programas de diversidade.

Apesar de eu saber que o mercado todo tá (sic) se movimentando pra isso, eu acho que a gente, se a gente tiver que se colocar, se comparar com as empresas, eu acho que a gente tá muito mais avançado do que a maioria, a gente tá no caminho certo, sabe (E3).

O entrevistado 04 vê a empresa como estando acima do mercado em termos de diversidade na visão de acolhimento, se comparado a outros ambientes de trabalho onde esteve. Os entrevistados 05 e 06 acreditam que a empresa faz um trabalho interessante em termos de diversidade, comparado a outras empresas, na visão do entrevistado 07, a empresa valoriza muito a diversidade e acredita que está acima da média do mercado.

Quando eu converso com outros amigos do mercado, eu vejo que essas ações estão engatinhando nas outras instituições, mas aqui é muito forte isso. Eu percebo essa questão aqui de acolher as pessoas (E7).

O entrevistado 08 entende que a empresa está em linha com o mercado em termos de diversidade, com base em sua percepção e nas notas de pesquisas como a GPTW. Os entrevistados 09 e 10 consideram a empresa como uma referência de diversidade no mercado, com base em sua evolução nas premiações e no *feedback* de outras pessoas.

A gente tem algumas ações dentro do banco que são diferenciadas em relação ao mercado e a gente vê isso quando evoluímos nas premiações do GPTW, por exemplo, que evoluímos de ano para ano a nossa posição (E10).

Na visão do entrevistado 11 a empresa está acima do mercado em termos de diversidade, com base em sua experiência em empresas anteriores e nos efeitos claros que os grupos de diversidade. O entrevistado 12 cita que a empresa está levemente acima do mercado financeiro e bastante acima do mercado brasileiro em termos de diversidade, mas abaixo das *top* 10 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, um ponto levantado pelo entrevistado 13, é que a empresa está muito mais engajada e disposta a aprender e se

desenvolver em termos de diversidade do que outras empresas do mercado.

Olha, eu tenho contato hoje com muitos bancos Tenho o privilégio de ter amigas pessoais, também mulheres, que também estão aí na alta liderança, diretoras, superintendentes, que estão diversos *players* de mercado e de verdade eu acho que aqui ele é um dos bancos hoje mais aberto para que haja uma discussão no tema mais engajado, para que a gente possa equilibrar melhor essa questão de representatividade e diversidade (E13).

E o entrevistado 14, mesmo com seis meses de empresa, já enxerga que a empresa está bem acima do mercado em termos de pensamento, cultura, ambiente aberto e contratação.

4.3 Categoria 3 – Diversidade como sendo benéfica economicamente

A pergunta realizada foi “Você encara a diversidade como algo benéfico economicamente para a sua empresa?”. Todos os entrevistados possuem uma visão positiva sobre os efeitos da diversidade no viés econômico para a organização. Eles acreditam que a diversidade agrega ao banco ao complementar as diferentes visões e permite que as pessoas reflitam sobre suas formas de pensar, contribuindo para a evolução do banco. É possível observar nas respostas dos entrevistados os três componentes da TAP, os entrevistados demonstram uma atitude positiva em relação à diversidade, vendo-a como benéfica para a economia da empresa, isso reflete suas crenças comportamentais, que são um componente chave da TAP. A norma social percebida, outro componente da TAP, também é evidente e os entrevistados parecem compartilhar uma norma social de valorização da diversidade no local de trabalho. O controle do comportamento percebido é demonstrado pela crença dos entrevistados de que a diversidade permite que as pessoas reflitam sobre suas formas de pensar, sugerindo que eles sentem ter algum controle sobre a promoção da diversidade e seus efeitos positivos na empresa.

O entrevistado 01 vê a diversidade como essencial para o desenvolvimento de produtos e iniciativas, pois permite que as soluções sejam mais direcionadas para todos.

Não só economicamente pensando no que a gente tem hoje, mas pensando para o nosso futuro e, de certa forma, uma perenidade do pensamento (E1).

O entrevistado 02 vê a diversidade como necessária economicamente, pois acredita que preconceitos e pensamentos limitantes são potenciais destruidores de valor para a empresa. Para o entrevistado 03, uma empresa diversa é capaz de atender a todos os públicos, produzir mais e agregar valor. Na visão do entrevistado 04, quando uma pessoa é respeitada dentro de um ambiente de trabalho, ela tende a dar o melhor de si, o que aumenta a produtividade. O entrevistado 05 vê a diversidade como um ponto positivo para as empresas perante o mercado, especialmente na hora de contratar profissionais. Para o entrevistado 06, ter pessoas com pensamentos diferentes é saudável para a empresa e que a diversidade agrega ao banco ao complementar as diferentes visões. Os entrevistados 07, 08, 09, 10 e 11, olham de forma benéfica a diversidade, pois permite que as pessoas reflitam sobre suas formas de pensar e contribuir para a evolução do banco.

Mas também tem um outro lado que eu entendo quase como, por um lado, social de que, ainda que esse benefício econômico não existisse, ou se ele só existisse até um certo ponto e a partir daquele ponto, onde você ainda não tem um ambiente 100% diverso, o ganho marginal fosse próximo de zero, ainda assim eu entendo que a gente deveria dar continuidade, porque no final do dia teve que é o certo a ser feito, mais do que o economicamente benéfico (E11).

Os entrevistados 12 e 13 veem que a diversidade é intrínseca à condição humana e, portanto, é essencial para a transformação de uma empresa. pois permite que diferentes perspectivas se somem para criar uma solução melhor para o banco, e na visão no entrevistado 14, a diversidade permite que pessoas com pensamentos diferentes contribuam para um pensamento mais completo. No entanto, reconhece que contratar pessoas diversas requer um investimento maior.

É muito mais fácil e barato, entre aspas, contratar alguém igual você. Por quê? Porque eu conheço, eu pego a minha agenda telefônica do celular e eu tenho um monte de gente que se parece comigo, que se formaram comigo, que tem escola comigo, que tem a mesma idade que eu, é natural. Então ir atrás de gente diferente de você ou diferente da sua área custa muito mais caro, porque você tem que pagar gente para ir atrás. Você tem que ir pescar onde você não pescava antes, em lagoas que você não conhece, então requer um investimento maior, tanto financeiro, porque gasta mais ir atrás dessas pessoas, quanto de trabalho. Você tem que fazer um esforço maior para encontrar pessoas diversas (E14).

4.4 Categoria 4 – Participação do gestor nos programas de diversidade

Ao analisar as respostas dos entrevistados na pergunta “Como, em sua visão, seria relevante a participação de gestores em algum grupo de diversidade como membro ou aliado?”, foi possível notar que a participação dos gestores nos grupos de diversidade é vista como crucial para promover a diversidade, entender a realidade dos grupos de diversidade e incentivar as pessoas para esse caminho. Os gestores são vistos como patrocinadores capazes de gerar mobilização em todos os colaboradores e ter mais clareza eventualmente de quais são os pontos a serem evoluídos. A teoria da legitimidade pode ser usada para entender por que a participação dos gestores é vista como crucial para promover a diversidade. Os gestores, sendo vistos como patrocinadores capazes de gerar mobilização, legitimam a importância da diversidade e incentivam a aceitação e o respeito pela diversidade entre todos os colaboradores. A TAP pode ser usada para entender como a participação dos gestores pode influenciar as ações e comportamentos dos colaboradores em relação à diversidade. De acordo com a TAP, a intenção de uma pessoa de se comportar de uma certa maneira é influenciada por suas atitudes, normas subjetivas e controle percebido. Nesse contexto, a participação dos gestores pode influenciar as atitudes e normas subjetivas dos colaboradores em relação à diversidade, incentivando-os a promover e aceitar a diversidade.

Os entrevistados 01 e 03 enfatizam a importância da educação e disseminação da agenda de diversidade, e acreditam que a cultura de respeito à diversidade deve ser disseminada de cima para baixo.

Então, na minha cabeça, a participação dos gestores e sem medo de errar, sem vergonha de errar, ela é extremamente importante, mesmo que como um aliado (E1).

A organização pode até institucionalmente estar divulgando alguma coisa, mas tem que vir, você tem que ser espelho, você tem que ser exemplo (E3).

Os entrevistados 02 e 12 destacam o papel dos gestores como tomadores de decisão e influenciadores, e veem o gestor como uma figura de referência que pode influenciar a cultura da empresa e promover a diversidade.

Então, pra mim, a necessidade de participação é altíssima, se não tiver o comprometimento da liderança, só a base não consegue mudar isso, porque a base sempre vai sentir que não pertence. Se a liderança não mostrar que isso é permitido, a base não vai

conseguir sentir isso (E2).

Esse é o papel do gestor. Então é superimportante. que os gestores estejam ali. Primeiro, porque eles carregam esse papel, essa carta branca de que eles estão ali como representantes do CNPJ, segundo que eles dão o tom daquilo que...pra onde a gente vai, então, eles representam a cultura da empresa, e terceiro, que eles podem também ser uma potente ouvida, uma escuta, para a mais alta liderança (E12).

Na visão de entendimento e respeito, os entrevistados 04 e 08 possuem opiniões similares, veem a importância da participação dos gestores para entender melhor as diferenças e promover a cultura de diversidade.

E o gestor também fazendo parte, sem ser do time de diversidade, eu acho que a gente aprende. Por mais que você não esteja dentro de um grupo de diversidade, é o que eu falei, pra (sic) você respeitar, acho que o importante é você também entender quais são as diferenças, que tipos de grupo a gente tem dentro da instituição. De repente você não faz parte de nenhum desses grupos de diversidade, mas você tem afinidade com um tema que que você quer conhecer mais ou que você acha que é mais importante (E4).

Eu acho interessante participar...até para saber entender essas dores, ver também o que a gente está impactando, piorando ou ajudando (E8).

O entrevistado 09 enfatiza a importância da participação dos gestores para entender como cada grupo de diversidade se sente representado, e quais são suas demandas. Para o entrevistado 10, o papel do gestor como um aliado proporciona um ambiente seguro para os funcionários serem eles mesmos.

E aí esse lugar de aliado dá uma segurança pro funcionário do outro lado ser quem ele é, falar o que ele pensa, se comportar da forma como ele quer se comportar, não precisar esconder, que a gente ouve, não preciso esconder o meu final de semana, não preciso mudar o pronome da pessoa quando eu estou conversando, ou preciso esconder minha dificuldade de locomoção, enfim, porque tem pessoas com deficiência que não querem ser vistas como pessoas com deficiência, que acreditam que tem um estigma ao contrário, ou pessoas que a deficiência não é física, e ela é uma autista, por exemplo, e ele não quer falar que ele é autista, porque ele tem medo de ser colocado num lugar de uma pessoa com deficiência, sabe? (E10).

Na visão do entrevistado 11, os gestores devem participar dos grupos de diversidade, mas não os liderar, para evitar inibir a atuação dos grupos. Ele vê os gestores como patrocinadores capazes de gerar mobilização em todos os colaboradores e ter mais clareza eventualmente de quais são os pontos a serem

evoluídos.

Na verdade, eu vejo pessoas da liderança ou as altas lideranças, elas nunca deveriam liderar esses grupos [...], mas participar, seja como um patrocinador, ou seja, até como um membro, eventualmente, eu acho super positivo, porque acho que, primeiro, traz uma mensagem muito clara para a empresa, o quanto que, na verdade, a outra liderança está engajada com o tema (E11).

O entrevistado 05 defende a igualdade de oportunidades para todos, independentemente de gênero, deficiência, orientação sexual ou cor. Ele também expressa a necessidade de mais diversidade nas altas lideranças. Os entrevistados 06, 07, 13 e 14, destacam a importância da participação dos gestores nos grupos de diversidade. Eles acreditam que isso é crucial para promover a diversidade, entender a realidade dos grupos de diversidade e incentivar as pessoas para esse caminho.

Aqui no banco a gente tem uma visão muito clara que diversidade é algo importante para o banco, que nos levará a algo mais sustentável no curto, médio e longo prazo, e eu acho que é o nosso papel como ser humano, tratar a diversidade da melhor maneira possível (E6);

E aí quando você se aproxima e você começa a ouvir depoimentos, você se aprofunda logicamente e começa a entender mais de forma próxima a realidade, você para refletir, então eu acho fundamental que os gestores participem, que ouçam, mas não participar como uma agenda oficial, mas que a gente possa propiciar que tenha um tempo para que ele ouça para que ele reflita e para que ele se dedique (E13).

4.5 Categoria 5 – Programas de diversidade e impactos na sociedade

Com base na pergunta “Fale o que você pensa sobre programas de equidade de gênero / etarismo / pessoas com deficiência nas organizações. Isso poderia, em sua visão, colaborar para a construção de sociedades mais justas e inclusivas? Explique como”, foi possível identificar diversos impactos positivos abordado pelos entrevistados. A diversidade é vista como um elemento crucial para o sucesso organizacional, tanto do ponto de vista econômico, quanto social. A participação ativa dos gestores nos programas de diversidade é vista como um elemento chave para promover a diversidade e criar um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. A teoria da legitimidade pode ser observada ao ver que a diversidade é vista como um elemento crucial para o sucesso organizacional. Os

programas de diversidade, quando apoiados pelos gestores, ganham legitimidade e são mais propensos a serem aceitos e respeitados pelos colaboradores. A TAP se aplica para entender como a participação ativa dos gestores nos programas de diversidade pode influenciar as ações e comportamentos dos colaboradores. Nesse contexto, a participação ativa dos gestores pode influenciar as atitudes e normas subjetivas dos colaboradores em relação à diversidade, incentivando-os a promover e aceitar a diversidade.

Os entrevistados 01 e 02 enfatizam a importância de ser um exemplo, e acreditam que a inclusão e a diversidade podem gerar um ciclo positivo na sociedade, pois as organizações são como um reflexo da sociedade, e a pressão externa dos consumidores e a nova geração consciente dos privilégios podem impulsionar a diversidade nas organizações.

Então, eu enxergo assim, eu acho que os grupos de diversidade, sendo eles feitos por colaboradores que têm lugar de fala, eles têm muito poder em trazer outros lados da moeda para esse bordador de decisão que hoje ainda não é diverso e que vai ser, porque a gente está fazendo todo esse trabalho para que seja (E2).

O entrevistado 3 apoia os programas de diversidade, mas critica a associação desses programas com ideologias políticas, que ele acredita que podem ser mais divisórias do que unificadoras.

A gente tem uma tendência, teria naturalmente uma tendência natural de contratar sempre o mesmo perfil. Se não é um programa que incentiva e que fomenta isso, você não...É muito mais difícil você mudar a mentalidade das pessoas. Então eu acho sim que é muito importante. O que eu não... O que eu não gosto e que desagrega as pessoas é a mistura desses programas com ideologia, com ideologia política, com ideologia de militância, isso eu não gosto. E eu acho que desagrega ao invés de agregar (E3).

Os entrevistados 04, 05 e 06 enfatizam a importância da individualidade, e acreditam que as empresas devem incentivar os funcionários a serem autênticos para uma produtividade ideal e os programas de diversidade entram como auxiliares na inclusão de pessoas de grupos diversos no mercado de trabalho, sendo consideradas sementes plantadas dentro das empresas que podem se espalhar para outras empresas e melhorar a sociedade.

Com certeza. É o nosso papel plantar uma semente em casa, no banco e tentar influenciar outras companhias, mas para influenciar outras companhias você tem que começar em casa e na sua

companhia que trabalha. Então, sim, é uma semente que planta para poder espalhar isso para outras empresas. Acredito, sim, que cada empresa fizer a sua parte e isso aqui a gente vai ter uma sociedade melhor (E6).

Para o entrevistado 07, o aprendizado que vem de entender as lutas diárias enfrentadas por aqueles que fazem parte de grupos sub-representados são de extrema importância. O entrevistado 09 acredita que promover a diversidade dentro das organizações pode ajudar a quebrar barreiras entre diferentes grupos e tornar a diversidade mais natural na sociedade.

Na visão do entrevistado 08, as contratações deveriam ocorrer pela competência, independentemente da idade, gênero ou raça. Ele acredita que as empresas devem incentivar os funcionários a serem eles mesmos para uma produtividade ideal.

Eu contratava pela competência. E eu acho que isso é importante, tem que ter uma troca dos dois lados, acho que não tem que ser uma agenda só pra cumprir algo, mas tem que ser uma agenda também que agregue. Então tem que ter pessoas qualificadas, independente do gênero (E8).

O entrevistado 10 vê a necessidade de programas de diversidade até que a igualdade natural seja alcançada em todos os setores da sociedade, dessa forma, o entrevistado 13 enfatiza a importância de proporcionar um espaço para a prática e a vivência para alcançar a igualdade.

Lógico, porque não tem jeito. A gente vem de um histórico e eu mesma, que participo de um grupo de minorias, me pego muitas vezes ainda com questões estruturais em relação a outros grupos de menos representados, de minorias. E aí não tem fórmula mágica, sabe? Quando você põe uma pessoa, por exemplo, preta, que tem, sim, menos acesso a informações, a oportunidades, e você coloca todo mundo num mesmo ambiente, se você não der uma oportunidade pra que ele possa aprender, se desenvolver até que chegue o momento em que ele esteja realmente em igualdade, ele não vai chegar, eu digo por mim (E13).

Os entrevistados 12 e 14 abordam o conceito de tratar os iguais igualmente, e os desiguais desigualmente, para sanar a desigualdade, e os grupos de diversidade aparecem como uma maneira de capturar demandas, e promover a troca segura e o aprendizado, e acreditam que a diversidade deve ser valorizada e não apenas usada como uma estratégia de *marketing*. Ambos acreditam que a diversidade pode fazer a diferença nos resultados das

empresas.

É um lugar de aprendizado para qualquer pessoa e, de novo, é a maior potência que a gente tem para poder mudar, evoluir, dar o próximo passo, promover trocas fora da empresa, porque, às vezes, dentro da empresa não é o suficiente, mas aí esses grupos se identificam com outros grupos de outros lugares. Eu criei um forte network com os grupos de mulheres na liderança, porque a gente troca, inclusive, essa não é uma pauta de um banco, essa é uma pauta da sociedade. Então tá aí um lugar que a gente não concorre, mesmo entre concorrentes (E12).

Então não adianta esses programas acontecerem numa minoria, porque a minoria não vai conseguir mudar essa questão de minorias. O negócio precisa expandir um pouco mais pra isso, mas pra isso a gente precisa mostrar, enxergar valor de fazer isso e não tratar isso, a diversidade, como um negócio bonito e em que a empresa usa isso como marketing pra se posicionar no negócio, pra ganhar um prêmio [...] E quando as empresas de todos os setores começarem a enxergar esse valor, aí sim a gente começa a mudar. Mas no começo é mais duro, você tem que fazer um papel. Você tem que fazer um negócio de se esforçar para conseguir ajudar o planeta a mudar um pouco isso para a gente conseguir atingir essas minorias e deixar o mundo um pouco mais igual (E14).

4.6 Categoria 6 – Benefícios e prejuízos da implantação de programas de diversidade

Analisando as respostas dos entrevistados à pergunta “Quais são os benefícios ou prejuízos relacionados à implantação de programas de diversidade na organização?”, é possível observar que a maioria dos entrevistados enxergam somente benefícios decorrente da implantação desses programas, sendo eles vistos como uma ferramenta poderosa para promover equidade e justiça social. No entanto, alguns entrevistados expressaram preocupações sobre a associação desses programas com ideologias políticas, que podem ser mais divisórias do que unificadoras. Além disso, foi destacada a importância de implementar esses programas de maneira genuína, evitando a comercialização falsa da diversidade. A teoria da legitimidade pode ser demonstrada para entender por que a maioria dos entrevistados vê apenas benefícios na implantação dos programas de diversidade, que quando implementados de maneira genuína e não comercializada falsamente, ganham legitimidade e são mais propensos a serem aceitos e respeitados pelos colaboradores. A TAP pode ser demonstrada para entender como as preocupações expressas por alguns entrevistados sobre a associação desses programas com ideologias políticas

podem influenciar as ações e comportamentos dos colaboradores, as preocupações expressas podem influenciar as atitudes e normas subjetivas dos colaboradores em relação aos programas de diversidade, possivelmente levando a resistências ou divisões.

O entrevistado 01 associa a diversidade com inclusão e pensamento inovador, o entrevistado 02 destaca os benefícios como uma força de trabalho engajada e melhores produtos/serviços devido a diferentes origens. No entanto, menciona um potencial problema se as empresas comercializarem falsamente sua diversidade sem uma implementação genuína.

Então, de verdade, eu não enxergo contras, eu só enxergo prós. Existe, sim, um contra quando o desejo da empresa é marketear (sic) isso para fora, e a coisa não acontece na realidade. [...] Se você escolhe se posicionar de uma forma e aí depois você não banca isso pra (sic) dentro, o consumidor ele percebe, o mercado ele percebe, as pessoas percebem. Então, acho que muita gente enxerga contra por ter tentado fazer isso, né? Quero me posicionar como ambiental, mas da porta pra (sic) dentro eu não tô fazendo isso. Então, talvez tenha esse contra aí, mas que eu acho que quando feito da forma correta, não existe (E2).

Nas respostas dos entrevistados 03, 10 e 12, é possível identificar que há certa resistência de algumas pessoas decorrentes do tempo que leva em preencher vagas, e enxerga isso como uma desvantagem ao focar na diversidade, assim como a falta de treinamento da liderança onde alguns líderes podem enxergar que o tempo dispendido em treinamento voltados a programas de diversidade e inclusão poderia ser aplicado em produtividade com foco no lucro.

O tempo que eu falo pra (sic) uma diretoria comercial, você vai dedicar uma hora pra ficar letrado em tal tema, em tal temática, pode ser numa visão mais antiga e retrógrada que a pessoa entenda que eu tô (sic) abrindo mão de uma hora de venda, de empréstimo da meta de lucro. Sem entender que, na verdade, uma liderança ou uma pessoa que não entenda disso vai ser um assediador. Esse assediador vai gerar um turnover. O turnover vai fazer com que a área fique parada. Vai custar o dobro pra trocar e aquela meta não vai ser batida porque não tem um ambiente saudável. Porque as pessoas estão doentes, porque depois vai aumentar a minha sinistralidade (E12).

O entrevistado 04 destaca que precisa ocorrer o respeito pela diversidade como ponto inicial. O entrevistado 05 cita as oportunidades proporcionadas a todas as pessoas através de programas de diversidade, citando conforto pessoal

sabendo que seu filho com deficiência terá oportunidades de carreira no futuro. O entrevistado 07 é fortemente a favor de promover tais programas para incluir profissionais exemplares que podem ser negligenciados devido a preconceitos sociais.

[...] eu tenho um filho deficiente, ele tá (sic) no espectro. Eu não sei, em tempos passados, eu tinha certeza que o mercado de trabalho pra ele ia ser muito, como fala, muito fechado. Não teria tantas portas abertas pra (sic) ele. Hoje, com diversos programas que eu venho acompanhando dentro aqui da própria empresa, dentro de algumas outras empresas de grande porte. Eu já fico mais confortável. Eu acredito que ele vai ter uma possibilidade, enfim, de ter uma carreira dentro de alguma empresa (E5).

O entrevistado 08 sugere revisar o foco atual da diversidade de gênero/raça para diversidades de pensamento mais amplas; vê apenas benefícios se implementado desta forma. O entrevistado 09 identifica nenhum prejuízo, e aprecia a inclusão e o conforto que vêm com esses programas, semelhante ao entrevistado 11, que vê benefícios econômicos e sociais claros, mas adverte contra implementações insinceras que poderiam reverter para divisão em vez de inclusão.

Olha, benefícios eu acho que são muito claros, é o que a gente fala um pouco aqui durante a entrevista [...] os riscos, eventualmente, se isso não for aplicado de forma muito genuína, acho que pode ter um efeito até contrário. Onde, na verdade, fica algo quase como taxativo ou, eventualmente, até mais dividido do que efetivamente inserido e inclusivo (E11).

O entrevistado 13 vê a pluralidade como algo que só agrega e soma, e não consegue ver qualquer prejuízo em razão disso. Só destaca o fato de os gestores estarem verdadeiramente e genuinamente dispostos a promover isso.

O entrevistado 14 cita um risco, e não prejuízo, sobre a ótica do gestor, de conseguir enxergar o potencial futuro de um profissional.

E o risco é o gestor não conseguir identificar ali algo que talvez, do ponto de vista técnico, está a dois centímetros atrás de alguém que não tem esse aspecto de diversidade, mas ele tem um potencial de se igualar e em três meses ele está igual. [...] a gente vai para uma vaga e pede uma vivência internacional. É muito difícil achar alguém com vivência internacional se a pessoa faz parte de uma minoria e essa minoria tem uma diferença de renda de classe social muito grande da outra. Mandar um filho para fora hoje é muito caro. Então como é que você quer que a pessoa tenha uma vivência internacional se ela não tem dinheiro nem pra (sic) comprar passagem de ônibus pra viajar pro interior de São Paulo? É mais

difícil. Não significa que a pessoa não tenha tido outras vivências na vida de morar sozinho, de ter começado a trabalhar mais cedo, de ter que ter sustentado mãe, de ter enfrentado preconceito, de ter apanhado, de ter vivido outras coisas, que a pessoa tem uma vivência grande, não significa internacional não. Então essa consciência pro (sic) gestor de ter esse olhar completo não é simples. E eu acho que os gestores hoje, não estou falando do banco, mas de uma forma geral, não estão preparados para isso (E14).

4.7 Categoria 7 – Discriminação e preconceito na ascensão da carreira

Analisando as respostas dos entrevistados sobre a pergunta “Você enfrentou alguma dificuldade na ascensão da sua carreira por algum tipo de discriminação ou preconceito? Se não sofreu, viu alguém passar por isso? Você pode explicar isso foi evidenciado?”, foi observado que a maioria dos entrevistados do gênero masculino não enfrentou dificuldades na ascensão da carreira, diferente da maioria dos entrevistados do gênero feminino, que enfrentou e vivenciou outras pessoas passarem por essas dificuldades. A teoria da legitimidade é abordada para entender como as normas sociais e as expectativas de gênero podem influenciar as percepções de legitimidade em relação à ascensão na carreira. Por exemplo, se a liderança masculina é vista como mais legítima em uma organização, isso pode criar barreiras para as mulheres. A TAP pode ser aplicada para entender como as atitudes, normas subjetivas e controle percebido podem influenciar a intenção de uma pessoa de agir contra a discriminação ou preconceito. Por exemplo, se uma mulher percebe que enfrentará discriminação na ascensão da carreira, isso pode afetar sua intenção de buscar promoções. O conceito do Teto de Vidro é diretamente relevante aqui, pois se refere às barreiras invisíveis que impedem as mulheres de avançar para posições de liderança. As experiências relatadas pelos entrevistados do gênero feminino demonstram a presença do teto de vidro em algum momento na carreira.

O entrevistado 01 não enfrentou barreiras, mas experimentou questionamentos relacionados à sua idade, por ter ascendido na carreira de forma mais acelerada. Para o entrevistado 02, ocorreu de forma indireta pelo viés de gênero devido à falta de representação e modelos a seguir.

[...] nunca diretamente alguém falou pra (sic) mim... Não acho que você seja capaz disso por você ser mulher. Não acho que você seja

boa o suficiente por você ser mulher. Mas, eu acho que indiretamente todas as mulheres são afetadas quando elas entram numa sala e você não enxerga ninguém parecido com você ali. Você não tem representatividade, você não tem modelo a ser seguido. Então eu acho que a minha dificuldade foi crescer sem modelos claros pra (sic) mim de quem eu poderia ser como liderança (E2).

O entrevistado 03, embora tenha passado por algumas situações pelo fato de ser do gênero feminino, não sentiu que isso prejudicou sua progressão na carreira, enfatizando a autopercepção e a resiliência dela nessas situações.

O entrevistado 04 enfrentou o viés de gênero no início de sua carreira, mas sente que diminuiu com o tempo.

[...] antes de eu engravidar, então bem antes assim, logo que eu entrei, eu fiz parte de um programa de trainee, foram os meus primeiros empregos, e eu lembro que eu era noiva, portanto eu tinha uma aliança no dedo direito. E esse meu gestor, antes de me contratar um pouco, antes de finalizar o processo, ele falou, ah, você vai se casar logo? E eu ia me casar logo, eu tava (sic) fazendo esse programa todo em dezembro e janeiro e meu casamento tava (sic) marcado pra maio. E aí eu fiquei, respondo ou não respondo? E eu respondi. Falei, não, ó, eu vou me casar em maio. Ah tá, e filhos? Você pretende ter quando? Eu duvido que se tivesse sentado o meu marido no mesmo lugar, com a mesma aliança, no mesmo dedo, essa pergunta teria sido feita? Não teria (E4).

Os entrevistados 05, 06, 08, 09 e 11 não passaram dificuldades, todos sendo do gênero masculino, porém alguns vivenciaram situações de preconceito no ambiente organizacional no decorrer da carreira.

[...]duas pessoas que trabalhavam comigo. Que tinham uma possibilidade de subir uma cadeira, sempre era priorizado o branco ou, muitas vezes, o homem. Então, trabalhei em empresas, principalmente em indústria, onde era difícil você ver mulher na liderança, difícil. Negro, então, era...Nossa, eu não lembro de um negro que estava na liderança (E5).

[...] até por eu ser um homem branco hétero, eventualmente eu tive que desenvolver uma sensibilidade pra (sic) conseguir enxergar coisas que pra mim não pareciam tão fora do padrão, porque o padrão era justamente o que eu me enxergava. Mas com o tempo você começa a perceber que, eventualmente, quando você começa a ascender na carreira, você começa a ver uma menor representatividade de mulheres, você começa a ver uma menor representatividade de pessoas negras, você vê uma menor representatividade de pessoas que se declaram com uma orientação sexual diferente da sua. Então sim, eu acho que eu já vi (E11).

O entrevistado 10 comenta que pode até ter passado por alguma situação,

mas não foi algo que de alguma forma impactou na ascensão da carreira, e não se sentiu vitimizada, mas testemunhou piadas inadequadas sobre mulheres, homossexuais e pessoas com deficiências físicas.

Eu já presenciei piada sobre mulher, sobre homossexuais, isso eu já presenciei sobre deficiência física também, isso eu já presenciei sim. E aí o meu papel, assim, quando eu ainda não tinha muita intimidade com a pessoa, eu demorei um pouco pra conseguir falar. O que eu fiz na ocasião foi não rir, as pessoas riram e eu não ri. Fiquei sem rir. Mas depois que eu fui criando a intimidade, assim que acabava, eu chamava a pessoa e falava, olha, teve a mínima graça, se você falou, acho que tá totalmente antiquado (E10).

Os entrevistados 12 e 13 vivenciaram as dificuldades por questão do gênero, até mesmo na família, por questões de normas sociais enraizadas na família.

Eu venho de uma família de classe média, tenho uma família super estruturada, com pai, mãe, irmãos, fui criada com muito amor. Só que eu venho de uma família que eu tenho dois irmãos mais velhos, eu, a única menina caçula. Coincidentemente, na mesma faixa etária, só tinham meninos na minha família e eu era uma das poucas mulheres. [...] Ah, vamos brincar de esqui, mas ela não. Ah, mas os meninos vão, posso ir? Não, você não. E acho que isso foi uma alavanca pra mim, porque eu olhava e falava, não, por que não? Eu consigo também. Então eu comecei a enfrentar e olha que eu não tô (sic) dizendo que era algo consciente, proposital, é uma questão de... era a educação, era a sociedade que tava (sic) se vivendo, meu pai e minha mãe pensavam mais em termos de proteção, então era aquela coisa consciente de, ah não, ela não porque ela é mulher, mas a proteção, ah ela é mais frágil, né? é aquilo que tá embutido mesmo dentro da sociedade, dentro da vivência, dentro do que eles aprenderam (E12).

O entrevistado 14 comenta que enfrentou dificuldades na ascensão da carreira, e que as barreiras que ele teve foram auto impostas decorrentes de seu histórico socioeconômico mais baixo, e comenta do privilégio que ele possui por não fazer parte de um grupo sub-representado nas organizações.

Eu mesmo achava que eu era inferior por ter tido essa infância um pouco mais dura do que outra, eu achava que um cargo mais alto ou alguém mais importante dentro da instituição eram necessariamente pessoas que têm esse viés de ter morado fora, de ter um pai que foi diretor ou executivo de uma grande empresa, de ter estudado em escola extremamente cara, e eu descobri ao longo da vida que isso não é verdade. Óbvio que eu fui privilegiado de não fazer parte de uma classe que minoria, que era minoria, e tinha uma resistência da sociedade, que é muito mais difícil, mas eu tinha uma barreira comigo mesmo que eu consegui quebrar ao longo do tempo (E14).

4.8 Categoria 8 – Mudança de comportamento

Analisando as respostas dos entrevistados da pergunta “Em algum momento de sua carreira, para ser aceito ou respeitado, foi-lhe exigida alguma mudança de comportamento? Explique como.”, foi observado que novamente o gênero condiz com a maioria das respostas, sendo o gênero masculino menos impactado do que o feminino. A teoria da legitimidade se aplica nas respostas dos entrevistados em como as normas sociais e as expectativas de gênero podem influenciar as percepções de legitimidade em relação ao comportamento no local de trabalho. Por exemplo, se comportamentos tradicionalmente masculinos são vistos como mais legítimos em um ambiente de trabalho, isso pode exigir que as mulheres mudem seu comportamento para serem aceitas ou respeitadas. A TAP pode ser aplicada para entender como as atitudes, normas subjetivas e controle percebido podem influenciar a intenção de uma pessoa de mudar seu comportamento para ser aceita ou respeitada. Por exemplo, se uma mulher percebe que será mais respeitada se adotar comportamentos tradicionalmente masculinos, isso pode afetar sua intenção de mudar seu comportamento. O conceito do teto de vidro é manifestado quando ocorre a necessidade de mudar o comportamento para ser aceita ou respeitada. Portanto, essas teorias e conceitos podem fornecer uma estrutura útil para entender as dificuldades enfrentadas na carreira devido à discriminação ou preconceito.

Os entrevistados 01, 05, 06, 07, 08, 09, 11 e 14, que são do gênero masculino, destacaram mudanças no sentido de aparência, mudando o estilo do cabelo, e alguns destacaram mudança de comportamento para parecer menos direto, ser uma pessoa mais expansiva, ser menos despojado, mudanças essas que ajudaram eles a alcançar posições altas nas organizações.

Foi exigido ser um cara...menos, entre aspas, alegre, menos despojado, eu diria. E aí teve coisas no caminho que eu fui experimentando, do tipo a deixar a barba crescer, mas que no final eu acabei gostando, mas que eram alguns mecanismos que eu fui me adaptando para, como menina muito nova, vou deixar a barba porque vai parecer que ele é mais velho. Vou deixar o cabelo crescer um pouco mais, porque cabelo muito curto deixa mais jovem (E1).

Sim, por exemplo, eu era um cara muito direto e às vezes muito duro, ainda sou, e eu trabalhei 19 anos num lugar e pra (sic) poder vir pra cá e pro grupo BTG eu tive que mudar um pouco o meu modo

de ser porque eu era muito mais duro e direto do que hoje eu sou. Então sim, teve adaptações pra eu poder conviver melhor no meu novo cenário (E6).

[...] eu falo muito o que eu penso, às vezes brinco mais em algumas coisas. Em algum momento eu tive que mudar um pouco, porque eu vi que daquela maneira não deveria ser, não era adequado no público com quem eu interagia (E9).

[...] eu, tradicionalmente, sempre fui uma pessoa muito tímida e muito introvertida. Mas, com o tempo, eu tive que adaptar um pouco desse meu modelo, porque, eventualmente, você precisa ser um pouco mais expansivo em alguns ambientes para, eventualmente, você conseguir ganhar espaço (E11).

Nas respostas dos entrevistados 02, 03, 04, 10, 12 e 13, sendo todos do gênero feminino, foi possível observar que, em sua maioria, as respostas foram de mudanças de atitudes, além das mudanças de aparência para alguns.

Eu acho que no terceiro mês de trabalho eu recebi um feedback de que não era pra (sic) usar meu cabelo de uma certa forma porque eu parecia mais infantil do que eu realmente era [...] e quem me deu esse feedback, inclusive, foi uma mulher. Muito francamente, ela falou, olha, é uma bosta ter que te falar isso, mas eu tô (sic) te falando pra te ajudar. Se você vier com o cabelo preso assim, com esses adereços, com essas presilhas, vão achar que você é uma criança. E você tem muito potencial, você não deveria desperdiçar dessa forma (E1).

Assim, não digo que foi exigido, mas é esperada, eu percebo que é esperado de mim um comportamento que é incompatível com o que eu conheço, com a minha natureza de ser mulher, eu vejo a mulher como uma pessoa mais emotiva como uma pessoa que tem um modelo mental diferente do homem, não sei se por educação, não sei porquê, mas né, eu vejo a mulher ela tem uma tendência a ser mais emotiva, então eu já ouvi muitas vezes no trabalho, ah, eu não gosto de trabalhar com mulher porque a mulher chora, né Então eu sempre fui moldando a minha cabeça para tentar ser o mais forte possível, né? Então assim, evitar chorar, evitar demonstrar emoção, tentar ser mais resiliente, tentar ser mais...casca grossa no sentido de aguentar as situações difíceis sem deixar transparecer (E3).

Por eu ser mulher em algum momento, aquela velha história tem que ser um pouco mais homem pra (sic) isso. Mas eu sempre achei que isso tivesse não só relacionado com o fato de eu ser mulher, mas sim pelo fato de eu estar num ambiente financeiro, de banco, que ele é um ambiente mais assim, duro [...] Era para você ver como seria respeitada nas prioridades que tinha que pedir. Eu peço de um jeito. Se tem um homem do meu lado pedindo de outro, se eu for muito fofinha, talvez eu não vou ser respeitada. Então qual é a forma? Entonação de voz, eventualmente a forma de pedir, e aí fica aquela bela história de tipo, ah, talvez as mulheres sejam mais agressivas no mercado financeiro. Não, é porque aí dado que você tem muito, muito homem ao seu lado, é pra você se destacar e tentar crescer (E4).

[...] eu precisei mudar meu timbre de voz e isso hoje é uma das minhas maiores fortalezas. Porque eu falo com assertividade, eu falo com clareza, eu falo, eu transmito confiança [...] dependendo da cultura com a qual você trabalha [...] tive chefes coreanos, por exemplo, é uma cultura que a mulher, ela tem que andar atrás olhando pra baixo, então, sofri inúmeros problemas por causa disso. Teve um outro escritório que eu trabalhei que eu precisei usar saia pra não marcar o corpo [...] enfim, entre outras inúmeras situações complicadas que eu vivi, essas são as mais sabe, eu acho que você tem que mudar, você não poder usar uma roupa, [...] ah não, tava (sic) mostrando a barriga, não, é calça que a gente tá falando, tá bom? É usar calça, é poder usar calça, como se a gente estivesse nos anos 50, como foi com a minha avó. Nos tribunais isso aconteceu até recentemente, a gente não podia votar. Enfim, não tá tão longe essa realidade. E a questão do timbre de voz, enfim, eu gosto de olhar pro (sic) lado positivo (E12).

Não foi exigida, mas naturalmente você tenta se adaptar para que você seja aceita e para que você possa ter ascensão. Então sim, por muito tempo no mundo corporativo, a mulher que era valorizada era a mulher que se equiparavam ao homem, em termos comportamentais. Então é a mulher que é mais dura, era a mulher que falava num tom mais alto, era a mulher que era grosseira e de certa forma, enquanto você, de novo, não tem consciência plena das suas forças, você tá se desenvolvendo ainda hoje, eu consigo ser eu mesma sem o menor problema, até porque eu tô numa instituição que me permite isso (E13).

4.9 Categoria 9 – Preparar o ambiente para implantação de programas de diversidade

A partir das respostas dos entrevistados sobre a pergunta “ Fale sobre como você acha que as empresas podem se preparar para a implantação de programas de diversidade?”, é possível identificar que os programas de diversidade e inclusão são vistos como uma ferramenta essencial para promover a equidade e a justiça social. No entanto, é crucial que esses programas sejam implementados de maneira genuína e que as organizações evitem a comercialização falsa da diversidade. Além disso, é importante que as organizações incentivem a individualidade e a autenticidade entre seus funcionários. Finalmente, é necessário abordar a discriminação e o preconceito na ascensão da carreira para garantir que todos tenham oportunidades iguais de sucesso. As empresas buscam legitimidade através da implementação de programas de diversidade e inclusão, que são vistos como essenciais para promover a equidade e a justiça social. No entanto, a teoria também enfatiza a importância da autenticidade, o que é refletido na necessidade de as empresas

implementarem esses programas de maneira genuína e evitem a comercialização falsa da diversidade, conforme relatado por alguns dos entrevistados. A TAP pode ser aplicada para entender como as atitudes (como a crença na importância da diversidade), as normas subjetivas (como a pressão social para promover a equidade) e o controle percebido (como a capacidade de implementar efetivamente programas de diversidade) podem influenciar a intenção de uma organização de agir (neste caso, implementar programas de diversidade).

Os entrevistados 01, 03, 04 e 07 enfatizaram a importância da educação e da conscientização. Com a sugestão de trazer especialistas e promover eventos para educar os funcionários sobre a diversidade.

Acho que a conversa é muito importante, então a gente está sempre conversando sobre isso, sempre promovendo eventos, sempre trazendo pessoas de fora para contar a sua história de vida, ou às vezes até ouvindo a história de vida das pessoas de dentro. Acho que quando a gente tira a máscara do profissional e mostra que por trás, independente daquilo que você enxerga, tem uma pessoa e uma pessoa que às vezes você nem imaginava que estava ali, eu acho que isso aproxima a gente (E3).

O entrevistado 02, destaca a importância de ouvir mais do que falar. Ele sugere entender a realidade e como os colaboradores veem o mundo antes de implementar programas de diversidade.

Tem que ouvir bastante. Essa é a minha sugestão. Letramento mesmo, aculturação, entendimento da realidade, entendimento de como o consumidor evoluiu, entendimento de como os colaboradores estão enxergando o mundo, antes de mais nada (E2).

Os entrevistados 05, 09, 10 e 11 enfatizam a necessidade de uma comunicação clara e transparente em toda a organização. Eles sugerem que a alta liderança deve estar genuinamente comprometida com a diversidade para que os programas tenham sucesso.

[...] se você não tiver a alta liderança muito comprada [...] de que isso é importante para a empresa, mais do que há uma pressão social, é legal para falar, é um pilar interessante para falar na empresa, eu acho que você já começa a gerar dificuldade dos programas eventualmente darem certo. Então, acho que você ter um buy-in (a empresa comprada) da empresa é muito importante. Além disso, acho que os programas precisam ter, vou dizer, uma certa disciplina para garantir que eles não se dissipem,

eventualmente. Métricas claras, eventualmente, de onde a gente quer chegar e como a gente quer chegar e ter a disciplina de ir acompanhando essas métricas para garantir que a gente estamos caminhando na direção certa (E11).

Nas respostas dos entrevistados 12 e 13, foi destacada a importância do letramento em diversidade. Eles sugerem que a organização deve trabalhar para expandir a consciência sobre a diversidade e promover a inclusão de maneira prática.

[...] a gente precisa de letramento sobre todos os aspectos, quando eu falo de pessoas com menor representatividade, com grupos com menor representatividade. E aí letramento é, não adianta colocar fórceps de uma forma ruim. Primeiro, a gente tem que ter uma expansão de consciência e aí é repetição. É muita palestra, é ouvir muitas histórias, é ter uma agenda assídua sobre esse aspecto. Então, consciência, expansão, prática e exemplo, ou melhor, exemplo e prática (E13).

O entrevistado 14 acredita que a preparação dos gestores é crucial. Ele sugere que a empresa deve reconhecer o valor da diversidade, não apenas como uma estratégia de *marketing*, mas como um benefício real para a organização.

4.10 Categoria 10 – Desafios dos grupos minoritários

A partir das respostas dos entrevistados da pergunta “Grupos minoritários precisam provar com mais frequência que são competentes e ou qualificados. Você concorda ou discorda dessa afirmativa? Em sua visão, como isso ocorre nas organizações?”, a maioria dos entrevistados concorda que grupos minoritários frequentemente sentem a necessidade de provar sua competência e qualificações mais do que seus colegas de grupos majoritários. Eles atribuem isso a uma variedade de fatores, incluindo preconceito, viés inconsciente, estereótipos e a necessidade de se encaixar. No entanto, também há reconhecimento de que a situação está melhorando, com a educação e a conscientização desempenhando um papel crucial na superação desses desafios.

A necessidade dos grupos minoritários de provar constantemente sua competência pode ser vista como uma tentativa de ganhar legitimidade em um ambiente dominado por grupos majoritários. A TAP demonstra como as atitudes

(como o preconceito e os estereótipos), as normas subjetivas (como a necessidade de se encaixar) e o controle percebido (como a capacidade de provar competência) podem influenciar a intenção de um indivíduo de agir (neste caso, provar sua competência). O viés inconsciente refere-se a preconceitos não reconhecidos que influenciam o comportamento. O viés inconsciente pode ser um dos fatores que levam os grupos minoritários a sentir a necessidade de provar constantemente sua competência e qualificações conforme abordado por alguns dos entrevistados. A relação entre essas teorias e o viés inconsciente no contexto das respostas dos entrevistados nessa questão é que a teoria da legitimidade e a TAP podem ajudar a entender por que os grupos minoritários sentem a necessidade de provar constantemente sua competência, enquanto o conceito de viés inconsciente pode explicar a origem dessa necessidade.

O Entrevistado 01 menciona que o viés e o preconceito podem levar a uma maior necessidade de prova de competência. Ele também sugere que a educação e a conscientização podem ajudar a reduzir esses preconceitos, algo que já tem ocorrido nos últimos anos. O entrevistado 02 destaca que indivíduos de grupos minoritários podem ter que se esforçar mais para se encaixar, especialmente se eles não compartilham o mesmo *background* ou aparência física que a maioria da liderança.

Porque ele não tem o mesmo background, ele não tem o mesmo entendimento, ele não saiu do mesmo lugar, ele não se parece fisicamente, ele não tem os mesmos gostos ou interesses, então essa pessoa tem que se esforçar um triplo, de fato. Isso é natural do ser humano. E é por isso que a gente precisa de mais pessoas diferentes na liderança, porque daí tudo se abre (E2).

Alguns entrevistados discordam da afirmação, ou têm sentimentos mistos. Por exemplo, o entrevistado 03, discorda com base em sua experiência pessoal atual, mas reconhece que isso foi um problema no passado. O entrevistado 07, discorda completamente, sugerindo que todos devem ser julgados igualmente com base em sua capacidade de realizar tarefas.

Discordo. Isso aí não precisa provar que é mais que é menos. É igual a todo mundo, cara. É igual a todo mundo. Não tem essa... Pra (sic) mim, faz... Pra (sic) mim é... Ou o cara (sic) faz ou não faz. Ou tá apto ou não tá apto pra fazer atividade lá, cara. É simples assim, bicho. Não tem... Não olha o... o que ela representa, sabe, cara? Pra (sic) mim é tudo igual (E7).

Alguns entrevistados mencionam que estereótipos e vieses inconscientes podem levar a uma maior necessidade de prova de competência, como citados pelos entrevistados 05, 10, 11 e 13. Eles sugerem que esses vieses podem ser superados através da conscientização e da educação.

Eu acho que assim, se eu estiver disputando uma vaga com uma pessoa negra, eu acho que ele vai, mesmo que ele tenha um maior conhecimento, tem um conhecimento maior que o meu, eu acredito que ele vai precisar demonstrar isso muito mais do que eu. Eu acho que eu já parto de um princípio de sair na frente (E5).

Acho que se for para decidir entre concordar e discordar, eu acho que eu mais concordo do que discordo. Porque eu acho que as pessoas têm vieses inconscientes, então pode ser que em algum viés, sei lá, vão falar com alguma pessoa que é um homem, ele pode ter algum viés que talvez eu tenha que me provar mais por ser mulher. Mas eu nunca vou conseguir ter certeza disso porque talvez nem ele mesmo saiba que ele tem esse viés. E eu escuto muito de pessoas negras dizerem que elas tiveram que ralar um pouco além do que outras pessoas brancas. [...] então, assim, como é meio unânime o que essas pessoas dizem, então eu acredito que isso pode acontecer sim (E10).

Os entrevistados 13 e 14 mencionam especificamente as diferenças de gênero, sugerindo que as mulheres podem ser mais questionadas ou testadas do que os homens.

Eu concordo 400%. [...] eu vou colocar um exemplo, porque nesse, de fato, eu tenho lugar de fala. Às vezes você está falando, você tem conhecimento até mais do que o homem que está ali com você, e é impressionante, porque você falou, ninguém te ouviu, aí um homem que tá do lado pegou uma frase e falou e todo mundo, nossa. E aí, assim, quando um homem fala, ele não é tão questionado. Ele não é tão testado, ele falou, meio que já há uma etiqueta de ah, ele falou então, beleza. E quando é uma mulher não, é certeza que ela vai ser muito mais questionada, ela vai ser colocada muito mais à prova, ela vai ser provocada muito mais. Então sim, isso é constante, sim (E13).

Eu concordo bastante. Eu acho que o mundo vem mudando quanto a isso, mas se você pega, vamos pegar, por exemplo, do setor bancário. No passado, era muito difícil uma mulher de um cargo de superintendente para cima. E as que eram superintendentes para cima eram mulheres com personalidade muito fortes, que falavam muito alto, que eram muito bravas. E não por acaso, porque se ela não falasse muito mais alto, ela não seria ouvida. Se ela não fosse muito mais brava, a turma tinha passado em cima dela. Então, naturalmente, as que sobraram ou as que conseguiram chegar lá, elas tinham características muito diferentes das outras por necessidade do trajeto. Então eram pessoas muito guerreiras que passaram por muita coisa (E14).

4.11 Categoria 11 – Apoio da alta liderança

A partir das respostas dos entrevistados à pergunta “Como você se posiciona diante dos programas de diversidade da sua organização? Você classificaria sua posição como sendo de apoio, neutra ou de não apoio? Explique o porquê”, a maioria dos entrevistados expressa apoio aos programas de diversidade em suas organizações, embora o nível de envolvimento e as razões para o apoio variem. Alguns estão ativamente envolvidos nos programas, enquanto outros expressam apoio passivo ou institucional. Alguns também expressam reservas ou neutralidade, sugerindo que há espaço para melhorias nos programas de diversidade existentes eles citam várias razões para isso.

O apoio expresso pelos entrevistados aos programas de diversidade pode ser visto como uma tentativa de ganhar legitimidade em um ambiente que valoriza a diversidade. A TAP é composta com seus três componentes nas respostas dos entrevistados, as atitudes (como o apoio ou a neutralidade em relação aos programas de diversidade), as normas subjetivas (como a percepção do que é aceitável na organização) e o controle percebido, (como a capacidade de influenciar os programas de diversidade), podem influenciar a intenção de um indivíduo de agir neste caso, apoiar ou não apoiar os programas de diversidade. O viés inconsciente pode ser um dos fatores que influenciam a forma como os entrevistados se posicionam em relação aos programas de diversidade.

Os entrevistados 01 e 02 expressam apoio ativo, participando dos programas de diversidade e mentorias dentro da organização, se comprometendo em promover a diversidade.

Apoio. Eu carrego meu crachá todos os dias. Sou *sponsor* (patrocinador) do programa de mulheres. 100% de apoio (E2).

Os entrevistados 03, 04, 07 e 14 não estão ativamente envolvidos nos programas de diversidade, mas expressam apoio a eles. Eles reconhecem a importância da diversidade e estão dispostos a ajudar quando possível.

Eu considero como de apoio, eu sou *superfã* dos programas de diversidade daqui do banco, eu gosto de participar, sou convidada algumas vezes e tenho simpatia por vários grupos, eu gosto da minha equipe a mais diversa possível e assim, por isso eu acho que eu sou uma pessoa que apoia (E3).

Mas, por exemplo, eu não faço parte dos programas de diversidade de forma ativa. Então, tem grupos, tem dias, tem horas, eu não estou, mas eu tô (sic) sempre perto ali de alguma coisa que eu possa ajudar. Então, acho que a gente já teve uma palestra aqui juntos. Eu também faço parte do programa de mentoria de negros. Então, onde eu entender que eu posso ajudar, eu vou e, na minha percepção, eu acabo muito mais aprendendo do que ajudando. Principalmente quando a gente fala aqui de mentoria para negros, tem uma visão que, eventualmente, eu sou uma mulher branca (E4).

[...] eu vou colocar neutro porque eu não participo de nenhum programa aqui [...] eu acho que as pessoas têm que se sentir acolhidas, têm que se sentir num lugar legal pra (sic) trabalhar. Acho que até pra (sic) elas terem, vamos dizer assim, como eu vou falar, capacidade, pensarem só de fato no trabalho, no propósito que elas vêm aqui. Se as pessoas vêm com dificuldades. Com preocupações, em relação a isso, com certeza a performance não vai ser adequada, cara (E7).

Eu acho que eu apoio, não do ponto de vista de participação, mas do ponto de vista de dar espaço e trazer o assunto para a área quase que mensalmente, incentivando as pessoas a procurar (sic) entender um pouco mais sobre o tema, trazendo pessoas especialistas no assunto para falar na área como um todo, que eu acho que isso ajuda, a gente martelando e repetindo essas coisas para entrar na cabeça das pessoas, para as pessoas enxergarem isso de uma forma diferente. E essa preparação dos gestores é um negócio que a gente fala muito, eu converso muito com os meus diretos sobre isso (E14).

O entrevistado 08 expressa apoio com reservas, ao questionar se os programas de diversidade atuais são eficazes, e sugere que a diversidade deve ser mais do que apenas gênero ou etnia, trazendo a questão da diversidade de pensamento.

É, eu acho que, como eu falei anteriormente, da forma que está, ok, entendo, mas pra (sic) mim não é um programa de diversidade relacionado a pensamentos, ideias diferentes, é relacionado a gênero, etarismo, enfim. Nesse sentido, eu não concordo muito, porque eu não ligo, assim, acho que tem que ter dentro de nós, independente se é a sua opção, sua cor, o que a gente tem que ter é o melhor para a instituição e o melhor para a instituição porque tem pessoas que pensam diferente (E8).

Os entrevistados 10 e 11 expressam apoio institucional aos programas de diversidade. Eles veem a diversidade como uma parte intrínseca de suas organizações, e estão comprometidos em promovê-la em um nível institucional.

[...] acho que é mais do que apoio. Acho que apoio quando a gente está viabilizando para o grupo de afinidade, mas eu acho que líder quando a gente está fazendo ações institucionais para cada um dos

grupos, e elas são diferentes, porque as necessidades são diferentes, e aí a gente institucionaliza isso para a empresa toda (E10).

[...] eu não necessariamente me engajo ativamente nos grupos, seja por questão de agenda, mas eventualmente eu sempre dou suporte aos grupos, eventualmente quando eu tenho alguma forma de atuação. Quando sou abordado pelos times de diversidade para ter alguma atuação como liderança, eu dou o meu apoio total ou faço questão até durante as interações trazer o tema de diversidade como algo intrínseco da pauta (E11).

Os entrevistados 12 e 13 expressam apoio total aos programas de diversidade, indicando um compromisso total em promover a diversidade em sua organização, não apenas pelos benefícios econômicos, mas também pela ótica do desenvolvimento humano.

Não é porque a gente morou na caverna um dia que a gente tem que continuar na caverna. E aí a vivência, o expandir a consciência, vem muito através dos grupos, que vão poder trazer uma realidade que talvez muitos não vivam, não tenham ou não pararam para refletir. Então eu apoio, não só pelos benefícios econômicos, mas sob a ótica de desenvolvimento humano (E13).

4.12 Categoria 12 – Vagas afirmativas e viés inconsciente

Analisando as respostas dos entrevistados à pergunta “O que você pensa sobre a disponibilização de vagas afirmativas? Você acha que elas combatem o viés no momento da contratação de um profissional?”, pode ser observado quanto às vagas afirmativas e viés inconsciente, a maioria dos entrevistados expressou apoio às vagas afirmativas, reconhecendo-as como uma ferramenta necessária para combater o viés e promover a diversidade. Eles acreditam que essas vagas podem ajudar a quebrar barreiras e permitir a entrada de profissionais competentes que, de outra forma, poderiam ser negligenciados. Alguns entrevistados veem as vagas afirmativas como uma medida temporária ou de transição, acreditando que, uma vez que a diversidade seja alcançada e a sociedade amadureça, essas vagas afirmativas podem não ser mais necessárias.

A teoria da legitimidade é aplicada no apoio expresso pelos entrevistados às vagas afirmativas, onde pode ser visto como uma tentativa de ganhar legitimidade em um ambiente que valoriza a diversidade e a inclusão. A TAP possui seus três componentes nas respostas dos entrevistados, as atitudes

(como o apoio às vagas afirmativas), as normas subjetivas (como a percepção do que é aceitável na organização) e o controle percebido (como a capacidade de influenciar as políticas de contratação) e como eles podem influenciar a intenção de um indivíduo de agir (neste caso, apoiar ou não apoiar as vagas afirmativas). O viés inconsciente pode ser um dos fatores que influenciam a forma como os entrevistados se posicionam em relação às vagas afirmativas. A implantação de vagas afirmativas é uma estratégia que visa aumentar a diversidade e a inclusão, oferecendo oportunidades para grupos sub-representados. Os entrevistados reconhecem as vagas afirmativas como uma ferramenta necessária para combater o viés e promover a diversidade.

A maioria dos entrevistados (01, 02, 03, 04, 09, 11, 12, 13 e 14) expressaram apoio às vagas afirmativas, reconhecendo-as como uma ferramenta necessária para combater o viés e promover a diversidade. Eles acreditam que essas vagas podem ajudar a quebrar barreiras e permitir a entrada de profissionais competentes que, de outra forma, poderiam ser negligenciados, alguns desses entrevistados (03, 04, 12, e 14) veem as vagas afirmativas como uma medida temporária ou de transição. Eles acreditam que, uma vez que a diversidade seja alcançada e a sociedade amadureça, essas vagas afirmativas podem não ser mais necessárias.

Quando a gente fala de combate ao viés, se a gente tem algum líder que pensa, por exemplo, que mulher não serve para uma cadeira ou uma pessoa preta não serve para uma cadeira, a partir do momento que aquela cadeira passa a ser uma vaga afirmativa para uma mulher ou para uma pessoa preta, não tem mais conversa. O viés foi embora, se vira. E eu acredito que isso ajuda (E1).

De novo, as pessoas têm a tendência a enxergar beleza e potencial em pessoas parecidas com elas mesmas. Então, em algum momento onde (sic) você tiver uma realidade diversa dentro da organização, a diversidade vai se perpetuar naturalmente. Se você tiver uma diversidade em todos os níveis hierárquicos, a diversidade vai se perpetuar naturalmente. Dado que você não tem esse cenário, é impossível que a diversidade se perpetue naturalmente. Você precisa de vagas afirmativas para quebrar esse ciclo (E2).

[...] Eu fui durante muitos anos contra [...] eu sempre fui educada falando que é meritocracia, a gente tem que ser meritocrático, isso tem que ser uma coisa orgânica e natural. Desculpa, deveria sim, mas não é. Não é assim que funciona. [...] se você receber 100 currículos, você vai receber 100 currículos, dependendo da vaga, de um homem hétero branco, que fez faculdade XYZ, que é uma

faculdade considerada de primeira linha, e você vai receber 1, 2, 3 de uma minoria. Com certeza você não vai olhar pra ele sem ter um programa de vaga afirmativa. Você tem que usar isso como uma ferramenta de transição (E3).

Embora seja um módulo artificial, idealmente a gente deveria caminhar para um formato onde você, dentro de um processo de contratação, não precise desse formato artificial para garantir que você consiga ter mais representatividade em certo tipo de grupos. Ainda assim, eu acho que quando você tem um baixo nível de maturidade na sociedade, não só eventualmente em uma empresa, você ainda precisa atuar dessa forma (E11).

As vagas afirmativas são mais uma ferramenta superimportante para a gente tratar o que eu estava falando do gap histórico que está instalado. Eu não sei se elas são necessárias eternamente para todo agora. Temporariamente eu não tenho dúvida (E12).

Alguns entrevistados, como os 05, 06, 07, 08 e 10, reconhecem a necessidade de vagas afirmativas, mas também expressam preocupações, eles acreditam que as vagas afirmativas são necessárias devido à falta de oportunidades para certos grupos, mas idealmente, a contratação deve ser baseada na competência, alguns citam que a conscientização é mais importante. O entrevistado 10 acredita que as vagas afirmativas podem ajudar, mas não necessariamente eliminam todos os vieses.

Para mim não deveria, assim, na minha concepção, eu não deveria ter uma vaga afirmativa, porque eu deveria ter vagas com profissionais competentes. Mas sabendo que a nossa sociedade não aceita isso, se nós não fizermos essas vagas afirmativas, talvez esteja fechando portas para profissionais de excelência que não vão ter oportunidade de entrar no mercado (E5).

Eu não sei se elas combatem o viés, porque assim... Eu acho que elas são importantes, que é a mesma história da cota para mim. Então eu acho que elas são importantes e que a gente precisa fazer. Mas eu posso fazer uma vaga afirmativa pra mulher e aí vem uma mulher branca e uma negra e eu tenho o viés. Uma mulher com deficiência e outra pessoa sem deficiência. Então eu acho que ela ajuda no sentido da mulher pro (sic) homem. Mas eu não acho que ela acaba com o viés [...], mas com certeza diminui (E10).

4.13 Categoria 13 – Estereótipos de gestão

As respostas dos entrevistados sobre a pergunta “Você consegue perceber estereótipos de gestão que possam facilitar ou dificultar a ascensão de grupos minoritários na organização? Cite alguns deles.”, pode ter diferentes vieses em geral, a maioria dos entrevistados reconhece que os estereótipos de

gestão podem afetar a ascensão de grupos minoritários dentro de uma organização. No entanto, eles também destacam a importância da educação, do aprendizado e da abertura à diversidade para superar esses desafios. Além disso, alguns entrevistados expressam a visão de que a qualidade do trabalho e a capacidade profissional devem ser os principais critérios para a ascensão profissional, independentemente da identidade do indivíduo.

A legitimidade pode ser vista nas respostas nos entrevistados ao reconhecerem que os estereótipos de gestão podem afetar a ascensão de grupos minoritários. A TAP com base nas respostas dos entrevistados possui seus três componentes, as atitudes (como o reconhecimento dos estereótipos de gestão), as normas subjetivas (como a percepção do que é aceitável na organização) e o controle percebido (como a capacidade de influenciar as políticas de contratação) e essas podem influenciar a intenção de um indivíduo de agir, neste caso, reconhecer ou não reconhecer os estereótipos de gestão.

A Equidade de Gênero é relevante aqui, pois os estereótipos de gestão podem afetar desproporcionalmente as mulheres e outros grupos minoritários. A visão expressa por alguns entrevistados de que a qualidade do trabalho e a capacidade profissional devem ser os principais critérios para a ascensão profissional, independentemente da identidade do indivíduo, é um princípio fundamental da equidade de gênero. A relação entre essas teorias e conceitos no contexto das respostas dos entrevistados é que a teoria da legitimidade e a TAP podem ajudar a entender por que os entrevistados se posicionam de determinada maneira em relação aos estereótipos de gestão, enquanto a questão da equidade de gênero pode explicar a importância de superar esses estereótipos para alcançar uma organização mais justa e inclusiva.

A maioria dos entrevistados, excluindo os entrevistados 06 e 07, reconhecem a existência de estereótipos de gestão que podem afetar a ascensão de grupos minoritários. Eles mencionam fatores como a indústria em que a empresa opera, a maturidade emocional e intelectual do gestor, e a disposição do gestor para aprender e se adaptar.

[...] principalmente as pessoas com falta de autoconfiança ou que tem uma autopercepção que é discrepante da realidade, elas sempre estão buscando a validação através do outro e através de pessoas que são parecidas com ela, que valorizam ela. Então, quando você coloca uma pessoa diferente, que não

necessariamente valoriza essas coisas, de fato, tem gestores, são pessoas mal resolvidas que elas não querem isso [...] é um modo de sobrevivência, então, sim, existem muitos gestores com viés, fato (E2).

Sim, total [...] quando você tem um gestor com viés de pessoas, naturalmente, ele já é um cara que vai estar propenso a aprender, ouvir. Se você tem um gestor que também tem uma inteligência emocional importante, facilita, e se você tem um cara atualizado em antenado, e eu não tô (sic) falando de idade, também ajuda. Então, sim, o estereótipo do gestor [...] então, a gente precisa parar também de rotular que gestores com preocupação e com viés pra gestão de pessoas, não servem pro negócio. Esse é um outro preconceito. A gestor bom é o gestor que não olha pra pessoas, que não se importa, que deixa todo mundo doente. Esse é o cara bom de negócio? Não, esse não é o cara bom de negócio, porque ele vai gerar um turnover gigante, porque ele vai estressar as pessoas. Então, sem dúvida nenhuma, o estereótipo do gestor faz grande diferença (E13).

Acho que sim. Eu acho que tem pessoas que elas compram na pessoa física o benefício disso e a necessidade da (sic) gente ter esse olhar um pouco mais amplo. E tem pessoas que não acreditam. E quando a pessoa não acredita, é muito mais difícil ela seguir, seja um grupo de diversidade, seja através de contratação de vagas afirmativas, é muito mais difícil, porque você faz um negócio que você não acredita. E quando você faz um negócio que é o banco que está te pedindo para fazer e você não acredita, a qualidade sai muito ruim. A qualidade daquilo que você está fazendo, seja uma contratação ou um projeto, ela é ruim, porque é um negócio que você não acredita. Eu acho que é mais da pessoa acreditar do que de má-fé, má vontade ou algo do tipo (E14).

O entrevistado 06 nega a percepção de tais estereótipos em sua experiência, e o entrevistado 07 enfatiza a importância da capacidade profissional em detrimento da identidade do indivíduo na ascensão profissional.

Pra (sic) mim, não. Pra (sic) mim, eu acho que a pessoa tem que voar e não importa, cara, quem seja, de novo, cara. [...] mas assim, na minha percepção de gestão e tudo mais tal, cara, pra (sic) mim eu acho que a pessoa tem que ser capaz, cara. Você não tem como ter privilégio, estabelecer privilégio ou estabelecer qualquer tipo de questão que possa não privilegiar a pessoa também nesse sentido. Eu acho que vai muito da capacidade profissional, da pessoa, como ela se possa, como ela trabalha e tudo mais tal e tudo que a gente faz hoje. É pra qualquer um. Tem que evoluir, tem que ser protagonista da carreira e tudo mais. Se tiver todos esses atributos aí, com certeza, na minha opinião, e se tiver na minha gestão, vai crescer, não tem problema nenhum em relação a isso (E7).

4.14 Categoria 14 – Gênero e tipo de liderança

As respostas dos entrevistados sobre a pergunta “Dizem por aí que as

peessoas têm em mente uma imagem do líder feminino diferente da do líder masculino. Qual a sua imagem a respeito do relacionamento entre gênero e tipo de liderança? “, demonstra que enquanto alguns entrevistados reconhecem diferenças percebidas entre líderes masculinos e femininos, muitos enfatizam que a competência e a eficácia da liderança não são determinadas pelo gênero. Além disso, vários entrevistados destacam que as percepções de liderança são influenciadas por uma variedade de fatores, incluindo experiências pessoais e contextuais.

Ao analisar as respostas dos entrevistados e notar que para a maioria não existem diferenças percebidas entre líderes masculinos e femininos pode ser visto como uma tentativa de ganhar legitimidade em um ambiente que valoriza a diversidade e a inclusão. A TAP demonstra que o reconhecimento das diferenças percebidas entre líderes masculinos e femininos, a percepção do que é aceitável na organização e a capacidade de influenciar as políticas de contratação podem influenciar a intenção de um indivíduo, reconhecer ou não reconhecer as diferenças percebidas entre líderes masculinos e femininos.

Para alguns entrevistados a competência e a eficácia da liderança não são determinadas pelo gênero, o que reflete a ideia de equidade de gênero, e para outros entrevistados embora existam, não são diferenças significativas que poderiam de alguma forma impactar sua posição de gestão, demonstrando uma quebra de viés inconsciente.

Os entrevistados 01, 04, 09, 13 e 14 reconhecem que existem diferenças percebidas entre líderes masculinos e femininos. Eles mencionam que as líderes femininas tendem a ser vistas como mais conciliadoras e “maternais”, enquanto os líderes masculinos são vistos como mais impositivos. No entanto, eles também observam que essas percepções estão mudando, e que as características de liderança podem variar muito entre indivíduos, independentemente do gênero.

Então, eu acho que numa questão de sobrevivência e desenvolvimento, pensando no passado, eu acho que as mulheres se adaptaram, sim, a um mercado que era muito masculino, e machista, então elas se adaptaram, adaptaram a comunicação, a vestimenta, o tom, a agressividade pra esse ambiente, pra sobreviver nesse ambiente e se desenvolver na carreira. Hoje eu já não vejo mais dessa forma. E da mesma forma eu também não vejo só lideranças masculinas com esse viés agressivo, duro e na minha

opinião, pouco atualizado. Então, eu acho que a gente tem evoluído no tempo (E1).

Eu acho que o gênero feminino [...] têm uma liderança diferente, mais pessoal, mais inclusiva, mais humana. O masculino acho que é, às vezes, um pouco mais formal. Isso tem mudado um pouco ao longo do tempo, mas ainda acho que existe um pouco de diferença, uma gestão masculina e uma gestão feminina (E9).

Eu acho que, assim, tem diferenças, mas eu acho que quando você traz para um indivíduo, ela pode ser bem menor. Então, tem algumas coisas que eu hoje, por exemplo, não posso dizer que é uma verdade. Ah, o gestor de gênero masculino é menos próximo, ele é mais objetivo. A mulher, ela é mais delicada, ela é mais próxima. Isso não é mais uma verdade, né? Eu tenho o meu gestor, que é super próximo, que cobra objetividade. Eu tenho me tornado cada vez mais objetiva. Então, assim, eu não sei. Eu acho que depende muito do indivíduo, mas tem diferenças, ainda tem, infelizmente. Mas acho que com o tempo, graças a Deus, isso vai se anular (E13).

Eu acho que a diferença que a gente enxerga muito é por conta do passado. Acho que o exemplo que eu dei da mulher ter que gritar mais, de ter que ser mais brava, de ter que ser mais fechada, acontece. Assim como você pega um líder que tem uma opção sexual diferente, são pessoas mais fechadas com homens, mais abertas com mulheres. Por quê? Porque tinha um preconceito, ou tem ainda um preconceito, do passado (E14).

Os entrevistados 03, 06 e 08 não veem diferenças significativas entre líderes masculinos e femininos. Eles enfatizam que a competência e a eficácia da liderança são mais importantes do que o gênero do líder.

Já ouvi muito isso. Desde odeio trabalhar com chefe mulher, adoro trabalhar com chefe mulher. Eu já ouvi as duas coisas. Eu já tive chefes excelentes, eu já tive gestores excelentes na minha vida e já tive péssimos também. Nunca associei ao gênero, tá? Eu já tive dos dois...sendo homem, sendo mulher, nunca associei. Então pra (sic) mim, sinceramente, tanto faz (E3).

[...] não vejo diferença. Pra (sic) mim, eu trato todo mundo igual, independentemente de qualquer coisa. [...] as pessoas são muito diferentes, não pode rotular ninguém por determinados grupos. [...] a pessoa pode ser bacana profissionalmente ou bacana pessoalmente, independente do grupo que ela esteja (E6).

Os entrevistados 02, 05, 07, 10, 11 e 12 destacam que a experiência pessoal, o contexto e a trajetória individual podem influenciar mais a liderança do que o gênero. Eles observam que as percepções de liderança podem ser influenciadas por fatores como a indústria em que se trabalha, a formação educacional e as experiências passadas.

Tem tão pouca liderança feminina que não dá nem pra (sic) você tirar um, um extrato desse negócio. E tem tanta liderança masculina que também generalizar toda liderança masculina em uma coisa só também é fazer um resumo muito podre do que a realidade, muito pouco, você vai errar muito. O que eu acho de fato é que sim, os diferentes backgrounds, a trajetória, o entendimento de onde você veio, de quem você é (E2).

Eu, na minha carreira inteira, fui muito mais liderado por mulheres do que por homens. Então, pra (sic) mim, eu não vejo diferença. Porque eu fui criado profissionalmente nesse mundo. Então, eu tive tanto homens quanto mulheres, muito competentes, não tive tanto homens quanto mulheres, não tanta competência assim, então na minha visão, eu não consigo enxergar essa diferença (E5).

As pessoas tendem a dizer que as mulheres são mais organizadas, conseguem fazer mais coisas ao mesmo tempo, eu não vejo muita diferença não, assim. Eu acho que eu já tive bem um equilíbrio, já tive bastante chefe homem e já tive bastante chefe mulher também. Mas eu não vejo assim, não tive experiências diferentes não (E10). Você não pode se limitar por essas associações, mas isso, tô (sic) falando aqui de características de liderança, né, masculina, feminina, tem características de liderança, eu acho que o principal aqui não tá na característica da pessoa, tá no quanto ela esteve exposta ao conhecimento, quanto, não é só exposta, o quanto ela tava (sic) aberta a esse conhecimento, o quanto ela incorporou desse conhecimento, o quanto ela vivenciou desse conhecimento (E12).

4.15 Categoria 15 – Assunto relevante na organização

Analisando as respostas dos entrevistados da pergunta “Tem algum assunto que você queira trazer e que entenda que seria relevante para ser tratado dentro da organização?” é possível observar diferentes tópicos levantados quando abordado diversidade na atualidade, essas respostas indicam que, embora haja progresso nas práticas de diversidade e inclusão, ainda há áreas que precisam de atenção e desenvolvimento contínuo. Isso inclui a promoção de grupos minoritários a cargos de liderança, a inclusão de pessoas com deficiência e neuro diversas, e a implementação de políticas de flexibilidade e apoio.

Os entrevistados 01, 02 e 05 destacaram a importância de programas de aceleração de carreira para grupos minoritários e a necessidade de formar líderes diversos.

Como a gente coloca um grupo diverso de pessoas no C-Level. Esse é o tema da vez. O tema não é a vaga afirmativa de Analista Júnior, ele é a vaga afirmativa de diretor. Isso não acontece. A vaga afirmativa já superou isso, pelo menos na nossa organização, que, de novo, eu acho que está até um pouco acima do padrão do mercado, perfeito. Mas eu acho que esse é o tema da vez. Como é que você cria programas políticas para garantir que este grupo

diverso consiga ascender dentro das alternativas? Para garantir que esse grupo de valores consiga ascender dentro da organização. Essa é uma coisa. E a outra coisa é qual é que vai ser a política de flexibilidade para que esse grupo consiga ascender a cargos de liderança. Porque o que eu percebo muito é que o grupo que está na liderança hoje tem uma rede de apoio muito forte (E2). [...] quando você vai para uma reunião de diretoria, ou quando surge uma oportunidade em diretoria, é sempre o mesmo perfil de contratação. Então eu falo assim, a gente precisa ter uma maior quantidade de profissionais negros, negras, ou de LGBT, ou com deficiência. Quando eu venho pra (sic) organização e eu vejo o alto escalão, eu não consigo ter essa visualização. [...] Você não vê mulheres na carga de liderança, você não vê negros na carga de liderança. Eu acho que isso daí deveria ser muito mais debatido (E5).

Os entrevistados 03, 10 e 11 mencionaram a necessidade de melhorar a inclusão de pessoas com deficiência e neuro diversas nas organizações.

E eu vou te falar com base na minha própria experiência mesmo, eu tenho muitas dúvidas sobre PCD e sobre neurodiversidade. É uma coisa que eu tenho me interessado muito, até por eu ter na minha família pessoas assim, eu tendo um filho autista, eu penso muito em como vai ser a vida profissional dele. [...] eu fico pensando, poxa, eu como gestora não deveria ter todas essas dúvidas, eu já deveria estar mais avançada em relação a esse tema, sabe? Assim como as empresas. Então isso é uma coisa que eu acho que a gente precisa evoluir (E3).

De gênero talvez esteja um pouco mais à frente, de orientação sexual um pouquinho atrás, acho que de raça eu acho que ainda está mais na meiuca (sic), mais a parte de pessoas com deficiência, e daí eu falo até por experiência própria, porque eu não vejo a minha filha como autista e hoje daí eu vejo nas instituições que praticamente não tem nenhuma representatividade de pessoas autistas nas instituições, sendo que é uma parcela significativa da população, você vê claramente o quanto ainda a gente nem sequer está preparado para eventualmente fazer a inclusão dessas pessoas (E11).

Os entrevistados 13 e 14 falaram sobre a expansão de consciência e a necessidade de ver a diversidade de uma forma mais ampla.

[...] eu acho que expansão de consciência ainda é um ponto importante quando eu olho para o mercado financeiro. Não cabe mais na sociedade atual o fato de você ser homem ou o fato de você ser mulher, ou o fato de você ser branca, ou o fato de você ser loira, sim, você acha de verdade, você tolerar comportamentos de superioridade. [...] então, eu acho que de uma forma geral, e aqui na empresa a gente trabalha bastante isso, a expansão de consciência ainda é pequena, em grande parte das organizações (E13).

É a gente enxergar a diversidade como um negócio muito mais amplo, porque eu acho que ela é muito mais ampla, né? E às vezes a gente pega uma característica específica e classifica essa como grupo de minorias, mas nós temos várias classificações de grupos de minoria. Hoje, você tem um preconceito com o sotaque, com a região que a pessoa veio, não só com cor e opção sexual. Você tem um negócio muito mais amplo. Dizem que o cara é mais velho e não

tem capacidade de aprender. Claro que ele tem capacidade de aprender. Todo mundo tem capacidade de aprender. [...] Então acho que tem um espaço grande de você expandir esse olhar de diversidade para vários outros aspectos que hoje são muito pouco mensuráveis e não tem esse olhar (E14).

4.16 Categoria 16 – Diversidade na atualidade

Analisado as respostas dos entrevistados sobre a pergunta: “Dentre os tipos de diversidade, qual deles seria mais importante para ser discutido no momento? (etarismo, pessoas com deficiência, gênero, LGBTI+, étnico/racial)?”, é possível observar nas respostas que eles destacam a complexidade e a multifacetada natureza dos desafios e oportunidades associados à diversidade e inclusão nas organizações. Eles sublinham a importância de abordar essas questões de maneira abrangente e autêntica, levando em consideração as experiências e perspectivas únicas de todos os membros da organização

Os entrevistados 01 e 04 destacaram a importância da representatividade de todos os grupos dentro das organizações, sem necessariamente priorizar um grupo sobre o outro.

[...] eu não sei se tem um mais importante ou um menos importante, porque é o que eu falei, cada um pode, poderia virar pra (sic) você e falar, no meu caso tem que ser mulher, porque eu sou mulher. [...] porque a mulher merece vir antes do LGBTQIA+, porque o LGBTQIA+, merece vir antes do negro. Me dá uma explicação lógica. Pra (sic) mim, não tem. Então, acho que você tem que tratar todas as diversidades da mesma forma e no mesmo momento (E4).

Os entrevistados 03, 05, 08, 10, 11 e 12 mencionaram que as pessoas com deficiência são um grupo que precisa de mais atenção e discussão nas organizações, e as pessoas com neurodiversidade como um tema importante que também precisa ser trabalhado, especialmente considerando o aumento do diagnóstico de TEA (Transtorno do Espectro Autista) na população.

A neurodiversidade, na minha cabeça, mas assim, é claro, estou influenciada pelo meu momento, mas eu acho que é algo que a gente precisa trabalhar sim, porque se você pensar proporcionalmente em relação à nossa população percentual de pessoas neuro diversas, a gente tem um universo enorme de pessoas que a gente não sabe (E3).

[...] eu não vejo essas pessoas com baixo intelecto tendo uma oportunidade dentro das empresas. E o baixo intelecto não é que ela não entenda o que ela tá (sic) fazendo, ela entende, mas ela precisa ter o modo dela de fazer. Eu assisti aqui dentro de uma palestra, dentro do meu pouquinho, de uma pessoa de RH dando uma palestra sobre o autismo, e assim, o meu filho, ele é autista. E a dificuldade pra ela, às vezes, entrar numa reunião, porque reuniões com muito barulho, ela não consegue ter a concentração

necessária pra tocar essa reunião. Entra assim o desespero e se você não tiver uma estrutura ou os seus gestores não souberem da sua condição, você não consegue permanecer no mercado (E5). Pra (sic) mim, como é uma pauta que acho que é mais difícil, e o difícil pra mim é no sentido de a gente conseguir engajar, de a gente conseguir ter representatividade, pra mim é pessoas com deficiência, acho que hoje a nossa maior dor é pessoas com deficiência, no sentido assim, putz, a gente consegue dar saltos nos outros grupos maiores do que a gente consegue dar saltos em pessoas com deficiência. Então acho que pra mim, se eu tiver que escolher assim, acho que onde a gente tem mais oportunidade ainda de evolução é nessa agenda de pessoas com deficiência (E10).

[...] o percentual de crianças diagnosticadas com TEA vem crescendo geração a geração. Então, eu acredito que se as instituições não começarem a trabalhar hoje para entender como é que lá na frente vai conseguir fazer a inclusão desse grupo de pessoas com transtorno do espectro do autismo, eu acho que vai tornar o mercado de trabalho bem complexo, porque você vai ter uma parcela significativa da população dentro do espectro, e um mundo institucional onde não tem a preparação para conseguir aproveitar o melhor desse grupo que tem diversos talentos. Então eu acho que esse é um tema ainda que é muito embrionário, seja na sociedade brasileira, seja no cenário global. Então eu acho que esse é um tema que ele precisa começar a se trabalhar logo, porque estamos longe ainda de sequer conseguir começar a tatear de como fazer a inclusão desse grupo (E11).

O entrevistado 13 mencionou o etarismo como uma pauta importante que não é discutida o suficiente, especialmente considerando o envelhecimento da população brasileira.

[...] assim, etarismo, por exemplo, também é uma questão importante e não é falado, não é discutido hoje, você ouve pontualmente algumas pinceladas em programas, em debates voltados aos temas de diversidade, mas eu acho que o etarismo é uma pauta importante. Afinal, o Brasil está envelhecendo (E13).

O entrevistado 14 destacou a importância de discutir a diversidade socioeconômica, incluindo a região e o sotaque.

[...] a gente fala pouco do nível social das pessoas, como a gente trata, como que a gente deixa o ambiente aberto de alguém que não necessariamente frequentou a mesma escola que você, que não necessariamente come no mesmo restaurante que você come, que mora no mesmo bairro que você. Então ter esse negócio um pouco mais amplo de diversidade, de região, de sotaque. [...] você tem que quebrar esse tabu, esse viés que a gente tem, seja ele consciente ou inconsciente, da origem (E14).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou explorar o impacto dos programas de diversidade no desempenho da organização, de acordo com a visão dos líderes e gestores. Este estudo atendeu ao problema de pesquisa e o objetivo geral do estudo, à medida que conseguiu identificar quais são os programas de diversidade adotados por uma instituição financeira de grande porte, e o impacto desses programas no desempenho geral da organização, de acordo com a visão de líderes e gestores. E a partir dos achados, foi possível discutir possíveis avanços necessários para que tais organizações possam ter um ambiente mais bem preparado para esses programas de diversidade e inclusão. Também foi possível realizar a identificação desses programas e que, na ótica dos entrevistados, eles têm um impacto significativo no desempenho da organização. No entanto, também foi observado que existem barreiras invisíveis e vieses inconscientes que podem dificultar a eficácia desses programas.

Sobre os objetivos específicos de descrever os avanços em termos gerais dos programas de diversidade e inclusão no mercado, foi possível observar um alinhamento entre a liderança da organização, em que a maioria dos entrevistados participam de forma ativa propagando a importância desses programas para a organização, tanto em questões sociais, como financeiras.

No objetivo de descrever as dificuldades enfrentadas pelas pessoas impactadas por esses programas em sua ascensão profissional, os entrevistados entendem que, embora a sociedade seja diversa, essa diversidade não é refletida na liderança das organizações. Isso sugere a necessidade de mais esforços para promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho.

No objetivo de entender a visão do líder/gestor em relação aos conceitos de diversidade e inclusão, é possível ver que os entrevistados expressaram diferentes visões sobre os programas de diversidade e o próprio conceito. Alguns veem a diversidade como benéfica para a empresa, enquanto outros têm uma visão mais neutra. No entanto, a maioria concorda que a diversidade é importante.

No objetivo de identificar a visão deles quanto ao seu papel na implantação e na participação dos programas de diversidade e inclusão da organização os gestores entendem que possuem um papel crucial na

implementação e participação nos programas de diversidade, sendo visto como modelos a serem seguidos.

Este estudo contribui para a literatura existente ao fornecer *insights* sobre a visão dos gestores sobre os programas de diversidade e seu impacto no desempenho da organização. No entanto, são necessárias mais pesquisas para explorar este tópico em maior profundidade.

Os resultados deste estudo têm implicações práticas importantes. Eles sugerem que os programas de diversidade podem ter um impacto positivo no desempenho da organização. No entanto, para que esses programas sejam eficazes, é necessário abordar as barreiras invisíveis e os vieses inconscientes que podem dificultar a eficácia desses programas. Além disso, os resultados sugerem que os gestores têm um papel crucial na implementação e participação nos programas de diversidade. Isso implica que as organizações devem fornecer aos gestores o treinamento e o suporte necessários para desempenhar esse papel de forma eficaz.

Este estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiro, a pesquisa foi conduzida em apenas uma empresa, o que limita a generalização dos resultados. As conclusões obtidas podem não ser aplicáveis a outras organizações ou setores, uma vez que a cultura, os processos e as práticas podem variar significativamente entre diferentes empresas.

Segundo, a pesquisa dependia das percepções dos gestores. Por ser um estudo exploratório, ele pode introduzir vieses nas respostas dos entrevistados, que podem ser mais conservadoras ou socialmente desejáveis. Para minimizar esse viés e obter respostas mais sinceras, o anonimato dos participantes foi garantido. Embora isso forneça *insights* valiosos, pesquisas futuras poderiam usar medidas objetivas e de desempenho da organização para complementar as percepções dos gestores.

Terceiro, a pesquisa focou em programas de diversidade existentes. Pesquisas futuras poderiam explorar o impacto de novos programas de diversidade ou de diferentes abordagens para a diversidade no desempenho organizacional.

Finalmente, este estudo focou no impacto dos programas de diversidade no desempenho da organização. Pesquisas futuras poderiam explorar o impacto

desses programas em outros resultados, como a satisfação dos funcionários, o comprometimento organizacional ou a inovação.

Em conclusão, este estudo fornece evidências de que os programas de diversidade podem ter um impacto significativo no desempenho da organização. No entanto, para que esses programas sejam eficazes, é necessário abordar as barreiras e os vieses que podem dificultar a eficácia desses programas. Além disso, os gestores têm um papel crucial na implementação e participação nos programas de diversidade. Portanto, as organizações devem fornecer aos gestores o treinamento e o suporte necessários para desempenhar esse papel de forma eficaz.

6 INTERVENÇÃO DO ESTUDO

O estudo realizado dentro da organização já teve seus primeiros impactos apresentados. Por meio das entrevistas realizadas, o autor recebeu o convite de um dos entrevistados para realizar uma palestra voltada aos gestores, em setembro/2024, sobre o tema de diversidade e inclusão.

Após essa palestra, foi solicitado que o autor deste texto desenvolva um treinamento sobre programas de diversidade dentro da organização. Também foi solicitado que apresente o resultado de sua dissertação para todos os funcionários do Banco, para dessa forma promover o tema e gerar atitudes favoráveis aos programas existentes e para a implantação de novos programas.

Por se considerar membro de um grupo sub representado, o autor hoje faz parte de uma das frentes de diversidade da organização, sendo um dos líderes do grupo de afinidade voltado a questões LGBTI+. O convite para exercer essa liderança foi decorrência do estudo que o autor desenvolveu no Banco, demonstrando, dessa forma, que a organização dá o apoio a essas frentes, e contribui para a construção de uma sociedade que reflita a sociedade que se tem hoje.

A estrutura do treinamento segue o roteiro de 7 passos de ação criado pelo autor, sendo eles:

1. Introdução à Diversidade e Inclusão

Definição e Importância: Explicar os conceitos de diversidade e inclusão e sua relevância para a organização.

Benefícios Econômicos: Aumento da inovação, melhor tomada de decisões, maior atração e retenção de talentos.

Benefícios Sociais: Criação de um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, promoção da igualdade de oportunidades.

2. Apoio a Grupos Sub-representados

Gênero: Abordar desigualdade salarial e falta de mulheres em cargos de liderança.

Raça e Etnia: Combater a discriminação racial e promover a diversidade étnica.

LGBTQIA+: Inclusão de pessoas LGBTQIA+ e combate à homofobia e transfobia.

Pessoas com Deficiência: Garantir acessibilidade e inclusão no ambiente de trabalho.

Etário: Adotar práticas inclusivas de contratação que promovam uma cultura de respeito e valorização da diversidade etária, e invistam no desenvolvimento contínuo de todos os funcionários, independentemente de sua idade.

3. Identificação de Desafios e Barreiras

Preconceito e Discriminação: Identificar e abordar preconceitos inconscientes.

Falta de Representatividade: A importância de ter modelos de referência.

Acesso a Oportunidades: Barreiras no recrutamento e na promoção.

4. Engajamento da Liderança

Comprometimento dos Líderes: A importância do apoio e envolvimento da alta gestão.

Exemplo a Ser Seguido: Líderes devem ser modelos de comportamento inclusivo.

5. Desenvolvimento de Políticas e Práticas Inclusivas

Recrutamento e Seleção: Processos seletivos inclusivos e imparciais.

Treinamento e Desenvolvimento: Capacitação contínua sobre diversidade e inclusão.

Ambiente de Trabalho Inclusivo: Criação de um ambiente acolhedor e seguro para todos.

6. Monitoramento e Avaliação

Indicadores de Diversidade: Medir e acompanhar a diversidade na organização.

Feedback Contínuo: Coletar e agir sobre o *feedback* dos colaboradores.

Ajustes Necessários: Estar aberto a ajustar as estratégias conforme necessário.

7. Cuidados na Implementação

Comunicação Clara: Transparência sobre os objetivos e benefícios dos programas.

Respeito às Diferenças: Promover uma cultura de respeito e valorização das diferenças.

Apoio Contínuo: Oferecer suporte contínuo para grupos sub-representados.

Esse treinamento visa capacitar os colaboradores e líderes a entenderem a importância da diversidade e inclusão, identificar desafios e barreiras e implementar estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e diverso

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, T. P. C. D., Vilardo, M. A. T., & Ferreira, A. P. (2020). Acesso das pessoas com deficiência mental aos direitos e garantias previstos na Lei Brasileira de Inclusão por meio do Sistema Único de Assistência Social. *Saúde em Debate*, 43, 190-206.
- Ajzen, Icek; & Fishbein, Martin. (1988). *Theory of reasoned action Theory of planned behavior*. University of South Florida.
- Ajzen, Icek; & Madden, Thomas J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of experimental social psychology*, 22 (5), p. 453-474
- ANBIMA. (2022). *Diversidade e Inclusão nos Mercados Financeiros e de Capitais*. Edição 2022. Anbima. Recuperado de https://www.anbima.com.br/data/files/F5/83/65/64/23B4F710711042F7882BA2A8/ANBIMA_Diversidade%20e%20Inclusao%20nos%20Mercados%20Financeiro%20e%20de%20Capitais%20_2022__cps.pdf
- B3. (2022). *Estudo Mulheres na Alta Liderança*. Notícias. Publicado em 19 de dezembro de 2022. Recuperado de https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/estudo-mulheres-na-alta-lideranca.htm
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa edições, 70, 225.
- Betioli, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 31, 17-33.
- Botelho, L. D. L. R., Schons, C., Vieira, B., & Cunha, C. J. C. A. (2008). Um olhar através do teto de vidro: relatos das mulheres empreendedoras de empresas baseadas no conhecimento sobre os primeiros anos de seus

negócios. In XIX Congresso Latinoamericano Y Del Caribe Sobre El Espirito empresarial. Florianópolis.

Braga, G. P. (2018). O impacto da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise da relação entre a inclusão e os resultados de trabalho em equipe.

Brasil. (2018). Lei nº 13.787, de 27 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a reserva de vagas para mulheres na área de tecnologia da informação em empresas que prestam serviços para a administração pública federal direta e indireta. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 dez. 2018. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13787.htm. Acesso em: 05 mai. 2023.

Bueno, R.Â.V.P., Paula, A.V., & Masaro, R.E. (2021). Justiça para tod@s? Gênero e trabalho na magistratura brasileira: um referencial teórico. In: F.A. Almeida (org.). Desigualdade Social e de Gênero desafios, perspectivas, retrocessos e avanços. (v. 01, p. 148–165.) Guarujá: Editora Científica Digital. <http://dx.doi.org/10.37885/210404432>.

Capelle, M.C.A., Brito, M.J.B., Melo, M.C.O.L., & Vasconcelos, K.A. (2006). A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma meta-Análise. In: ENANPAD 30. Anais... Salvador ENANPAD, 2006.

Cappellin, P. (2008). As desigualdades impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo. Revista Gênero, 9(1), 89-126.

Carneiro, L. B. (2018). Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Do Rio Grande, Rio Grande, RS, Brasil.

Carton, A. M., & Rosette, A. S. (2011). Explaining bias against black leaders:

- Integrating theory on information processing and goal-based stereotyping. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1141-1158.
- Carvalho Neto, A. M. D., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, 9(1), Art. 3. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative science quarterly*, 55(4), 543-676. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- Cecchi-Dimeglio, P. (2022). 6 Behavioral Nudges to Reduce Bias in Hiring and Promotions. *Harvard Business Review*. Diversity and Inclusion. November 02, 2022. Recuperado de <https://hbr.org/2022/11/6-behavioral-nudges-to-reduce-bias-in-hiring-and-promotions>
- Chagas, M.M., Lacerda, M.U.F., Paula, A.V., & Bueno, R.Â.V.P. (2022). Mulheres em cargos de liderança: trajetórias femininas nas organizações de trabalho. *Psicologia Social por uma ciência comprometida com a transformação social*. Guarujá: Editora Científica Digital, 1. Recuperado de <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220709507.pdf>
- Cidade, J.F.V. (2019). Diversidade de gênero nos conselhos de administração e melhoria nos resultados financeiros das companhias de capital aberto. Trabalho de Conclusão de Curso, Insper, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/2329>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.

<https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (3), 282 - 311.
<http://dx.doi.org/10.1108/09513570210435852>

Dias Filho, J. M. (2012). A pesquisa qualitativa sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade: uma alternativa para explicar e prever políticas de evidência contábil. *Revista INTERFACE-UFRN/CCSA*, 9(1), 72-86.
Recuperado de <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/257>

Diehl, A.A.; & Tatim, D.C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas – métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and organizational Behavior. *Pacific sociological Review*, 18(1), 122-136.
<http://dx.doi.org/10.2307/1388226>

Espaço Vital. (2012). A constitucionalidade das cotas raciais. Jusbrasil. 26 de abril de 2012. Recuperado de <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/a-constitucionalidade-das-cotas-raciais/3101435#:~:text=Por%20unanimidade%2C%20o%20Supremo%20Tribunal,superior%20em%20todo%20o%20pa%C3%ADs>

Ferreira, C., & Ferreira, L. (2018). Gender Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 659-671
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3273-3>.

Ferreira, L. C. D. M., & Rais, L. A. (2016). Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas

com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18, 108-124.

Out and Equal (2021). *Out and Equal 2021 Global Workplace Survey*. OutNow. Recuperado em 1º de maio de 2023, de <https://outandequal.org/globalsurvey/>

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In W.C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter. (Eds.). *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Global Diversity & Inclusion Benchmarks, & Bâton Global. (2020). *Inclusion Nudges Guidebook: Practical Techniques for Changing Culture, Inclusion and Leadership at Work*. Geneva, Switzerland. Recuperado em 8 de maio de 2023, de <https://inclusionnudges.org/inclusion-nudges-guidebook/>

Goldenberg, M. (2023). Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. *Organicom*, 20(41), 69-83. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206719>

Gouveia, V. V., & Ross, M. (2000). The Hofstede's and Schwartz models for classifying individualism at cultural level: Their relation to macro-social and macro-economic variables. *Psicothema*, 12, 25-33.

Guthrie, J., & Parker, L.D. (1989). Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), 343-352. <http://dx.doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863>

Heizer, Ionara Houry; Garcia, Fernando Coutinho; & Vieira, Adriane. *Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de*

caso. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis , v. 9, n. 1, p. 3-28, jun. 2009

IBGE (2022a). Censo Demográfico 2022. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html>

IBGE Educa. (2023). Indicadores Sociais das mulheres no Brasil. Matérias especiais. Recuperado de <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/21241-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>

IBGE. (2022b) Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Continua - Pessoas com Deficiência 2022. Divulgação dos resultados gerais. DPE/Grupo de trabalho de deficiência. Divulgação 07/07/2023. Recuperado de https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/0a9afaed04d79830f73a16136dba23b9.pdf

Instituto Ethos. (2016). Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas#:~:text=Este%20estudo%20do%20Instituto%20Ethos%20retrata%20o%20p%C3%ABablico,et%C3%A1ria%2C%20escolaridade%20e%20presen%C3%A7a%20de%20pessoas%20com%20defici%C3%Aancia.>

ISE B3. (2022). O que é o ISE B3. B3. Recuperado de: <https://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>

Lescault, J. (2020). Power/Poder: Working Class Organizing, Confronting Race and Ethnic Hatred. Hatred. In: Servaes, J. (eds) Learning from

Communicators in Social Change. *Communication, Culture and Change in Asia*, vol 7. Springer, Singapore (pp. 173-190). Singapore: Springer Singapore.

Lopes, M.C. (2023). Panorama Mulheres 2023: o avanço delas na liderança é silencioso, mas contínuo. *Revista HSM*. Publicado em 30 de junho de 2023. Recuperado em 22 de novembro de 2023, de <https://www.revistahsm.com.br/post/panorama-mulheres-2023-o-avanco-delas-na-lideranca-e-silencioso-mas-continuo>

Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82.

Machado, D. P., & Ott, E. (2015). Estratégias de legitimação social empregadas na evidência ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil*, 11(1), 136-156. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2015107>

Madalozzo, R. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 126-137. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100008>

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2001). *Fundamentos de metodologia científica*. 4ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Report. Recuperado em 7 de maio de 2023, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>

- Morgan, C.L. (2008). Review of *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Alice H. Eagly and Linda L. Carli. *J. Women Educ. Lead. Journal of Women in Educational Leadership*, 6(4), 319-326. Recuperado de <http://digitalcommons.unl.edu/jwel/3>.
- Nubank. (2021). Nubank anuncia meta de ter 50% de mulheres e negros na liderança até 2025.. Recuperado em 5 de maio de 2023, de <https://blog.nubank.com.br/nubank-anuncia-meta-de-ter-50-de-mulheres-e-negros-na-lideranca-ate-2025/>
- Oliveira, M. A., Ribeiro, F. A., & Silva, P. L. D. (2019). Diversidade e Inclusão nas organizações: uma revisão bibliográfica. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 17(1), 65-81.
- ONU Mulheres. (2019). Novo relatório da ONU Mulheres apresenta diagnóstico sobre arranjos familiares no mundo e recomendações para agenda política para acabar com a desigualdade de gênero nas famílias. 25.06.2019. Recuperado de <https://www.onumulheres.org.br/noticias/novo-relatorio-da-onu-mulheres-apresenta-uma-agenda-politica-para-acabar-com-a-desigualdade-de-genero-nas-familias/>
- ONU. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: 17 objetivos para transformar o mundo*. Recuperado em 28 de abril de 2023, de <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>
- ONU. (2015). ODS 10. Redução das Desigualdades. Recuperado de <https://www.ipea.gov.br/ods/ods10.html>
- Patten, D. M. (1992). Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory. *Accounting, organizations*

and Society, 17(5), 471-475. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90042-Q](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90042-Q)

Perrow, C. (1981). *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas. Tradução de Sônia Fernandes Schwartz.

Peterson Institute For International Economics. (2019). *The Business Case for Gender Diversity*. Washington, D.C., 2019. Recuperado em 8 de maio de 2023, de <https://www.piie.com/publications/working-papers/business-case-gender-diversity>

Pipefy. (2020). Pipefy anuncia política de inclusão para pessoas negras em processos seletivos. Recuperado em 5 de maio de 2023, de <https://www.pipefy.com/pt-br/blog/pipefy-politica-de-inclusao/>

Pletsch, C. S., Brighenti, J., Da Silva, A., & Da Rosa, F. S. (2015). Perfil da evidencição ambiental das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial. *Contabilidade Vista & Revista*, 25 (3), 57-77. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197037786004.pdf>

Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., & Phillips, K. W. (2008). The White standard: racial bias in leader categorization. *Journal of applied psychology*, 93(4), 758.

Sasso, R. D. C. (2021). *Qualidade de vida, fatores de acessibilidade e inclusão: desafios do empregado com deficiência em instituição financeira*.

Sial, M. S., Zheng, C., Cherian, J., Gulzar, M. A., Thu, P. A., Khan, T., & Khuong, N. V. (2018). Does corporate social responsibility mediate the relation between boardroom gender diversity and firm performance of Chinese listed companies?. *Sustainability*, 10(10), 3591. <https://doi.org/10.3390/su10103591>

- Silveira, A.D.M.Da, Donaggio, A.R.F., Sica, L.P.P.P., & Ramos, L. (2014). Women's Participation in Senior Management Positions: Gender Social Relations, Law and Corporate Governance. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2508929>
- Souza, M. A. (2019). Equidade de gênero e diversidade nas organizações: Uma revisão da literatura. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 13(1), 1-17. <https://doi.org/10.5773/rgsa.v13i1.1357>
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 32(3).
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080>
- UNDP (United Nations Development Programme). (2020). Human Development Report 2020: The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene. New York. Recuperado de <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2020>
- United Nations. (2020). Sustainable Development Goals Report 2020. Recuperado de <https://www.un.org/en/desa/sustainable-development-goals-report-2020>
- Valente, A. C. C., & Vasconcelos, M. C. R. (2020). Equidade de gênero e responsabilidade social corporativa: Oportunidades e desafios para as empresas. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 291-305. <https://doi.org/10.1590/1679-395170518>

APÊNDICE A: ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO A SER ENVIADO PARA COLHER AS RESPOSTAS E ENTENDER A VISÃO DAS BARREIRAS ENCONTRADAS

Me chamo Paulo Henrique Teixeira Nunes de Campos, estou cursando o mestrado profissional em Controladoria, Finanças e Tecnologia de Gestão, na Universidade Presbiteriana Mackenzie, tendo como orientadora a Professora Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar, e tema da dissertação é “Relação dos programas de diversidade nas organizações com o alto desempenho dos profissionais na ótica dos líderes/gestores”, o objetivo dessa entrevista será de entender a sua visão como gestor e líder de pessoas, e o seu ponto de vista sobre alguns aspectos de diversidade no geral.

Essa entrevista tem duração de 20 a 30 minutos, gravada para fins acadêmicos, pois será necessário transcrever o áudio para realizar as análises, mas é anônima tanto para a pessoa quanto a empresa.

Constructos

Variáveis	Definições	Itens	Autores
Demográficas	Identificação do respondente, para levantamento demográfico.	01-06	Gouveia e Ross (2000)
Análise e visão de diversidade e inclusão	Entender a relevância da diversidade na organização, e a importância de equidade de gênero.	O101 – O2203	Paula e Silva (2018) UNDP (2020) McKinsey & Company (2020)
Vagas afirmativas, e barreiras dos grupos minoritários.	Importância das vagas afirmativas, e o porquê das barreiras invisíveis.	O204 – O304	Out and Equal, 2021 Madalozzo, 2011
Treinamento para uma liderança inclusiva.	Treinamento com foco em meritocracia, demonstrando a relevância da equidade e impactos financeiros que a empresa pode ter.	32-35	Cecchi-Dimeglio (2012) Franklin <i>et al.</i> (2021) McKinsey & Company (2020)

Perguntas de identificação de perfil do entrevistado:

- 01 Gênero com o qual se identifica;
- 02 Idade;
- 03 Estado Civil;
- 04 Possui filhos;

05 Escolaridade;

06 Possui algum familiar que se considera parte do grupo de minoria? Se sim, em quais dos grupos? (Mulheres, Etarismo, Pessoa Com Deficiência, LGBTI+, étnico/racial).

Objetivo: Diversidade na Organização

O101 - Em sua visão, qual é o conceito de diversidade nas organizações?

O102 - Como você vê os programas de diversidade da sua empresa, comparado ao mercado? (Acima – Na média – Abaixo)

O103 - Você encara a diversidade como algo benéfico economicamente para a sua empresa?

O104 - Como, em sua visão, seria relevante a participação de gestores em algum grupo de diversidade como membro ou aliado?

O105 - Fale o que você pensa sobre programas de equidade de gênero / etarismo / pessoas com deficiência nas organizações. Isso poderia, em sua visão, colaborar para a construção de sociedades mais justas e inclusivas? Explique como.

Objetivo: Dificuldade dos Profissionais

O201 - Quais são os benefícios ou prejuízos relacionados à implantação de programas de diversidade na organização?

O202 - Você enfrentou alguma dificuldade na ascensão da sua carreira por algum tipo de discriminação ou preconceito? Se não sofreu, viu alguém passar por isso? Você pode explicar isso foi evidenciado?

O203 - Em algum momento de sua carreira, para ser aceito ou respeitado, foi-lhe exigida alguma mudança de comportamento? Explique como.

O204 - Fale sobre como você acha que as empresas podem se preparar para a implantação de programas de diversidade?

O205 - “Grupos minoritários precisam provar com mais frequência que são competentes e ou qualificados”. Você concorda ou discorda dessa afirmativa? Em sua visão, como isso ocorre nas organizações?

Objetivo: Visão Gestor / Lider

O301 - Como você se posiciona diante dos programas de diversidade da sua organização? Você classificaria sua posição como sendo de apoio, neutra ou de não apoio? Explique o porquê.

O302 - O que você pensa sobre a disponibilização de vagas afirmativas? Você acha que elas combatem o viés no momento da contratação de um profissional?

O303 - Você consegue perceber estereótipos que possam facilitar ou dificultar a ascensão de grupos minoritários na organização? Cite alguns deles.

O304 - Dizem por aí que as pessoas têm em mente uma imagem do líder feminino diferente da do líder masculino. Qual a sua imagem a respeito do relacionamento entre gênero e tipo de liderança?

Objetivo: Espaço para comentário do entrevistado

O401 - Tem algum assunto que você queira trazer e que entenda que seria relevante para ser tratado dentro da organização?

O402 - Dentre os tipos de diversidade, qual deles seria mais importante para ser discutido no momento? (etarismo, pessoas com deficiência, gênero, LGBTI+, étnico/racial)?