

DANDO A VOLTA POR CIMA! PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO PARA EMPRESAS SAÍREM DA MESMICE.

LETÍCIA NARDOCCI

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

SAMANTHA FROHLICH

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

DANDO A VOLTA POR CIMA! PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO PARA EMPRESAS SAÍREM DA MESMICE.

1 INTRODUÇÃO

Fruto de um histórico complexo de mais de 500 anos, e que passou por invasões, colonização, escravidão, imigração e miscigenação, a população brasileira é diversa. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua do IBGE (2021), somos 56,1% negros (47% pardos e 9,1% pretos), 43% brancos, amarelos, indígenas e 0,9 não declarados. Sendo 51,1% mulheres e 48,8% homens. De acordo com a Pesquisa Nacional de Saúde do IBGE (2019), 8,4% são pessoas com deficiência [PCDs]. E, segundo a 'Pesquisa do Orgulho' (2022) realizada pelo Data Folha em parceria com Allout e Havaianas, 9,3% da população brasileira se identifica como Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Transgêneros e Travestis, Queer, Intersexo, Assexual e outros [LGBTQIA+].

Para Fleury (2000), a diversidade é definida pela coexistência de um misto de pessoas com diferentes identidades ocupando um mesmo sistema social. Já a inclusão é definida por Camargo (2017), como uma prática que se aplica em diferentes contextos do convívio social, desde na arquitetura, lazer, educação, trabalho e que, principalmente, se dá na atitude e no perceber das coisas, de si e de outras pessoas.

Esta pesquisa tem como foco de estudo a identificação de ações para a promoção da diversidade e inclusão [D&I], especificamente de pessoas negras, LGBTQIA+, e pessoas com deficiência [PCD]. Historicamente esses grupos são sub-representados em espaços de poder e tomada de decisão, tanto em contextos públicos quanto privados, e sofrem com discriminação na sociedade, incluindo no mercado de trabalho. Falando especificamente sobre as pessoas negras, em pesquisa realizada para o mapeamento do 'Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas' conduzida pelo Instituto Ethos, e outras organizações (2016) é apontado que há evidências de discriminação ocupacional que questiona a capacidade da pessoa negra apenas por sua cor/raça. Do outro lado, de acordo com Miranda e Sales (2018), encontramos empresas que necessitam e se questionam sobre como se relacionar com esses grupos sub-representados, como se comunicar, antecipar demandas e atender expectativas de pessoas tão diferentes sendo que esse público não é refletido em seu ambiente interno organizacional.

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar ações para promoção da diversidade e inclusão de pessoas negras, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência em empresas, em três frentes: a primeira é analisar como as empresas lidam com a atração e seleção de candidatos dos grupos sub-representados. A segunda é mapear práticas para assegurar um ambiente inclusivo para esses grupos. E a terceira é compreender os avanços e entraves dessas ações dentro das organizações. Pelo interesse de captar pluralidade, e tendo a diversidade como premissa, não houve recorte em relação ao perfil das empresas que seriam entrevistadas, seguir um único perfil de corporação poderia não ser favorável ao objetivo do trabalho.

Por fim, a estrutura do presente projeto apresenta esta breve contextualização sobre diversidade e inclusão nas empresas contemplando os objetivos que irão direcionar a pesquisa, como será realizada, apresentando os métodos de análise, os resultados coletados, a conclusão, referências bibliográficas e no apêndice, é apresentada a lista de ações e práticas realizadas pelas empresas e o questionário de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diversos? Sim! Inclusivos? Nem tanto! Enganam-se as pessoas que pensam que estamos convivendo, todos juntos, em um heterogeneidade harmônica, pois nossa sociedade é estratificada, como afirma Fleury (2000), e o que determina o acesso à oportunidades

educacionais e posições no mercado de trabalho são as condições socioeconômicas. O que consideramos grupos majoritários, na verdade são grupos de pessoas que historicamente possuem vantagens, recursos econômicos e poder em relação aos outros grupos. Nesse contexto heterogêneo e de muitas desigualdades sociais, a temática de diversidade e inclusão, ganha relevância e tem sido pauta de discussões e discursos corporativos, de acordo com a autora.

Com base em Fleury (2000), a gestão da diversidade surge como estratégia empresarial para lidar com a diversificação da força de trabalho e para manter-se competitiva no mercado. A pesquisa realizada no Brasil com 374 empresas pela consultoria inglesa Deloitte (2022) complementa que atualmente as empresas precisam considerar a Diversidade e Inclusão como responsabilidade do negócio, pois irá influenciar nas contratações, na escolha de fornecedores e no posicionamento da organização, e negligenciar essa temática é perder oportunidade de negócio e de aproximação do mercado em constante transformação. Pesquisas realizadas pela consultoria estadunidense McKinsey and Co (2020) em mais de 1.000 grandes empresas de 15 países, comprovaram que organizações com quadro de funcionários mais diversos, em gênero e etnia, estão mais propensas a superar financeiramente e em inovação as empresas com quadro de funcionários mais hegemônico. E que líderes abertos a talentos diversos e que incluem múltiplas perspectivas, saíram de crises mais fortalecidas.

Independente do motivo, lutar contra raízes sociais tão profundas não é uma tarefa fácil, é necessário mexer em estruturas consolidadas, provocar reflexões sobre questões sociais, mudar culturas, formar pessoas, ajustar comportamentos e ter criatividade para lidar com novas situações. Para Alves e Galeão (2004) essa é uma tarefa difícil no contexto brasileiro em que ocorre uma mudança ideológica. Antes sucedia o mito da democracia racial, conceito que abarca a ideia de que os diferentes povos viviam em harmonia no Brasil, por conta da miscigenação, negando discriminações. O que resultou em uma falta de monitoramento de números comparativos sobre acesso à educação, renda, trabalho e expectativa de vida entre negros e brancos. Entretanto, hoje é vigente a diversidade administrada, nova ideologia em que é necessário relevar discriminações para depois ensinar sobre tolerância. De acordo com os dois autores, há duas formas de lidar com representatividade de grupos sociais no trabalho: a primeira, que é mais previsível e controlada, é a gestão da diversidade (também apresentada por Fleury, citado acima). E a segunda são as políticas de ação afirmativa que exigem reformas mais complexas nas instituições, e neste caso é necessário admitir a existência do preconceito na sociedade.

Retomando a pesquisa do Instituto Ethos (2016) atualmente as empresas têm um grande poder de influência social e ao promover ações para atrair e incluir a diversidade no mercado de trabalho estarão colaborando com o aumento da visibilidade do tema, formação de opinião pública favorável às essas questões e dando um bom exemplo às outras empresas de menor porte para buscar proporcionar a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Assim, após elencados os elementos teóricos que sustentam essa pesquisa, apresenta-se os procedimentos metodológicos que permitiram sua consecução.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este projeto realizou uma pesquisa qualitativa para a identificação de ações que promovem diversidade e inclusão de grupos sub-representados em empresas. De acordo com Creswell (2014, p.52), a abordagem qualitativa é o formato mais apropriado quando há necessidade de exploração de um tema e queremos ter uma compreensão detalhada sobre ele, portanto, ideal para este projeto. A pesquisa teve caráter exploratório-descritivo e investigou por meio de um roteiro semiestruturado, questões abertas e respostas livres.

A amostra da pesquisa foi definida pela abordagem bola de neve, em que contatos profissionais, de amigos, familiares, e do meio acadêmico da pesquisadora foram acionados

pela rede social WhatsApp como sementes e eles indicavam pessoas de seus contatos que preenchem os critérios do público da pesquisa. Para Vinuto (2014), utilizar sementes de redes diversas aumenta a possibilidade de acessar narrativas plurais e reduz o risco de acessar apenas argumentações semelhantes, já que as sementes indicam pessoas de sua rede pessoal.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas on-line de até uma hora. Foram realizadas 2 entrevistas piloto para validação do roteiro e da condução da entrevistadora, o que resultou em ajustes nas perguntas e na ordem de sua apresentação. Antes das entrevistas piloto, o roteiro apresentava perguntas específicas para cada público, questões para conhecer as ações de D&I que impactam pessoas negras, outras questões para coletar as ações que impactam a população LGBTQIA+ e outras para PCDs. E foi constatado nas duas entrevistas piloto que a narrativa das pessoas entrevistadas era mais orgânica e menos segmentada, e algumas ações tinham objetivo de impactar os três públicos sub-representados ao mesmo tempo. Por isso, o roteiro foi editado e os três públicos sub-representados eram abordados juntos nas questões. Dessa forma, a entrevista com as 7 empresas seguintes ocorreu de forma mais fluida, contribuindo para o compartilhamento e coleta das informações. Foram, no total, 6 horas e 35 minutos de entrevista, e aproximadamente 18 horas de transcrição das mesmas.

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (1979), seguindo as seguintes cinco etapas: (1) pré-análise dos dados com a leitura flutuante das informações coletadas, em que surgem intuições e formulação de hipóteses, seguida da organização e preparação dos dados brutos; (2) codificação, em que é selecionada a unidade de registro e unidade de contexto (onde a unidade de registro está inserida), que no caso desta pesquisa, a unidade de registro eram as práticas e ações de D&I, e a unidade de contexto eram as empresas. Nesta etapa também é realizada a análise mais profunda dos dados; (3) categorização das informações analisadas, de acordo com o objetivo desta pesquisa; (4) inferência; (5) por fim o tratamento de dados que devem trazer significados válidos.

Os sujeitos de pesquisa foram profissionais atuantes em empresas e responsáveis ou participantes das ações de diversidade e inclusão, integrantes das áreas de Recursos Humanos, Diversidade e Inclusão, Sustentabilidade e até mesmo de outras áreas. O perfil das empresas pesquisadas é diverso, objetivando atingir diferentes contextos organizacionais e por consequência diferentes ações para promoção da diversidade e inclusão, enriquecendo os resultados da pesquisa. Por se tratar de entrevistas com pessoas, o projeto de pesquisa precisou passar pela avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa do PECEGE (Instituto de Pesquisas e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas), tendo adquirido aprovação em 3 de março de 2023. O CAAE do projeto de pesquisa é 61202322.7.0000.992.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao realizar a análise das informações obtidas pelas entrevistas, foi possível identificar o contexto das empresas entrevistadas, seus porta-vozes para as entrevistas e as práticas, objetos deste estudo. Inicialmente serão apresentadas as informações de classificação das empresas, sete participaram da pesquisa, sendo que na entrevista de uma delas, três pessoas contribuíram com seus depoimentos. As empresas eram dos mercados de advocacia, comunicação (publicidade, propaganda e marketing), educação, tecnologia e varejo. Tendo como base a quantidade de colaboradores da empresa para entender o seu porte, tivemos uma empresa com 40.000, duas com até 3.500, duas com até 2.000 e duas com até 1.000 pessoas.

Quatro das empresas entrevistadas são de São Paulo-SP, uma tem sede em Uberlândia-MG, uma tem sede no Rio de Janeiro-RJ, e uma em Fortaleza-CE, todas elas atuam em todo o Brasil e três delas atuam internacionalmente. Três empresas têm atuação “remote first”, que quer dizer que a empresa adota como principal o modelo de trabalho remoto e seus

colaboradores atuam de suas casas, quatro delas tem um formato de trabalho híbrido, combinando os modelos remoto e presencial.

Uma das empresas iniciou os trabalhos com diversidade e inclusão [D&I] em 1996, duas iniciaram em 2019 e uma em 2021. Três empresas não tinham essa informação precisa, entretanto puderam afirmar que realizavam o trabalho há, no mínimo, 4 meses ou um ano. Segundo a pesquisa da Deloitte (2022), o tempo médio de existência das frentes de Diversidade e Inclusão nas organizações pesquisadas é de 3 a 5 anos.

Sobre as pessoas entrevistadas, em três empresas elas estavam relacionadas à área de recursos humanos/gente, sendo que ocupavam cargos de analista de cidadania corporativa, coordenadora de gente com foco em atração e seleção de programas de diversidade e “business partner”. Em três empresas foram entrevistadas pessoas de outras áreas, 1 analista de sustentabilidade, 1 gerente pedagógica, 1 atendimento, 1 produtora. E em 1 das empresas, a pessoa entrevistada era head da área de diversidade e inclusão.

Abaixo é apresentado um quadro com as características das organizações entrevistadas e para identificá-las e proteger suas identidades foi utilizado o alfabeto grego em que cada letra representa o nome de uma empresa.

Tabela 1: Perfil das empresas entrevistadas.

Perfil das empresas	Alpha	Beta	Gama	Delta	Épsilon	Zeta	Eta
Função da pessoa entrevistada	Atendimento e produção	Gerente pedagógica	Business Partner	Head de Diversidade e Inclusão	Coordenação de Gente - atração e seleção	Analista de Cidadania Corporativa	Analista de Sustentabilidade
Ramo de atuação da empresa	Comunicação (publicidade, propaganda e marketing)	Educação	Comunicação (publicidade, propaganda e marketing)	Tecnologia	Educação	Advocacia	Varejo
Número de colaboradores	até 2000	até 1000	até 1000	até 3500	até 3500	até 2000	até 40.000
Localização	São Paulo, SP	São Paulo, SP	São Paulo, SP	Uberlândia, MG	Fortaleza, CE	São Paulo, SP	Rio de Janeiro, RJ
Há quanto tempo atuam com D&I	2021	Entre 4 meses ou um ano	Entre 4 meses ou um ano	2019	2019	1996	Entre 4 meses ou um ano

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2023).

Abaixo serão apresentadas as ações para promoção de diversidade e inclusão de pessoas negras, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência que foram mapeadas nas organizações citadas acima, seguindo como fator organizador, os objetivos desta pesquisa:

4.1. ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE CANDIDATOS DOS GRUPOS SUB-REPRESENTADOS:

Essa é uma etapa essencial do processo de inclusão, de acordo com a pesquisa da McKinsey (2020), pois é a forma de garantir a representação da diversidade para funções executivas, gerenciais, técnicas e de diretoria, uma ação chave das empresas que possuem altos índices de diversidade e desempenho financeiro maior de que seus concorrentes.

As ações mais realizadas pelas empresas entrevistadas são processos seletivos afirmativos, contemplando hunting, programas de estágio e trainee, sendo apontadas por 5 das

7 empresas. No levantamento realizado pelo Instituto Ethos (2016), é apresentado que organizações realizam programas especiais para contratação de pessoas com deficiência, sendo 93% delas, e para pessoas negras, sendo 33% delas. E 8,5% das organizações desenvolvem alguma política para eliminar barreiras e preconceitos para o público LGBT no processo de contratação.

A adaptação de comunicação de vagas também é uma ação importante realizada por 4 empresas. Nas entrevistas foi explicado que essa ação serve para que sejam mais acessíveis e inclusivas, como a utilização de texto em português (mesmo a empresa sendo multinacional), linguagem neutra e texto alternativo descritivo de imagem. Ainda pela pesquisa do Instituto Ethos (2016), é apontado que 29,9% das empresas declaram a valorização da diversidade e o interesse de ter candidatos dos grupos sub-representados nas comunicações de suas vagas. E, 35% das empresas mapeadas usam estratégias diversificadas para anunciar oportunidades e atingir públicos que são frequentemente discriminados no mercado de trabalho. Apesar de apenas 3 empresas entrevistadas relataram realizar essa ação, a contratação de parceiros para apoiar na atração e seleção de pessoas dos grupos sub-representados é praticada por 36% das empresas participantes da pesquisa da Deloitte (2022).

Fica evidente também nas entrevistas que as organizações entendem que a atração é para além do momento dos chamamentos de candidatas para processos seletivos e sim como as empresas se posicionam no mercado de trabalho enquanto recrutadores de pessoas de grupos sub-representados, como se relacionam com tais comunidades e como constroem e nutrem sua marca empregadora. Entretanto, apenas duas das empresas entrevistadas realizam ações nesse sentido. Uma das empresas também realiza outra ação pouco comum que é a contratação de pessoas de grupos vulneráveis específicos para formação e qualificação profissional somente e posterior contratação para execução do trabalho. Segundo a pesquisa do Instituto Ethos (2016), 42,7% das empresas apoiam projetos que visam melhorar a qualificação de profissionais provenientes de grupos vulneráveis. Abaixo é apresentada uma tabela de resumo das ações coletadas nas entrevistas que atendem ao objetivo de atrair e selecionar candidatos dos grupos sub-representados.

Tabela 2: Ações de atração e seleção de pessoas negras, LGBTQIA+ e PCDs

Práticas de atração e seleção	Alph a	Beta	Gam a	Delta	Épsilon	Zeta	Eta	Tota l
1 Realização de processo seletivo afirmativo: hunting e programa de estágio e/ou trainee;	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		5
2 Divulgação de vagas com comunicação inclusiva	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			4
3 Contratação de parceiros para atração e seleção					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
4 Fortalecimento da marca empregadora para D&I				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			2
5 Revisão de todas as posições da empresa para acesso de PCDs;						<input checked="" type="checkbox"/>		1
6 Composição de Banco de Talentos de candidatos dos grupos sub-representados por meio da indicação de colaboradores;					<input checked="" type="checkbox"/>			1
7 Divulgação de vagas por colaboradores dos grupos sub-representados					<input checked="" type="checkbox"/>			1
8 Treinamento e formação de pessoas dos grupos sub-representados para contratação posterior				<input checked="" type="checkbox"/>				1
Total	2	1	2	3	6	3	1	

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2023).

4.2. ASSEGURANDO UM AMBIENTE INCLUSIVO PARA OS GRUPOS SUB-REPRESENTADOS NAS ORGANIZAÇÕES:

Assegurar um ambiente inclusivo é um compromisso que abrange atividades bastante variadas de acordo com o levantado nas entrevistas. Dentre as ações, a única que todas as organizações realizam é a criação de materiais educativos e orientativos como cartilhas, guias, manuais, vídeos, podcasts, entre outros formatos, que formam e instruem sobre questões raciais e/ou de cor, a comunidade LGBTQIA+ e PCDs. Abordam conteúdos como: o que é diversidade e inclusão, quais são condutas alinhadas à cultura e quais não são, acessibilidade, como praticar inclusão com uma pessoa com deficiência, qual o papel da empresa neste contexto, etc. Segundo a pesquisa realizada pela Deloitte (2022), 27% das empresas afirmam ter guias de letramento, expressões e comportamentos que não devem mais ser propagados. Esse tipo de material pode estar atrelado também aos guias e políticas de conduta já comumente adotado pelas empresas.

Ainda relacionada à comunicação de Diversidade e Inclusão dentro das empresas, outra ação foi citada por 5 das 7 entrevistadas: a realização de palestras e eventos. Com o intuito de sensibilizar sobre as temáticas e ocorrendo principalmente nos meses relacionados às causas, como julho para questões LGBTQIA+, setembro para PCD e novembro para questões raciais e de cor. De acordo com a pesquisa do Instituto Ethos (2016), 53,8% das empresas divulgam boas práticas internas de gestão e relacionamento que promovam e respeitem os grupos sub-representados, dando destaque ao tema, aos compromissos da empresa e aos líderes e funcionários que praticam inclusão e respeito.

Realizada por 6 das 7 empresas entrevistadas, estão os grupos de afinidade, definido por Biscoe e Safford (2010) como grupos de funcionários que têm uma identidade comum, definida por raça, etnia, gênero, orientação sexual, deficiência, valores ou interesses compartilhados. Definição que coincide com o relato das empresas entrevistadas. Ainda acrescentaram que há encontros regulares e que participam as pessoas que se identificam com a temática do grupo e, em alguns casos, também as que desejam aprender sobre a temática. Esses grupos podem ser iniciativas da organização, o que pode garantir um alinhamento com a estratégia da empresa (que é o caso de 1 entrevistada), ou pode ser autônomo, criado e mantido pela iniciativa de colaboradores. Nesses grupos, as pessoas compartilham suas experiências e implementam ações relacionadas à temática. Além disso, eles podem funcionar como rede de apoio. Segundo a Deloitte (2022), mais da metade das empresas pesquisadas têm grupos para pessoas com deficiência (52%), LGBTQIA+ (51%) e raça e etnia (51%).

Os comitês de Diversidade e Inclusão também são atividade comum entre as empresas, ocorrendo em 5 das 7 entrevistadas. Uma das organizações ressaltou a importância do comitê ser composto por pessoas dos grupos sub-representados, de áreas e funções diferentes e que se complementam. O objetivo do grupo é planejar, executar e monitorar as ações de Diversidade e Inclusão da empresa. Segundo a pesquisa da Deloitte, (2022), 79% das empresas têm esse tipo de comitês (grupos ou “squads”).

Outra frente importante para tornar um ambiente inclusivo é o envolvimento da liderança. O posicionamento da empresa sobre diversidade e inclusão tem mais força quando é apresentada pela liderança máxima, ter presidentes e CEOs de empresas falando sobre isso traz relevância que reverbera para toda a organização. Essa atitude foi identificada em 5 das 7 empresas entrevistadas. A formação das lideranças também é ação de alta importância de acordo com a pesquisa da McKinsey (2020) e realizada por 2 empresas entrevistadas. A consultoria estadunidense conclui na pesquisa que fortalecer a capacidade e a “accountability” das lideranças de negócio (além de Recursos Humanos) para diversidade e inclusão é uma das

2	Grupos de afinidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6
3	Comitê de Diversidade e Inclusão	<input checked="" type="checkbox"/>			5				
4	Palestras e eventos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		5
5	Liderança máxima engajada	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		5
6	Treinamento de equipe	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5
7	“Onboarding” / Integração: - E-mail de acolhimento - Treinamento sobre Diversidade e Inclusão - Apresentação do posicionamento de diversidade da empresa - Tutorial para uso de equipamentos e ferramentas de trabalho de luxo (pouco acessível para populações com baixo poder aquisitivo) - Kit de “onboarding” com carta e camiseta em braile - Benefício para compra de roupas sociais já que são exigidas na empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		5
8	Metas e indicadores		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		4
9	Censo de diversidade		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		4
10	Canal de denúncia/acolhimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		4
11	Profissionais aliados			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		3
12	Equipe dedicada à diversidade e inclusão				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		3
13	Treinamento das pessoas dos grupos sub-representados			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		2
14	Licença paternidade estendida e licença parental				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		2
15	Pesquisa de segurança psicológica e apoio do plano de saúde da empresa para atender questões específicas dos grupos sub-representados				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			2
16	Mentoria						<input checked="" type="checkbox"/>		1
17	Sponsor de Diversidade e Inclusão						<input checked="" type="checkbox"/>		1
18	Grupo de cocriação com pessoas dos grupos sub-representados para consulta e validação das ações da empresa					<input checked="" type="checkbox"/>			1
19	Utilização de nome social de pessoas trans em comunicações, documentos e plataformas da empresa.				<input checked="" type="checkbox"/>				1
20	Comemoração de datas que reforçam o posicionamento de diversidade da empresa. Exemplo: comemorar o dia da família no lugar do dia das mães e dia dos pais.				<input checked="" type="checkbox"/>				1
21	Influenciar parceiros, como a empresa do plano de saúde, a aceitar o nome social de pessoas trans que ainda não tem documento retificado.				<input checked="" type="checkbox"/>				1

22	Aliança com outras empresas do mesmo mercado para troca de boas práticas						<input checked="" type="checkbox"/>		1
Total		8	9	4	16	13	16	3	

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2023).

4.3. AVANÇOS E ENTRAVES DAS AÇÕES DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES.

Nesta seção, serão apresentados primeiro os entraves para que seja possível concluir a discussão dos resultados da pesquisa com as conquistas. Cada empresa entrevistada foi bastante específica em relação aos entraves, relatando questões particulares de seus contextos. Entretanto, mesmo não havendo unanimidade nas respostas, são questões também encontradas nas referências como desafiadoras, demonstrando que o coletado nas entrevistas não são tão particulares assim.

A falta de envolvimento e priorização das questões de diversidade e inclusão pela liderança foi relatada por três das organizações como desafio para que a pauta avance. A pesquisa da Mckinsey (2020) aponta a necessidade das empresas envolverem seus líderes de negócio nas ações de D&I para que haja um maior sentimento de inclusão.

A cultura que não favorece a diversidade foi apontada como desafiadora por outra empresa. O que reflete na falta de engajamento de outras áreas, impactando na ausência de colaboração e lentidão na progressão da pauta. Este entrave vai de encontro ao apresentado por Alves e Galeão (2004) em que eles relatam o ceticismo dos colaboradores das empresas em relação aos programas de D&I e sua efetividade. A pesquisa da Mckinsey (2020) também levantou dados que corroboram o depoimento da empresa entrevistada. A consultoria mapeou sentimentos em relação à abertura do ambiente de trabalho para as ações de D&I, que contemplava preconceito e discriminação, e coletou resultados preocupantes de sentimento negativo em todos os setores pesquisados variando de 38% a 56%.

Outro entrave citado por três organizações foi a dificuldade de contratação de profissionais negros. Corroborando com isso, e reforçando o que foi abordado acima na seção “3.1. Atração e seleção de candidatos dos grupos sub-representados”, a pesquisa do Instituto Ethos (2016) apresenta que 33% das empresas participantes estabelecem programas especiais para contratação de pessoas negras.

Três organizações relataram também o desafio de mostrar que diversidade não é assistencialismo e sim estratégico para a organização, que objetiva fortalecer a marca perante ao mercado e gerar resultados de negócio. E dando embasamento a esse depoimento, Fleury (2020) aponta que um caminho promissor é incorporar objetivos econômicos e sociais às ações de D&I para vincular seus resultados aos de negócios, mostrando como tais iniciativas podem desenvolver competências e adicionar valor ao negócio.

A dificuldade de mensuração da inclusão e o desejo de medir os resultados das ações de D&I imediatamente após sua realização também foram apontados como entraves por outra organização, acompanhada da explicação de que Diversidade e Inclusão é uma estratégia de longo prazo que exige ações imediatas. Elas devem ser mensuradas e ter resultados esperados factíveis para que não haja frustração e desistência. Segundo a Mckinsey (2020) o sentimento sobre a inclusão das organizações pesquisadas foi 61% negativo, o que demonstra o desafio que até as organizações com equipes heterogêneas lidam ao trabalhar com a inclusão. O estudo conclui que não basta ter diversidade pois é a inclusão que determina a permanência e evolução desses talentos.

Uma das empresas relatou o entrave de que há uma confusão entre militância e as ações de diversidade e inclusão. O depoimento da empresa reforça que as ações de D&I não podem

ser confundidas com militância, essas duas frentes têm motivações diferentes. Normalmente a militância é motivada por uma causa pessoal, já as ações de D&I são realizadas para trazer negócio, inovação e lucratividade para as empresas e, por isso, são ações estratégicas para a organização. Essa mistura pode ocorrer porque normalmente as pessoas que trabalham com D&I são pessoas dos grupos sub-representados que podem assumir esse trabalho como causas pessoais e este é um risco pois as pessoas podem se tornar arrogantes por terem um nível de conhecimento superior nessas temáticas, o que pode afastar as outras pessoas da empresa. A empresa entrevistada reforça que a área de diversidade deve fomentar o aprendizado de todas as pessoas da empresa e acolher pessoas que já tem conhecimento avançado. Esse depoimento vai de encontro com o estudo de Fleury (2000) em que relata que o foco das ações de D&I devem ter menor cunho ideológico e maior cunho estratégico para avançar.

Outros entraves citados nas entrevistas foram a estigmatização das pessoas com deficiência, discriminação da população LGBTQIA+, dificuldade de contratar pessoas dos grupos sub-representados e consequentemente de ter diversidade em todos os níveis da organização e a ausência de profissionais dedicados apenas para as ações de D&I - o que causa uma despriorização da pauta, pois as pessoas que executam tais atividades são contratados para realização de outras funções e, em um cenário bastante recorrente de sobrecarga de trabalho, a dedicação da pessoa para as ações de D&I fica bastante restrita, relegada ao tempo que sobra de suas atividades principais. Abaixo é apresentado um quadro de resumo dos entraves coletados nas entrevistas, por empresa participante.

Tabela 4: Entraves da Diversidade e Inclusão nas empresas

Entraves		Alpha	Beta	Gama	Delta	Épsilon	Zeta	Eta	Total
1	A falta de envolvimento da liderança	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					3
2	Mostrar que diversidade não é assistencialismo e sim estratégico, que objetiva fortalecer a marca perante o mercado e gerar resultados de negócio			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			3
3	Dificuldade de contratar profissionais negros		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		3
4	Estigmatização das pessoas com deficiência					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
5	A cultura que não favorece a diversidade							<input checked="" type="checkbox"/>	1
6	Comitê com desafio para priorização das ações de D&I já que essa função é considerado como extra	<input checked="" type="checkbox"/>							1
7	Falta de especialistas em D&I para assessorar o Comitê	<input checked="" type="checkbox"/>							1
8	Dificuldade de contratar de profissionais dos grupos sub-representados	<input checked="" type="checkbox"/>							1
9	Discriminação da população LGBTQIA+						<input checked="" type="checkbox"/>		1
10	Manter mulheres						<input checked="" type="checkbox"/>		1
11	A dificuldade de mensuração da inclusão				<input checked="" type="checkbox"/>				1
12	Expectativa de resultados em curto prazo				<input checked="" type="checkbox"/>				1
13	Confusão entre militância e ações de diversidade e inclusão dentro das empresas				<input checked="" type="checkbox"/>				1

Total	5	2	2	4	3	4	1	
--------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2023).

Por outro lado, as conquistas! Assim como os entraves, as conquistas são particulares de cada empresa, e neste caso, reflete também o nível de maturidade do trabalho com D&I.

A conquista em trazer diversidade para a organização foi apontada por 4 da 7 organizações entrevistadas, principalmente os saltos que alcançaram por meio de processos afirmativos. Uma das empresas teve uma evolução de 11 pontos percentuais na representatividade de pessoas negras na empresa nos últimos 4 anos. A mesma organização afirmou que houve um avanço ainda mais expressivo na representatividade de pessoas da comunidade LGBTQIA+, e que após a realização de um processo de seleção massivo para contratação de pessoas com deficiência, a empresa se mantém sempre na cota ou acima dela. A organização enfatizou que faz parte da conquista o fato das novas PCDs estarem exercendo sua plena capacidade dentro de seus cargos que não são só de base, mas também cargos sêniores. Outra empresa também citou a realização de processo seletivo afirmativo para PCDs como conquistas. Já uma terceira organização comemorou que nos últimos 4 meses fechou todas as vagas com pessoas dos grupos sub-representados. A quarta empresa a comemorar a diversidade conquistada, relatou avanço de 20 pontos percentuais na representatividade em toda a equipe e de 7 pontos percentuais na liderança.

Dois empresas citaram a criação dos Grupos de Afinidade, sendo que uma delas ressaltou que a liderança teve aderência à iniciativa, 2 empresas citaram a criação dos Comitês de Diversidade e Inclusão, 1 empresa citou a criação do Canal de Acolhimento como conquistas. A criação da política de diversidade também foi a conquista de uma empresa, e outra celebrou o lançamento do seu manual antirracista.

As ações de formação e desenvolvimento dos times também foram celebradas por 3 empresas, uma delas realizou letramento racial, outra treinamento de linguagem neutra e “onboarding” sobre diversidade e cultura. Outra empresa comemorou a realização de treinamento de recrutadores sobre vieses inconscientes e “people analytics” com foco em diversidade e inclusão.

Uma das empresas celebrou que a formação de grupos vulneráveis (para posterior contratação) teve taxa de internalização de 80%. Isso significa que 80% das pessoas que concluíram o curso permaneceram na empresa, em números absolutos foram 150 pessoas. A criação de meta de diversidade foi motivo de comemoração de duas empresas, e uma delas reforçou que foi divulgada pelo presidente para toda a organização, criando um compromisso coletivo e atribuindo maior relevância. E a ampliação de orçamento para ações de D&I foi conquista de duas empresas.

O potencial de influenciar outras organizações foram conquistas apontadas por duas empresas. Uma delas criou uma aliança com 11 empresas do mesmo ramo para discutirem sobre diversidade e inclusão de raça e etnia. Outra empresa comemorou que, por meio da sua intervenção, o plano de saúde passou a aceitar o nome social de pessoas trans que não têm documento retificado.

Dois organizações tiveram reconhecimentos externos, uma delas foi agraciada com o selo do Instituto Rodrigo Mendes e outra recebeu o prêmio Endeavor de Diversidade e Inclusão. Outras conquistas citadas foram ação de conscientização sobre a causa PCD com jogo para lideranças, kit de “onboarding” para pessoas cegas ou com baixa visão com carta e camiseta com mensagens em braile, realização de palestra sobre a comunidade LGBTQIA+ sem receber reclamações do público, a extinção de falas problemáticas proferidas por lideranças e licença paternidade de 90 dias. Abaixo segue o quadro de resumo das conquistas coletadas nas entrevistas com as empresas:

Tabela 5: Conquistas da Diversidade e Inclusão nas empresas

Avanços	Alpha	Beta	Gama	Delta	Épsilon	Zeta	Eta	Total
1 Trazer diversidade para a organização			☑	☑	☑	☑		4
2 Trazer diversidade para a liderança				☑		☑		2
3 Treinamento para equipe				☑	☑		☑	3
4 Criação dos grupos de afinidade	☑						☑	2
5 Criação do Comitê de D&I	☑		☑					2
6 Estabelecimento de meta para D&I		☑			☑			2
7 Ampliação de orçamento	☑				☑			2
8 Reconhecimento (prêmio) de instituição externa				☑		☑		2
9 Inluência em outras organizações				☑		☑		2
10 Criação de política de Diversidade e inclusão						TRU E		1
11 Realização de eventos	TRUE							1
12 Criação de Canal de Acolhimento	TRUE							1
Total	5	1	2	5	4	5	2	

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2023).

Com base na pesquisa da Mckinsey (2020), um traço comum entre as empresas “vencedoras da diversidade” é a abordagem sistemática somada a iniciativas ousadas para fortalecer a inclusão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo identificar ações para promoção da diversidade e inclusão de pessoas negras, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência em empresas. O estudo aprofundou-se em 3 frentes: a análise de como as empresas lidam com a atração e seleção de candidatos dos grupos sub-representados; o mapeamento de práticas para assegurar um ambiente inclusivo; e levantamento de avanços e entraves dessas ações atualmente nas organizações. A pesquisa contou com a participação de 7 empresas por meio da entrevista com os profissionais que lideram, conduzem ou participam das ações de diversidade e inclusão nas organizações. Com isso foi possível identificar uma lista de práticas que contribuem para promoção da diversidade e inclusão de pessoas negras, LGBTQIA+ e PCDs dentro de empresas.

Ao analisar os resultados da pesquisa, foi possível listar uma série de ações comumente realizadas pelas empresas e perceber que uma mesma ação pode impactar mais de um grupo sub-representado. Na frente de atração e seleção, fica evidente que algumas práticas são bastante conhecidas e realizadas pelas organizações, como os processos seletivos, programas de trainee e estágio afirmativos e a adaptação da comunicação das vagas para que sejam mais inclusivas. Além disso, chamou atenção a forma como algumas empresas entrevistadas visam

a relação com o mercado, investindo na marca empregadora por meio de estratégias diversificadas. Outra ação diferenciada e bem sucedida foi a contratação de profissionais de grupos vulneráveis apenas para participação de treinamentos intensivos e específicos das demandas da empresa para posterior contratação para atuação normal de trabalho.

As práticas levantadas que objetivam a promoção de um ambiente inclusivo são bastante diversificadas destacando-se a realização de materiais educativos, como manuais, guias, etc, os grupos de afinidade, os comitês de diversidade, a realização de eventos de sensibilização das temáticas de diversidade e inclusão e o posicionamento da mais alta liderança favorável às questões dessa temática. Nesta frente também foi possível conhecer ações criadas a partir de demandas específicas das organizações. Com isso foi possível perceber a necessidade de haver um olhar cuidadoso para cada contexto. As ações de inclusão exigem a compreensão do grupo e de onde ele está inserido, quais são as questões que circundam esse grupo dentro e fora do ambiente de trabalho. Por isso, ações de inclusão são criações mais personalizadas, pensadas para cada público em cada empresa. Percebe-se que é por meio da inclusão da diversidade que são obtidos os resultados de negócio.

Em relação aos entraves, foi identificado a falta de envolvimento da liderança, a cultura organizacional desfavorável, a dificuldade de ter diversidade em todos os níveis da organização e a ausência de profissionais dedicados para as ações de D&I, entre outras questões. E mesmo não sendo o foco do estudo, foi possível notar que empresas que têm equipe dedicada e remunerada para realizar ações de Diversidade e Inclusão tem mais consistência nas ações e estão mais avançadas na pauta, realizando iniciativas específicas para seus contextos e públicos, adquirindo melhores resultados. Em relação às conquistas, foi possível notar que estão relacionadas às realizações das ações e seus resultados, como trazer diversidade para a organização, criação dos grupos de afinidade, comitê de D&I, execução de treinamentos, lançamento de materiais, estabelecimento de metas organizacionais, etc.

Foi possível constatar também que para que sejam realizadas as ações de diversidade e inclusão é necessário estar consciente em relação aos preconceitos e discriminações que impactam as pessoas negras, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência. Identificando o problema é que se pode pensar em soluções efetivas e contextualizadas.

Analisando individualmente cada empresa, é possível notar que a Zeta e a Delta possuem maior maturidade no desenvolvimento das ações e também resultados mais expressivos. A Zeta é uma empresa pioneira e tem atuação com diversidade e inclusão de mais longo prazo, desde 1996, esse fator pode estar relacionado ao fato da pauta de D&I estar próxima à pauta de Direitos Humanos e a empresa ser do ramo de advocacia. Olhando para a Delta foi possível perceber que a empresa investe de forma relevante na temática já que possuem uma área de D&I com mais de 10 pessoas, e tendo mais pessoas dedicadas à essas ações, há mais possibilidade de avançar rapidamente. A empresa apresentou muitas ações criativas, contextualizadas e impactantes que podem inspirar as outras organizações. A Épsilon também apresenta um grande volume de ações realizadas para D&I, entretanto é possível notar que há necessidade de maior dedicação de equipe para que a pauta avance mais rapidamente, já que os profissionais que cuidam dessa temática também são responsáveis por outros escopos. Inclusive, esta é uma recomendação também para as outras empresas - Alpha, Beta, Gama e Eta - caso tenham interesse em avançar rapidamente. Ter equipe dedicada à Diversidade e Inclusão traz priorização da pauta e maior probabilidade de sucesso de negócio em inovação e desempenho financeiro.

Analisando os contextos da Alpha e Gama somados, pois ambas são do mercado de comunicação, é perceptível o grande esforço da pequena equipe que toca a temática no dia a dia. Entretanto, há a despriorização da pauta pela alta gestão das empresas (apesar da liderança máxima da Alpha ter uma discurso favorável), o que faz com que o desenvolvimento da temática seja mais lento. Por isso é recomendável que sejam realizadas formações

contextualizadas e frequentes com as lideranças para que seja compreendida a importância da diversidade para geração de inovação, considerando a atuação em um mercado que inovação não só é necessário mas também pode ser um diferencial competitivo. E paralelo a esse processo de “convencimento” realizar ações de atração e seleção massivas de pessoas dos grupos sub-representados.

A Beta está iniciando a jornada de D&I e já possui ações importantes, é recomendável que o foco seja na consistência e ampliação das ações, tendo sempre em vista os resultados de negócio atreladas aos resultados esperados das ações de D&I. Trazendo também recomendações para a Eta, a maior empresa entrevistada, é possível de se imaginar a dificuldade de alinhamento cultural em uma empresa de mais de 40.000 pessoas. Entretanto há caminhos possíveis e o principal nesse caso é a liderança máxima precisa estar envolvida, atuante e promovendo a priorização do assunto. Outro passo importante é ter as metas de D&I junto com as de negócio e, como terceiro passo, direcionar uma equipe para a realização das ações de D&I no dia a dia. Dessa forma é possível que gradualmente os benefícios da Diversidade e Inclusão sejam percebidos por toda equipe e liderança.

Para concluir, é importante ressaltar que atuar com diversidade e inclusão nas organizações contribui para a gestão estratégica de pessoas. Ampliando a diversificação dos talentos e proporcionando um ambiente acolhedor, respeitoso e inclusivo, os profissionais com diferentes origens, experiências e perspectivas, trabalhando juntos, poderão contribuir com múltiplas análises para resolução de problemas complexos e tomada de decisões mais assertivas. Com isso a empresa terá sua capacidade de inovação aumentada e estará mais pronta para se adaptar ao mercado em constante mudança, mantendo-se competitiva entre concorrentes. E, indo além do ambiente interno da empresa, ao se posicionar externamente a favor da diversidade, a empresa terá melhor reputação entre consumidores, aumentando sua chance de ser escolhida por eles. Isso não só garante a sustentabilidade do negócio como também é uma forma de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Dentre as limitações dessa pesquisa, é possível identificar a falta de questionamento nas entrevistas sobre a efetividade das ações realizadas pelas empresas. Entender o que traz mais resultado para as organizações em cada caso seria bastante valioso para o estudo. Além disso, houve dificuldade em identificar autores que tivessem um olhar mais generalista para as ações de diversidade e inclusão.

Como sugestão de estudos futuros, indica-se a análise de manuais de diversidade e inclusão, relatórios de resultados de empresas que abordam essa temática, assim como a verificação de indicadores de mercado que monitoram e orientam as ações de empresas nas frentes de D&I, bem como a mensuração de efetividade dessas ações.

REFERÊNCIAS

Allout, Data Folha e Havaianas. 2022. Pesquisa do Orgulho. Disponível em: <https://pesquisadoorgulho.com.br/?s=quantos_somos> Acesso em: 6 abr. 2023.

Alves, M. A. e Galeão-Silva, L. G. 2004. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. Revista de Administração de Empresas. v. 44 (n. 3): pág. 20 a 29. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 17 abr. 2022.

Bardin, L. 1979. Análise de Conteúdo. Editora Edições 70, Lisboa, Portugal. Disponível em: <<https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2022.

Biscoe, F e Safford, S. 2010. Employee Affinity Groups: Their Evolution from Social Movement Vehicles to Employer Strategies. Perspectives on work. v14 (n.1): pág. 42 a 45. Disponível em: <<https://sciencespo.hal.science/hal-01052900/>>. Acesso em: 9 abr. 2023.

Camargo, E. P. 2017. Inclusão social, educação inclusiva e educação especial: enlaces e desenlaces. Ciênc. Educ.. v. 23 (n. 1): p. 1-6. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ciedu/a/HN3hD6w466F9LdcZqHhMmVq/?lang=pt>>. Acesso em: 17 abr. 2022.

Creswell, J. W. 2014. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 3 ed. Editora Penso, Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ymi5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=creswell+metodos+qualitativos&ots=Mw8GwuKrcs&sig=yimu9x6c7w6PPVspMII_aA9PgNE#v=onepage&q=creswell%20metodos%20qualitativos&f=false>. Acesso em: 19 abr. 2022.

Deloitte. 2022. Diversidade, equidade e inclusão nas organizações. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

Fleury, M. T. L. 2000. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas. v. 40 (n. 3): pág. 18 a 25. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2022.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2020-2021. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pnadca/tabelas>>. Acesso em: 5 abr. 2023.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2019. Pesquisa Nacional de Saúde. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pns/pns-2019>>. Acesso em: 5 abr. 2023.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. 2016. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2022.

McKinsey and Co. 2020. Diversity Wins: how inclusion matter. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#>>. Acesso em: 17 abr. 2022.

Miranda, S. C. D. e Sales, R. G. 2018. Diversidade à Brasileira: a Influência da Cultura Nacional no Desenvolvimento de Práticas de Inclusão da População LGBT em Multinacionais que Atuam no Brasil. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Joinville, SC, Brasil. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0876-1.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2022.

Santos, F. M. 2012. Resenha Análise de Conteúdo: a visão de Laurence Bardin. UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil. Disponível em:
<<https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/download/291/156/1411>>. Acesso em: 17 abr. 2022.

Vinuto, Juliana. 2014. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. Disponível em:
<<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>>. Acesso em: 16 jul. 2023