



Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Informática

Graduação em Ciência da Computação

# Diversidade e inclusão: cultura e percepção em empresas de T.I.

Natália Pinheiro Ramos de Souza

Orientador: Kiev Santos da Gama

Trabalho de Graduação

Recife  
Julho de 2019

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Informática  
Graduação em Ciência da Computação

Natália Pinheiro Ramos de Souza  
nprs@cin.ufpe.br

# Diversidade e inclusão: cultura e percepção em empresas de T.I.

Monografia submetida ao corpo docente do Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Ciência da Computação.

Defendida e aprovada em 04 de julho de 2019.

Banca examinadora:

---

Kiev Santos da Gama – kiev@cin.ufpe.br  
Professor Orientador

---

Carina Frota Alves – cfa@cin.ufpe.br  
Professora Examinadora

*"It's a double opportunity: when you accept diversity, you provide equality and well-being and contribute to the company's performance targets."*

*Billie Hartless, presidente de RH da Polycom Inc*

*Dedico este trabalho aos meus pais e a todos os professores que cruzaram meu caminho e de alguma forma me conduziram até aqui.*

# Agradecimentos

Gostaria de agradecer:

A todas as pessoas que me ajudaram de alguma forma na realização do presente trabalho, seja nas breves conversas informais de corredor, nas perguntas (*cobranças*) de “como anda seu TCC?”, nas discussões mais profundas sobre o tema, conceitos, opiniões pessoais, sugestões de linhas de pesquisa, troca de material, convite para palestras e eventos... Cada pequena contribuição tem sua parcela de responsabilidade no resultado do meu trabalho e reconheço todo esse valor.

Aos que generosamente contribuíram com minha pesquisa de campo, abrindo caminhos, aumentando meu alcance, me colocando em contato com pessoas chave que tinham algo a contribuir a respeito do tema, doando seu valioso tempo para compartilhar suas impressões e opiniões, respondendo ao questionário e compartilhando-o com mais pessoas.

Aos meus amigos, que me incentivaram, me acolheram, não me deixaram desistir (mesmo quando eu desisti), me abrigaram por tantas madrugadas, cozinham para mim (ou me ofereceram doce só para me animar), me confortaram quando parecia que eu não conseguia acertar... Mesmo os que hoje não estão mais comigo em convivência cotidiana, todo apoio e incentivo a mim prestados ainda que no passado persistem me alimentando e me movendo para minhas conquistas.

Aos colegas e líderes de trabalho, por tanto apoio, participação em discussões e fornecendo opiniões, por tamanha compreensão e flexibilidade com minha agenda atribulada, por valorizarem minha formação e a realização da minha conquista pessoal.

Ao meu orientador, Professor Kiev Gama, por toda paciência e direcionamento sempre que eu não sabia que caminho seguir (o que aconteceu com frequência, visto que este trabalho foi minha primeira jornada como pesquisadora), por tamanha generosidade em flexibilizar nosso contato por diversos meios para conciliar nossas agendas e por confiar, incentivar e não desistir nunca. À Professora Liliane Fonseca por discussões que me abriram os olhos para às possibilidades de tema e pesquisa; À Professora Carina Alves por aceitar compor a banca avaliadora do presente trabalho.

Aos meus pais. Por tudo. Pela vida, pela minha educação, por quem eu sou enquanto ser humano, pelos meus valores. Tudo que já conquistei até aqui tem uma parcela de responsabilidade deles, e sendo assim, não é uma conquista apenas minha, mas nossa.

Este trabalho é sem dúvidas o resultado do maior desafio da minha formação, então mais uma vez toda minha gratidão a todos que contribuíram para sua realização.

# Resumo

Se posicionar com relação a diversidade e inclusão tem sido para muitas empresas uma questão de posicionamento estratégico. Há uma crescente tendência por parte das corporações a abraçar as causas das minorias [15], pois estas corporações estão interessadas em diversificar sua força de trabalho em busca de se tornarem mais competitivas e inovadoras [2][16].

Entretanto, cultura corporativa não é algo que se muda da noite para o dia. É preciso romper a inércia dos funcionários que compõem a firma, transformar a mentalidade e forma de agir, atrair e reter pessoas diferentes, para que políticas de inclusão sejam adotadas e praticadas de fato.

O presente trabalho de pesquisa vem então entender como as pessoas percebem seus ambientes de trabalho (dentro do escopo de T.I.), se o discurso e a prática de medidas para tornar o ambiente corporativo diverso e inclusivo se alinham ou destoam e ainda o quão relevante são essas questões para o bem-estar e a permanência dos funcionários nas empresas.

Como resultado do presente estudo, acredita-se que representatividade melhora o ambiente de trabalho, mas não é tudo. Só isso não garante nem os benefícios que as empresas procuram (criatividade, inovação) e nem asseguram um ambiente “confortável” para minorias quererem permanecer e produzir.

**Palavras-chave:** Diversidade, inclusão, percepção, cultura corporativa, empresa de T.I., LGBT, LGBTI, gênero

# Abstract

Make a stand regarding diversity and inclusion has been a matter of strategic positioning for many companies. There is a growing tendency on the part of corporations to embrace the causes of minorities, [15] as these corporations are interested in diversifying their workforce in search of becoming more competitive and innovative [2] [16].

However, corporate culture is not something that changes overnight. It is necessary to break the inertia of the employees who make up the firm, transform their mentality and way of acting, attract and retain different people, so that policies of inclusion are adopted and practiced in fact.

The present research intends to understand how people perceive their work environments (within the scope of IT), whether the discourse and practice to make the corporate environment diverse and inclusive are aligned or deflected and yet how relevant are these issues for the well-being and permanence of employees in companies.

As result of the present study, representativeness is believed to improve the working environment, but that is not everything. This alone does not guarantee the benefits that companies seek (creativity, innovation), nor do they ensure a "comfortable" environment for minorities wanting to stay and produce.

**Keywords:** Diversity, inclusion, perception, corporate policy, I.T. company, LGBT, LGBTI, gender

# Sumário

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>09</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
MOTIVAÇÃO .....	12
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
<b>CONTEXTO HISTÓRICO – SOCIEDADE BRASILEIRA.....</b>	<b>13</b>
<b>CONCEITOS CHAVE.....</b>	<b>13</b>
<i>Diversidade.....</i>	<i>13</i>
<i>Inclusão .....</i>	<i>14</i>
<i>Orientação Sexual .....</i>	<i>14</i>
<i>Identidade de gênero .....</i>	<i>15</i>
<i>Preconceito, discriminação e estereótipo .....</i>	<i>16</i>
<b>ESTUDOS EM DIVERSIDADE CORPORATIVA.....</b>	<b>16</b>
<i>Internacional .....</i>	<i>17</i>
<i>No Brasil .....</i>	<i>18</i>
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>MÉTODOS MISTOS .....</b>	<b>20</b>
<b>ESTUDO 1 – PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>20</b>
<i>Motivação .....</i>	<i>20</i>
<i>Estrutura.....</i>	<i>21</i>
<i>Procedimento .....</i>	<i>21</i>
<i>Amostra.....</i>	<i>22</i>
<b>ESTUDO 2 – PESQUISA QUALITATIVA .....</b>	<b>23</b>
<i>Motivação .....</i>	<i>23</i>
<i>Amostra.....</i>	<i>23</i>
<i>Coleta de dados.....</i>	<i>24</i>
<i>Análise de dados .....</i>	<i>25</i>
<i>Notas analíticas.....</i>	<i>26</i>
<b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
<b>ESTUDO 1 – PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>27</b>
<b>ESTUDO 2 – PESQUISA QUALITATIVA .....</b>	<b>31</b>
<i>Singularidade .....</i>	<i>33</i>
<i>Sentimentos pelo ambiente de trabalho.....</i>	<i>34</i>
<i>Práticas e estratégias da corporação.....</i>	<i>35</i>
<i>Desafios enfrentados.....</i>	<i>36</i>
<b>CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO .....</b>	<b>38</b>

LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	41
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 7 – REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 8 – ANEXOS .....</b>	<b>45</b>
<i>Roteiro - Entrevistas .....</i>	<i>45</i>
<i>Termo de consentimento e participação.....</i>	<i>46</i>
<i>Questionário.....</i>	<i>47</i>

# Lista de Figuras

<b>FIGURA 1</b> - <i>Definições de Expressão/Identidade de gênero, Orientação Sexual e Sexo</i> .....	<b>16</b>
<b>FIGURA 2</b> - <i>Gráfico: Pergunta (4) do Questionário (Anexo)</i> .....	<b>27</b>
<b>FIGURA 3</b> - <i>Gráfico: Pergunta (5) do Questionário (Anexo)</i> .....	<b>28</b>
<b>FIGURA 4</b> - <i>Gráfico: Pergunta (6) do Questionário (Anexo)</i> .....	<b>28</b>
<b>FIGURA 5</b> - <i>Gráfico: Pergunta (7) do Questionário (Anexo)</i> .....	<b>29</b>
<b>FIGURA 6</b> - <i>Gráfico: Pergunta (8) do Questionário (Anexo)</i> .....	<b>29</b>
<b>FIGURA 7</b> - <i>Gráfico: Pergunta (9) do Questionário (Anexo)</i> .....	<b>30</b>
<b>FIGURA 8</b> - <i>Gráfico: Pergunta (10) do Questionário (Anexo)</i> .....	<b>30</b>
<b>FIGURA 9</b> - <i>Gráfico: Relação das Respostas das Perguntas 8 e 10 do Questionário (Anexo)</i> ....	<b>31</b>
<b>FIGURA 10</b> - <i>Categorias e Códigos referentes a Empresa Alpha.</i> .....	<b>32</b>
<b>FIGURA 11</b> - <i>Categorias e Códigos referentes a Empresa Beta</i> .....	<b>33</b>

# Lista de Tabelas

<b>TABELA 1- <i>Dados demográficos do Estudo Quantitativo</i></b> .....	<b>22</b>
<b>TABELA 2 - <i>Número de Funcionários em 2019 das Empresas Alpha e Beta</i></b> .....	<b>23</b>
<b>TABELA 3 - <i>Dados Dos Entrevistados</i></b> .....	<b>24</b>
<b>TABELA 4 - <i>Relação das Respostas das Perguntas 8 e 10 do Questionário (Anexo)</i></b> .....	<b>31</b>

# Introdução

No universo corporativo, a atenção dada a políticas de diversidade da força de trabalho e a inclusão de grupos minoritários<sup>1</sup> vem tomando proporções maiores a cada dia [15]. No Brasil, uma reportagem<sup>2</sup> publicada pela **Folha de São Paulo** em agosto de 2018 comenta metas e ações que apontam uma crescente tendência das firmas (brasileiras e também multinacionais) de diversificar o perfil de seus colaboradores, ao passo que percebem que a inovação se dá de maneira mais eficaz em meio a diversidade. Estimuladas não apenas por questões legais e morais, as empresas estão convictas de que possuir um quadro de funcionários diversificado é bom para os negócios.

Buscando inovar, aumentar margem de lucro e aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços, muitas organizações tem apostado em diversificar o perfil de seus funcionários. Estudos indicam que embora as diferenças socioculturais em grupos de trabalho possam causar conflitos, em contrapartida pode haver um ganho significativo de performance e inovação [3][4]. A interação entre pessoas com diferentes vivências requer no grupo a capacidade de gestão de conflitos e liderança madura, para conduzir o time e a implementação de novas idéias de forma gradual [2].

Nesse sentido, o conceito de um **ambiente empresarial diverso** parece ser percebido como um ambiente composto por mais pessoas de grupos tradicionalmente minoritários, uma vez que a primeira iniciativa das firmas é atrair e reter pessoas do maior número possível de grupos de identidade racial/étnica, de gênero, de classes sociais distintas, etc. Porém essa é uma percepção rasa. A diversidade deve ser entendida além de perfis pessoais; como perspectivas e abordagens variadas que pessoas de diferentes grupos sociais aportam para o trabalho [2].

Com isso, surgiu a preocupação de instalar e garantir uma cultura inclusiva nas empresas como atrativo às minorias. Holvino *et al* [7] definem que idealmente numa **organização inclusiva**, todas as pessoas são tratadas de forma justa, com igualdade de oportunidades e estão representadas em todas as funções e níveis corporativos. Esse cenário traz a possibilidade de os indivíduos manifestarem sua autenticidade, se sentirem acolhidos e retribuir permitindo o mesmo aos outros, semelhantes ou não.

Abraçar políticas de inclusão para diversificação das pessoas que compõem a empresa é o primeiro passo. Porém, para atingir uma cultura corporativa inclusiva e diversa é requerido o comprometimento dos altos cargos na hierarquia de força de trabalho e tomadas de decisões [2]. É preciso passar por um processo de mudanças,

---

<sup>1</sup> **Grupo minoritário** – pessoas agrupadas por alguma característica social marginalizada perante a sociedade; em oposição a grupos majoritários, que abrangem pessoas que ocupam os principais papéis sociais. Não está necessariamente ligado ao conceito de minoria numérica, mas sim em representatividade e ocupação dos espaços sociais.

<sup>2</sup> **Diversidade nas empresas aumenta inovação e melhora competitividade** [16].

guiados pela liderança, almejando entender melhor sobre o ambiente e o pessoal que compõe a organização, a estrutura, as tarefas desempenhadas, e sobretudo ser capaz de absorver elementos singulares de diferentes grupos de identidade aos valores e práticas corporativas.

## Motivação

Este trabalho propõe um estudo do momento de transformação no qual duas empresas, especificamente de Tecnologia da Informação (T.I.), se encontram em relação a adoção de políticas inclusivas e cultura de diversidade, especialmente no que diz respeito a questões de gênero e orientação sexual, embora outros aspectos também tenham sido sondados. Principalmente, foi objetivado entender três aspectos com foco nos seus funcionários, nas motivações e percepções dos mesmos em relação a organização para qual trabalham:

1. A relação que as políticas de diversidade e inclusão da empresa possuem com a escolha/permanência da pessoa na empresa;
2. Como a força de trabalho percebe o ambiente corporativo quanto a diversidade e inclusão;
3. A relação dos valores e cultura da organização com a percepção de seus funcionários; se estes (discurso e prática) se alinham ou destoam.

Não há, no entanto, a pretensão de abranger todas as nuances da diversidade e inclusão, mas de contribuir para a discussão do tema, servindo de referência de viés de pesquisas futuras e também de referência para *insights* de novas abordagens para transformar ambientes em mais inclusivos.

# Fundamentação teórica

## Contexto histórico – Sociedade Brasileira

A sociedade brasileira como é hoje teve por início de sua formação a chegada dos europeus com um projeto de colonização baseado em exploração de riquezas naturais e mão de obra escrava (indígenas e africanos) [18]. Esse modelo de colonização e organização social impunha claramente uma superioridade étnica e cultural do grupo europeu perante os demais. Porém, com a convivência dos diferentes grupos raciais, houve gradualmente um processo de miscigenação das raças na sociedade brasileira, que de forma superficial parecia sinônimo de tolerância (Schwarcz 2001, citado em [6]).

Segundo Fernandes (1978, citado em [6]), havia no Brasil uma percepção vigente de um país de relações raciais harmônicas. A partir da década de 1960, seguindo tendências iniciadas por países como Estados Unidos e Canadá [18], surgiu o interesse em estudar a integração de negros à sociedade brasileira e esse movimento pôs em prova tal percepção (Fernandes 1978, citado em [6]). Tais estudos levaram a constatação da persistência histórica do racismo e a discriminação como estratégia de defesa dos interesses do grupo racial dominante no Brasil (Queiroz 2004, citado em [6]).

De acordo com Torres e Pérez-Nebra [17], não são apenas negros que sofrem discriminação. O interesse em estudar a discriminação racial foi apenas um ponto de partida para descoberta de diversos fatores que levam a marginalização de pessoas na sociedade brasileira. Pode-se citar identidade racial/étnica, orientação sexual, identidade de gênero, religião, faixa etária, identidade social, regionalidade (sub-regiões do Brasil ou estrangeiros), aspectos físicos (deficiência e padrões estéticos), dentre outros [17]. Este presente trabalho sondou superficialmente a percepção dos participantes da pesquisa com relação aos aspectos aqui citados, com enfoque em orientação sexual e identidade de gênero.

## Conceitos chave

### **Diversidade.**

A diversidade cultural só começou a ganhar espaço no campo dos estudos organizacionais e administrativos por volta das últimas quatro décadas (Jonsen, Maznevski e Schneider 2011, citado em [6]), e sua definição é ampla e inespecífica [5].

De modo geral, diversidade refere-se a características humanas que distinguem indivíduos entre si, e a diversidade cultural estaria contida nesse conceito, tratando de um sistema social de pessoas agrupadas por conceitos culturais distintos (Hanashiro 2007, citado em [5]). Tais conceitos se referem ao entendimento do termo *identidade*; sendo *grupos de identidade* o agrupamento de pessoas que compartilham dos mesmos

conceitos culturais [17]; se identificam entre si; e a diversidade poderia ser entendida então um grupo heterogêneo composto por membros de diversos grupos de identidade distintos.

Especificamente no contexto do presente estudo, tratamos aqui da **diversidade em organizações corporativas**. Nesse sentido, o significado de diversidade deve ser entendido além de perfis pessoais; devemos abranger também a diversidade de perspectivas e abordagens que pessoas de diferentes grupos sociais aportam para o trabalho [2].

### **Inclusão.**

Metaforicamente, pode-se imaginar os conceitos de diversidade e inclusão como duas faces da mesma moeda. Isso porque a diversidade trata da composição de um grupo/ambiente, enquanto a inclusão se refere a dinâmica dos membros desse grupo/ambiente.

Trazendo a definição de inclusão ao escopo deste trabalho, que abrange corporações de T.I., Holvino *et al* [7] definem que idealmente numa **organização inclusiva**, todas as pessoas são tratadas de forma justa, com igualdade de oportunidades e estão representadas em todas as funções e níveis corporativos. Esse cenário traz a possibilidade de os indivíduos manifestarem sua autenticidade, se sentirem acolhidos e retribuir permitindo o mesmo aos outros, semelhantes a si ou não.

### **Orientação Sexual.**

Segundo Princípios (2006, citado em [10]), a orientação sexual refere-se à capacidade de cada pessoa de ter uma profunda atração emocional, afetiva ou sexual por indivíduos de gênero diferente, do mesmo gênero ou de mais de um gênero, assim como ter relações íntimas e sexuais com essas pessoas.

O *Manual de Comunicação LGBTI+* [10] de 2018 define que existem basicamente três orientações sexuais: entre mesmo sexo/gênero (homossexualidade), entre sexo/gênero opostos (heterossexualidade), ou ainda entre ambos os sexos/gêneros (bissexualidade). Contudo, a expressão de gênero tem saído do espectro discreto binário para um espectro contínuo, preenchendo toda a escala entre os tradicionais gêneros masculino e feminino. Em decorrência do aumento da complexidade das definições de gênero, a definição da orientação sexual também se torna mais complexa do que apenas as três orientações descritas previamente. O *Manual de Comunicação LGBTI+* [10] está disponível online, e é uma referência para definição de diversos termos utilizados no presente estudo para tratar de diferentes orientações sexuais:

***Assexual:** É um indivíduo que não sente nenhuma atração sexual, seja pelo sexo/gênero oposto ou pelo sexo/gênero igual.*

***Bissexual:** É a pessoa que se relaciona afetiva e sexualmente com pessoas de ambos os sexos/gêneros. O termo 'Bi' é o diminutivo para se referir a pessoas bissexuais.*

**Heterossexual:** *Indivíduo atraído amorosa, física e afetivamente por pessoas do sexo/gênero oposto. Heterossexuais não precisam, necessariamente, terem tido experiências sexuais com pessoas do outro sexo/gênero para se identificarem como tal.*

**Homossexual:** *É a pessoa que se sente atraída sexual, emocional ou afetivamente por pessoas do mesmo sexo/gênero. Assim, o termo homossexual pode se referir a homossexuais femininas – lésbicas, ou homossexuais masculinos – gays.*

**Pansexual:** *Considera-se que a pansexualidade é uma orientação sexual, assim como a heterossexualidade ou a homossexualidade. O prefixo ‘pan’ vem do grego e se traduz como “tudo”. Significa que as pessoas pansexuais podem desenvolver atração física, amor e desejo sexual por outras pessoas, independente de sua identidade de gênero ou sexo biológico. A pansexualidade é uma orientação que rejeita especificamente a noção de dois gêneros e até de orientação sexual específica.*

*Manual de Comunicação LGBTI+ [10].*

## **Identidade de gênero.**

**Identidade de gênero** *é a percepção que uma pessoa tem de si como sendo do gênero masculino, feminino ou de alguma combinação dos dois, independente de sexo biológico. Trata-se da convicção íntima de uma pessoa de ser do gênero masculino (homem) ou do gênero feminino (mulher). A identidade de gênero da pessoa não necessariamente está visível para as demais pessoas.*

*Manual de Comunicação LGBTI+ [10].*

Falando em identidade de gênero, cabe aqui a definição de expressão de gênero para diferenciar ambos os conceitos:

**Expressão de gênero** *é como a pessoa manifesta publicamente, por meio do seu nome, da vestimenta, do corte de cabelo, dos comportamentos, da voz e/ou características corporais e da forma como interage com as demais pessoas. A expressão de gênero da pessoa nem sempre corresponde ao seu sexo biológico.*

*Manual de Comunicação LGBTI+ [10].*

O *Manual de Comunicação LGBTI+ [10]* é uma referência para definição de diversos termos utilizados no presente estudo para tratar de diferentes identidades de gênero:

**Feminino:** gênero relativo a feminilidade, mulher, fêmea.

**Masculino:** gênero relativo a masculinidade, homem, macho.

**Não-binário:** Adotado por pessoas que não se identificam singularmente com o gênero masculino nem com o gênero feminino. Podem, então se identificar com ambos (Androginia) ou nenhum (Agênero) [10].

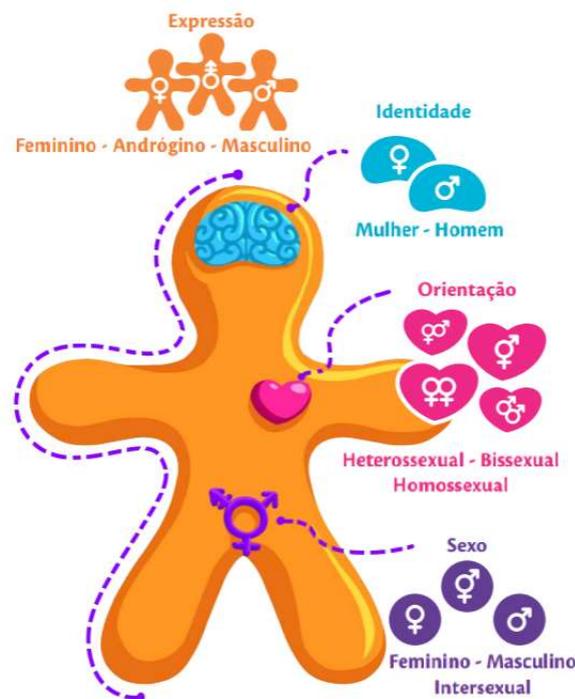


Figura 1 - Definições de Expressão/Identidade de gênero, Orientação Sexual e Sexo. Extraído do Manual de Comunicação LGBTI+ 2018 [10]

### Preconceito, discriminação e estereótipo.

Segundo Monsanto (citado em [10]), os três conceitos de discriminação, preconceito e estereótipos são fortemente inter-relacionados: *Discriminação* é um comportamento de cunho preconceituoso com algo ou alguém; *Preconceito* é uma idéia preconcebida em relação a algo ou alguém, com base em estereótipos, podendo ou não se manifestar em forma de discriminação; *Estereótipo* é uma imagem fixa e preconcebida acerca de algo ou alguém.

Dentro deste contexto, está o termo *guarda-chuva* LGBTIfobia, que descreve fenômenos sociais relacionados ao preconceito, à discriminação e à violência contra pessoas LGBTI+. Outro termo que merece destaque é Misoginia, definido como discriminação e violência contra mulheres ou pessoas designadas como mulher [10].

Desde 2008, tanto a Organização das Nações Unidas (ONU) quanto a organização dos Estados Americanos (OEA) têm aprovado declarações e resoluções afirmando a orientação sexual e a identidade de gênero como direitos humanos [10]. Os Estados-membros da OEA que ratificam a Convenção Americana dos Direitos Humanos, como o Brasil, terão a *obrigação* de adequar sua legislação interna aos parâmetros internacionais.

### Estudos em diversidade corporativa

De acordo com Ely e Thomas em 2001 [8], a literatura acadêmica possui diversos trabalhos que apontam para uma relação entre o aumento da diversidade nas empresas

com o aumento da eficácia dos grupos de trabalho. Porém, em estudos práticos são identificadas relações de contraste: se por um lado as diferenças socioculturais em grupos de trabalho possam causar conflitos [3][4], em contrapartida pode haver um ganho significativo de performance e inovação [2][7][8][9][11][16]. A interação entre pessoas com diferentes vivências requer no grupo a capacidade de gestão de conflitos e liderança madura, para conduzir o time e a implementação de novas idéias de forma gradual [2].

### **Internacional.**

Segundo Thomas e Ely [2], professores e pesquisadores da influência de características humanas como raça, etnia e gênero na eficiência organizacional, os benefícios de um ambiente corporativo diverso incluem aumento de fatores como rentabilidade, conhecimento, criatividade, flexibilidade, crescimento pessoal e corporativo, habilidade de se ajustar mais rápido e melhor às mudanças do mercado, etc.

Os pesquisadores mencionados anteriormente [2] iniciaram um estudo em 1990 que durou 6 (seis) anos sobre diversidade, com foco em três desafios da liderança e impactos da postura e comportamento dos líderes para os demais funcionários:

1. Como as organizações atingiam e sustentavam diversidade racial e de gênero entre seus executivos e gerentes intermediários;
2. Qual o impacto de um ambiente diverso nas práticas, nos processos e na performance da corporação;
3. Como a postura dos líderes ao lidar com questões de diversidade e inclusão era capaz de influenciar se, para a empresa, um quadro de funcionários diverso caracterizaria um fator de progresso ou um fator prejudicial.

Ainda sobre o estudo de Thomas e Ely [2], os autores analisaram as diferentes abordagens de gestão da diversidade nas organizações e perceberam dois modelos dominantes e um novo paradigma emergente, este último ao qual eles se referem como **The learning-and-effectiveness paradigm** (O Paradigma de Aprendizagem-e-Efetividade, em tradução livre), conectando a diversidade às perspectivas de trabalho:

*O paradigma emergente [...] organiza-se em torno do tema da **integração**. [...] Como o **paradigma da Justiça**<sup>3</sup>, este paradigma promove oportunidades únicas para todos os indivíduos. E, como no **paradigma do Acesso**<sup>4</sup>, reconhece as diferenças culturais entre as pessoas e o valor dessas diferenças. Entretanto, esse novo modelo para gerenciar a diversidade permite que a organização internalize as diferenças entre os funcionários, em prol da aprendizagem e crescimento dos mesmos. Na verdade, com o modelo totalmente em vigor, os membros da organização poderão dizer “estamos todos no mesmo time **com** nossas diferenças” – não “**apesar** delas”.*

Thomas e Ely [2].

---

<sup>3</sup> **The Discrimination-and-Fairness Paradigm** (Discriminação e Justiça) [2]

<sup>4</sup> **The Access-and-Legitimacy Paradigm** (Acesso e Legitimidade) [2]

É a partir desse trabalho e da observação do *Paradigma de Aprendizagem-e-Efetividade* que os autores [2] acreditam que pressupostos antigos e limitantes sobre o significado da diversidade devem ser abandonados. O verdadeiro potencial só pode ser percebido quando a organização abraça as particularidades de seus membros como uma maneira poderosa de aumentar a eficácia organizacional, entendendo que vai muito além de uma questão de representatividade de diferentes grupos de identidade social. Para isso, a visão da liderança sobre o propósito de construir um ambiente corporativo diverso é crucial para suceder ou fracassar na busca de benefícios aportados pela diversidade [2].

### **No Brasil.**

Torres e Pérez-Nebra [17] discutem que não existem pesquisas que possam ser utilizadas para ilustrar como as perspectivas de gerenciamento da diversidade têm sido empregadas no Brasil. Além disso, apesar da idéia geral de que métodos mistos de pesquisa (combinando métodos *qualitativos* com *quantitativos*) geram resultados adequados e relevantes a temática deste trabalho, poucos estudos se propõem a esse desafio [6].

Laura Presotti [6] abraçou o desafio, e em 2011 conduziu um estudo aplicando métodos mistos, intitulado *Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para a inclusão*. Sua pretensão com este trabalho era identificar de que forma a diversidade cultural e a inclusão são percebidas nas organizações, sob a perspectiva da gerência e dos funcionários.

Presotti [6] dividiu sua pesquisa em dois estudos independentes entre si. O primeiro, de caráter *qualitativo*, objetivou identificar a partir do discurso dos gerentes de empresas suas concepções e práticas para o gerenciamento da diversidade, relacionando com paradigmas. Foram obtidos relatos de três gestores de três diferentes empresas, todas com representação em Brasília (local da realização do estudo). Presotti [6] afirma ter coletado mais relatos sobre dificuldades e desafios da diversidade que vantagens, e conclui que a imposição de cotas por lei sem devida instrumentação das empresas e a falta de capacitação igualitária a grupos historicamente excluídos dos postos de trabalho são a causa de a diversidade estar acarretando mais ônus que bônus.

O segundo estudo, de caráter *quantitativo*, objetivou analisar junto a força de trabalho de uma das empresas em estudo, os resultados da perspectiva adotada, a serem mensurados em diferentes níveis de análise (individual, grupal, organizacional). Segundo Presotti [6], os resultados deste estudo indicam a importância da criação de meios que promovam participação formal nos processos do trabalho (*i.e.* interação que ocorre durante reuniões, por exemplo) em detrimento aos aspectos informais (*i.e.* informações e decisões veiculadas em almoços, eventos...). Também foi indicada a importância de comportamentos grupais e individuais para a inclusão: mais importante que políticas organizacionais é o engajamento dos indivíduos em ações inclusivas.

Com seu trabalho, Presotti [6] objetivou contribuir para a compreensão da diversidade e da inclusão nas organizações brasileiras, e suas conclusões não destoam

das conclusões do trabalho detalhado neste texto. Seus resultados apontam para um clima geral de inclusão na organização que participou do estudo quantitativo, embora também apontam para a necessidade de realização de intervenções voltadas especialmente para o respeito e abertura de diversidade religiosa. Além disso, os gerentes das três empresas analisadas no estudo qualitativo indicaram perceber mais desafios que vantagens ao tentar lidar com uma força de trabalho diversa. Presotti [6] conclui que se faz crítico trazer as questões de diversidade à consciência, porque ainda que exista desentendimentos e resistência, uma força de trabalho diversa é cada vez mais necessária ao desenvolvimento das organizações.

# Metodologia

## Métodos Mistos

Para a elaboração do presente trabalho, foi escolhida a abordagem de **Métodos Mistos**<sup>5</sup> de pesquisa, que consiste em combinar análise **qualitativa** com análise **quantitativa**.

As análises qualitativa e quantitativa são independentes entre si [1]. Enquanto na pesquisa qualitativa as informações coletadas são abertas e tentam capturar sentimentos, emoções, padrões de discurso e dados mais abstratos, na pesquisa quantitativa os resultados são mais assertivos e expressos por tabelas e gráficos. A escolha de **Métodos Mistos** almeja combinar os resultados das análises quantitativa (*análise em largura*) e qualitativas (*análise em profundidade*) para obter resultados que alcançam pontos cegos e que apenas uma forma de análise não enxergaria.

## Estudo 1 – Pesquisa Quantitativa

### **Motivação.**

A pesquisa quantitativa fornece informações numéricas a respeito de um dado tema. Quantificar informações nos ajuda a entender e dimensiona-las. Este estudo teve como motivação avaliar com maior foco (mas não exclusivamente) questões de diversidade e inclusão sob a ótica dos participantes no que diz respeito as dimensões de gênero e orientação sexual, passando ainda pelas dimensões de raça/etnia, idade, deficiência e nacionalidade. O objetivo de capturar essas informações é entender o quão importante é para as pessoas de T.I. trabalhar num ambiente inclusivo, se elas se sentem acolhidas atualmente e como percebem seu time de trabalho mais próximo e a si mesmas sob a ótica de grupos de identidade social.

É feito aqui um parêntese sobre a escolha de termos adequados para tratar de *identidade de gênero* e *orientação sexual* na elaboração do questionário: Foi utilizado como base o **Manual de Comunicação LGBTI+** [10] de 2018. Este manual foi ainda muito útil no segundo estudo do presente trabalho, e sempre que houveram situações de contato direto com pessoas para conversar sobre o tema. A escolha de termos adequados é relevante para diminuir preconceitos e estigmas, garantir um bom entendimento e evitar constrangimentos.

---

<sup>5</sup> **Mixed Methods** (*Métodos Mistos*) [1]

## **Estrutura.**

Para levantamento das informações e tendências, foi elaborado um questionário utilizando a ferramenta **Google Forms**<sup>6</sup> com 10 perguntas, e uma cópia pode ser consultada na seção *Anexos* do presente documento. As questões que podem ser classificadas da seguinte forma (obedecendo a seguinte ordem):

- 3 perguntas de caráter pessoal, para entender o perfil do participante;
- 3 perguntas sobre a relação da empresa para qual o participante trabalha com o tema diversidade;
- 1 pergunta para capturar como o participante percebe alguns recortes sociais em seu time de trabalho;
- 1 pergunta para capturar como o participante se enxerga dentro do seu time (ainda sobre os mesmos recortes sociais);
- 2 perguntas para entender a importância dada a diversidade e inclusão pelo participante.

Todas as perguntas do questionário são fechadas e de múltipla escolha (a exceção da idade), e obrigatórias. Destas, duas perguntas foram construídas com escala de Likert [12] de cinco níveis (9ª e 10ª pergunta). A motivação para utilizar a escala de Likert foi extrair insights qualitativos de uma pergunta estruturada de forma quantitativa. As demais perguntas contemplam escala de variáveis demográficas e contextuais. Duas perguntas (7ª e 8ª pergunta) tentam medir o grau de percepção do participante sob uma lista de aspectos, em uma escala de três pontos, com alternativas de resposta que buscam capturar intensidade como *MUITO*, *POUCO* ou *NEUTRO*.

## **Procedimento.**

Com o questionário pronto e online na plataforma **Google Forms**, foi acrescentada uma breve introdução quanto a motivação da pesquisa, a garantia de que os participantes não serão identificados para além dos dados demográficos fornecidos em meio as perguntas e a indicação de que o público alvo se trata de pessoas atuantes em empresas de T.I.

Em seguida, o questionário foi largamente divulgado nas redes sociais da autora, em grupos de contatos no aplicativo **WhatsApp**<sup>7</sup> cujos membros trabalham em empresas de tecnologia, em grupos de e-mails universitários vinculados a cursos de computação de duas instituições de ensino superior, em listas de e-mails internas de algumas empresas de T.I., e algumas respostas foram coletadas até mesmo pessoalmente, em eventos sociais que a autora participou e teve a oportunidade de discutir o tema e convidar pessoas a contribuir.

---

<sup>6</sup> **Google Forms** <<https://www.google.com/forms/about/>>

<sup>7</sup> **WhatsApp** <<https://www.whatsapp.com/>>

## Amostra.

Em um período de aproximadamente quatro semanas online, no mês de junho do presente ano, o questionário obteve **227** respostas. O perfil dos participantes está detalhado na *Tabela 1*. Compreende, em sua maioria, pessoas que se identificam com o gênero masculino (70,04%), de orientação heterossexual (63%). A idade dos respondentes variou entre 17 e 50 anos, com média de 26 anos (desvio padrão = 5,34) e faixa etária modal de 23 a 28 anos.

*Tabela 1 - Dados demográficos do Estudo Quantitativo (Total: 227 participantes)*

	<b>Nº de respostas</b>	<b>% do total</b>
<b>Idade (anos)</b>		
17 a 22	51	22,47
23 a 28	109	48,02
29 a 34	47	20,70
35 a 40	14	6,17
> 40	5	2,20
Resposta inválida	1	0,44
<b>Gênero</b>		
Feminino	61	26,87
Masculino	159	70,04
Não binário <sup>8</sup>	6	2,64
Prefiro não dizer	1	0,44
<b>Orientação sexual</b>		
Assexual	2	0,88
Heterossexual	143	63,00
Homossexual	45	19,82
Bissexual	25	11,01
Pansexual	5	2,20
Não tenho certeza	6	2,64
Prefiro não dizer	1	0,44
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100</b>

<sup>8</sup> **Gênero não binário** – Adotado por pessoas que não se identificam singularmente com o gênero masculino nem com o gênero feminino. Podem, então se identificar com ambos (*Androginia*) ou nenhum (*Agênero*) [10].

## Estudo 2 – Pesquisa Qualitativa

### Motivação.

A pesquisa qualitativa é muito mais abrangente que a quantitativa, geralmente consiste em analisar uma amostra muito menor e mais a fundo. Este estudo selecionou duas empresas (que não terão suas identidades reveladas com os resultados deste trabalho por questões éticas) como objeto de análise, por conveniência desde que atendessem aos seguintes critérios:

- Caracterizadas por atuar no segmento de Tecnologia da Informação;
- Declarar publicamente a adesão a políticas e iniciativas de diversidade e inclusão.

A motivação para os critérios pré-estabelecidos foi que assim seria mais provável de encontrar pessoas despertas e engajadas quanto ao tema desta pesquisa; dispostas a discutir, atentas ao ambiente de trabalho sob a ótica da diversidade e com um ponto de vista crítico quanto ao tema.

Com diferentes abordagens de coleta e análise de dados, este estudo qualitativo tentou capturar a percepção das pessoas quanto ao ambiente interno das firmas analisadas. Mais especificamente: a relação que questões de diversidade e inclusão possuem com a permanência enquanto funcionária; como é percebida a influência dessas políticas no ambiente e no dia a dia; e se os impactos são positivos/negativos tanto para corporação quanto para as pessoas que nela trabalham.

### Amostra.

Inicialmente, foram escolhidas duas empresas no ramo da Tecnologia da Informação que atendem aos critérios especificados na seção **Motivação** deste estudo, pois assim foi mais provável de encontrar pessoas dispostas a discutir diversidade e inclusão. A partir daqui, vamos nos referenciar a essas firmas como **Empresa Alpha** e **Empresa Beta** para proteger a identidade das mesmas.

Tabela 2 - Número de funcionários<sup>9</sup> em 2019 das empresas estudadas; convertidos em *ordem de grandeza*<sup>10</sup>

Empresa Alpha		Empresa Beta	
No mundo:	10 <sup>4</sup>	No mundo:	10 <sup>5</sup>
No Brasil:	10 <sup>2</sup>	No Brasil:	10 <sup>4</sup>

Em seguida, foram selecionadas quatro pessoas **LGBTI+** [10] no total, sendo uma pessoa autoidentificada pelo gênero masculino e outra pelo gênero feminino do quadro

<sup>9</sup> **Número de funcionários** – Informação divulgada pelas próprias empresas. A fonte precisa não será aqui informada para preservar o anonimato. Também foram omitidos os números referentes a cidade onde o estudo foi conduzido propositalmente (Recife).

<sup>10</sup> **Ordem de grandeza** – Potência de 10 mais próxima do número absoluto

de funcionários da Empresa *Alpha*. O mesmo padrão se repete na amostra da Empresa *Beta*: uma pessoa autoidentificada pelo gênero masculino e outra pelo gênero feminino.

Tabela 3 - Dados dos entrevistados

	Empresa <i>Alpha</i>		Empresa <i>Beta</i>	
	Entrevistado 1	Entrevistada 2	Entrevistado 3	Entrevistada 4
<i>Formação:</i>	Eng. Computação	Eng. Computação	Sist. Informação	Ciên. Computação
<i>Cargo:</i>	Desenvolvedor	Desenvolvedora	Desenvolvedor	Desenvolvedora
<i>Tempo de empresa:</i>	3 meses	1 ano 8 meses	1 ano 5 meses	8 meses
<i>Idade:</i>	28	29	28	24
<i>Ident. de Gênero:</i>	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
<i>Orientação sexual:</i>	Homossexual	Homossexual	Homossexual	Homossexual
<i>Raça/etnia:</i>	Pardo	Parda	Negro	Branca
<i>Nacionalidade:</i>	Brasileira	Brasileira	Brasileira	Brasileira

Todos os participantes foram esclarecidos das motivações da pesquisa e do caráter confidencial de sua contribuição. Foi assinado um *Termo de Consentimento* (disponível para consulta na seção *Anexo*). Tanto eu, enquanto pesquisadora, como os participantes das entrevistas guardamos uma cópia virtual do termo assinada para eventuais consultas e esclarecimentos. As versões assinadas não serão disponibilizadas porque isso quebraria o anonimato dos participantes, descaracterizando a conduta ética de confidencialidade do estudo.

Quanto a natureza dos eventos aos quais a autora participou, dois deles tiveram o formato de palestras e um de mesa redonda, com maior interação da plateia. Nem todos tinham como tema diversidade e inclusão, mas em todos o assunto veio à tona. Inicialmente não havia intenção de usar os eventos como fonte de dados para a presente pesquisa, mas foi julgado necessário citar a participação da autora por caracterizar uma experiência enriquecedora que contribuiu com informações e insights que levaram a discussão e conclusão do presente trabalho. Além disso, em todos os eventos mencionados anteriormente houveram intervalos onde houve a oportunidade de interagir com outras pessoas (internas e externas às empresas em estudo) e capturar um pouco da percepção pessoal delas.

### Coleta de dados.

Para este estudo, a coleta de dados se deu principalmente por meio de **entrevistas semiestruturadas** (cujo roteiro pode ser consultado na seção *Anexos*) com funcionários das Empresa *Alpha* e Empresa *Beta*. As entrevistas foram gravadas na íntegra (áudio) e algumas notas foram tomadas em tempo real. Das quatro entrevistas realizadas, três foram presenciais e uma por meio do aplicativo de comunicação **WhatsApp** por troca de, principalmente, mensagens de áudio, e informações complementares por texto.

Além disso, também tive a oportunidade de participar de alguns eventos, tanto nas empresas estudadas como externos a elas e com a participação das mesmas. Todos esses eventos foram abertos ao público externo, onde pude observar aspectos e conversar com pessoas a respeito do tema desta pesquisa, o que contribuiu bastante com *insights* para este estudo.

### **Análise de dados.**

Com os dados levantados, agrupei o material de análise pelas empresas estudadas: primeiro analisei o material coletado referente a Empresa *Alpha*, e só com esta etapa concluída, repeti a metodologia de análise para o material coletado da Empresa *Beta*. Dessa forma, os contextos ficam mais isolados, tornando mais fácil o trabalho de montar um perfil para a corporação a partir da visão de seus funcionários.

Inicialmente ouvi integralmente o áudio gravado da primeira entrevista (referente a Empresa *Alpha*) para compor uma idéia geral do contexto. Em seguida, reproduzi novamente a mídia, desta vez pausando o áudio para coletar marcas temporais, tomando notas de falas relevantes, e principalmente, capturando *códigos*<sup>11</sup>.

Segundo Saldaña [1], em pesquisas qualitativas, *códigos* são palavras ou pequenas frases que simbolicamente representam dados/informações. Existem diversas técnicas para extração de *códigos* [1]: *Codificação* descritiva, *Codificação* de valores, *Codificação* em *versus*<sup>12</sup>(exemplo: emprego estável *versus* crise econômica), entre outras. A escolha do método mais adequado depende de diversos fatores, como a natureza dos dados coletados e a motivação da pesquisa.

Para este estudo qualitativo, foi escolhida a ***Codificação ao vivo***<sup>13</sup>, que difere da *codificação* por transcrição por ser aplicada ao manipular diretamente a mídia gerada na etapa de coleta de dados (no nosso caso em particular, gravações de áudio). Para isso, de maneira simplista, foi anotado em um documento auxiliar marcações temporais, *códigos* e transcrição de falas relevantes. Esta metodologia busca capturar informações além do que palavras conseguem transmitir, como demonstração de sentimentos, entonação de voz, ironia.

Após uma primeira rodada de captura de *códigos*, todo o procedimento descrito até aqui foi repetido com o material da segunda entrevista referente a mesma empresa, e então foi executada uma segunda rodada de ouvir os áudios pausando, tomando notas, capturando/validando *códigos*. Com todos os *códigos* levantados da Empresa *Alpha*, estes foram então agrupados em quatro principais categorias/temas, especificadas na seção de *Resultados* do presente texto. Etapa de análise concluída para a Empresa *Alpha*, toda metodologia foi reproduzida agora para a Empresa *Beta*. Foi gerado um total de 110 *códigos* a partir de todas as 4 entrevistas, anteriormente a etapa de categorização, o que significa que vários desses *códigos* estavam duplicados (literalmente ou semanticamente). Durante a análise e agrupamento destes *códigos*,

---

<sup>11</sup> **Codes** (*códigos*) [1] [13]

<sup>12</sup> **Descriptive Coding, Values Coding, Versus coding** [1]

<sup>13</sup> **Live Coding** (*Codificação ao vivo*) [13]

esse número foi reduzido, e alguns dos mais relevantes podem ser vistos nas *Figura 1* e *Figura 2*, no capítulo de *Resultados*.

### **Notas analíticas.**

A etapa seguinte consistiu em escrever ***notas analíticas***<sup>14</sup> reunindo tudo coletado até aqui da Empresa *Alpha*: as notas de observações coletadas durante os eventos que a autora participou, algumas falas transcritas dos áudios das entrevistas, as categorias/temas e como se relacionam com os principais *códigos* extraídos; relacionando tudo com as perguntas de pesquisa, observação de padrões e tendências. Em seguida, o procedimento foi repetido e *notas analíticas* foram escritas para a Empresa *Beta*. Essas *notas analíticas* concluem esta etapa do estudo qualitativo e podem ser consideradas um rascunho inicial do que compõe a seção de *Discussão* do presente trabalho.

---

<sup>14</sup> ***Analytical memos*** (*Notas Analíticas*) [1]

# Resultados

## Estudo 1 – Pesquisa Quantitativa

Com as respostas obtidas dos **227** participantes deste estudo, foram montados gráficos e tabelas para representar visualmente a relação dos dados. O questionário completo pode ser visto na seção *Anexos* do presente texto. Os dados coletados para identificação demográfica da amostra, referentes as perguntas 1, 2 e 3 do questionário, constam na *Tabela 1* do capítulo que trata da *Metodologia do Estudo 1 – Estudo quantitativo* (seção **Amostra**).

A pergunta 4 do questionário indagava se o funcionário sabia qual o posicionamento do seu empregador quanto a políticas de diversidade e inclusão. 43 pessoas não souberam dizer, 52 pessoas afirmaram que a organização para qual trabalham não possuem políticas relacionadas a este tema, e uma maioria de 132 pessoas afirmaram que as firmas para as quais trabalham possuía políticas.

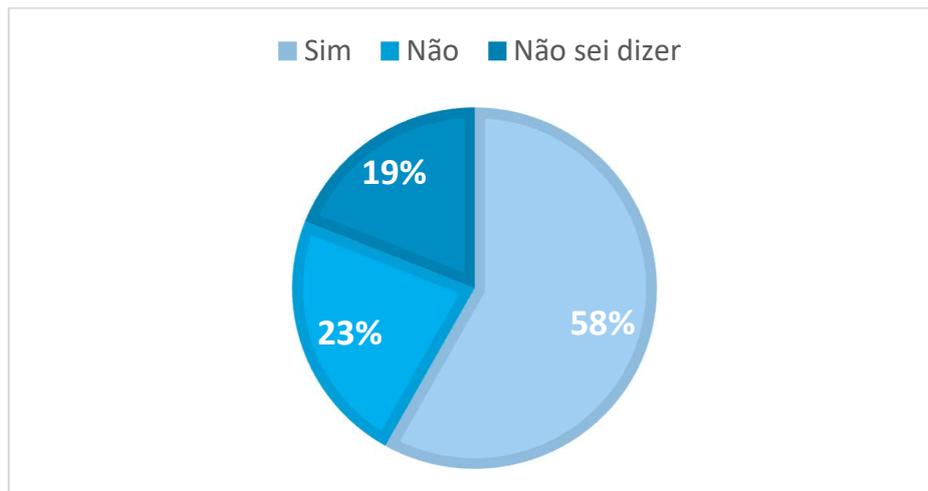


Figura 2 - Pergunta (4) A organização para qual você trabalha declara possuir políticas de diversidade e inclusão?

A pergunta 5 sondou se os participantes conheciam valores e práticas corporativas de seus empregadores no que diz respeito a diversidade e inclusão antes de sua admissão. A grande maioria das pessoas respondeu que não (158 em números absolutos), e 69 pessoas disseram conhecer previamente.



Figura 3 - Pergunta (5) Você sabia como é a cultura corporativa em relação a diversidade e inclusão da organização para qual trabalha antes de se tornar funcionário/funcionária?

A pergunta 6 tentou capturar a percepção dos funcionários participantes quanto a aplicação prática de políticas de diversidade e inclusão em seus ambientes de trabalho. A maioria das pessoas (128 em número absoluto) afirmaram notar aplicação das políticas, 66 pessoas disseram não perceber e 33 pessoas não souberam responder.

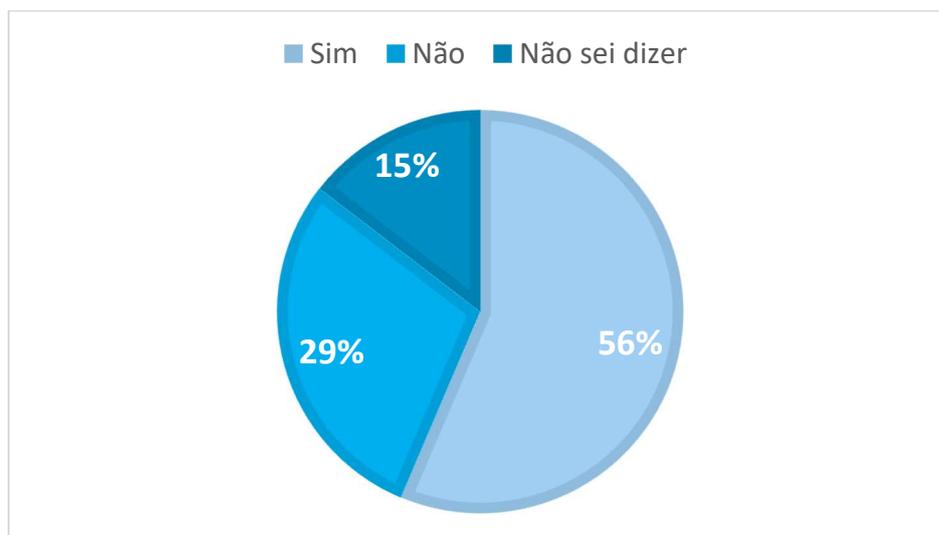


Figura 4 - Pergunta (6) Você já percebeu políticas de diversidade e inclusão sendo aplicadas na empresa para qual você trabalha?

A pergunta 7 do questionário tentou avaliar a percepção do respondente quanto à similaridade entre os membros de seu grupo de trabalho. Verificou-se que o aspecto de maior diversidade é *Idade*, onde 100 pessoas responderam que seus times eram *muito diversos*, seguido de *Raça/Etnia* (78 pessoas) e *Identidade de Gênero* (77 pessoas). O fator com menor diversidade é *Deficiência*, onde 167 pessoas afirmaram que seus times *não eram diversos* sob este aspecto, seguido do fator *Nacionalidade* (160 pessoas). O aspecto mais equilibrado foi *Orientação sexual*, onde a maioria das pessoas disse acreditar que sua equipe de trabalho é *pouco diversa* (94 pessoas).

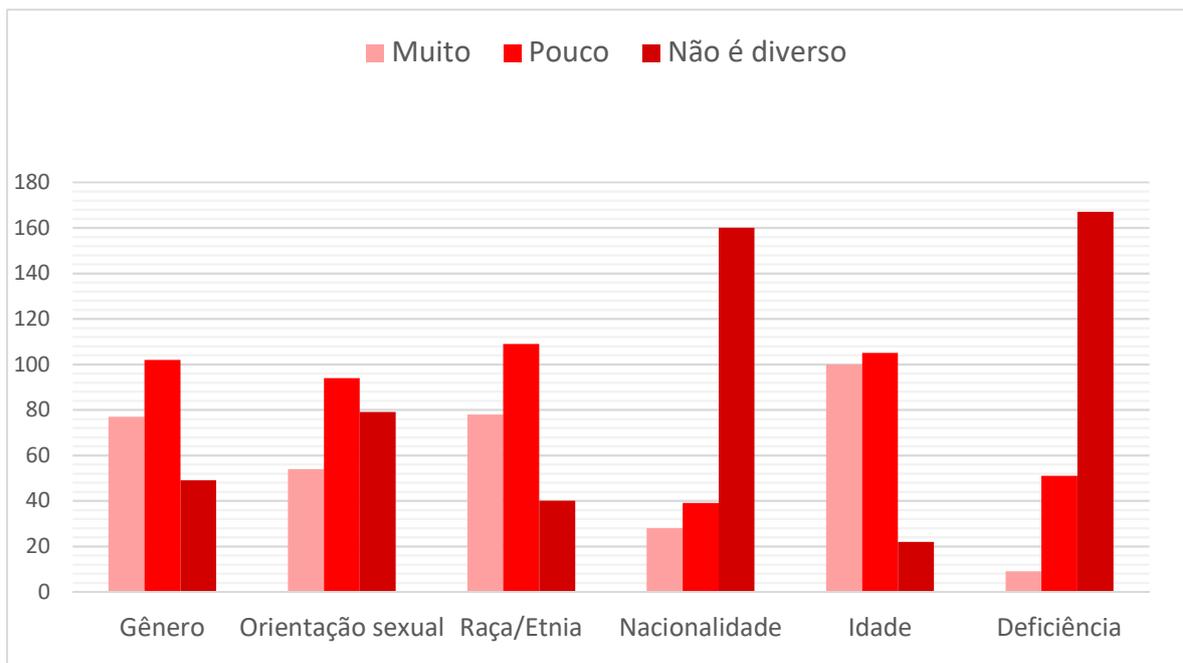


Figura 5 - Pergunta (7) Quão diverso é seu time no que diz respeito a:

A pergunta 8 embora muito parecida com a pergunta anterior, tinha por sua vez o objetivo de avaliar onde o respondente se percebia em relação a grupos de identidade em sua equipe de trabalho. Sob esta análise, todos aspectos tiveram a maioria de suas respostas em *grupos majoritários* (Gênero - 124, Orientação sexual - 129, Raça/Etnia - 137, Nacionalidade - 193, Idade - 103, Deficiência - 148, em números absolutos).

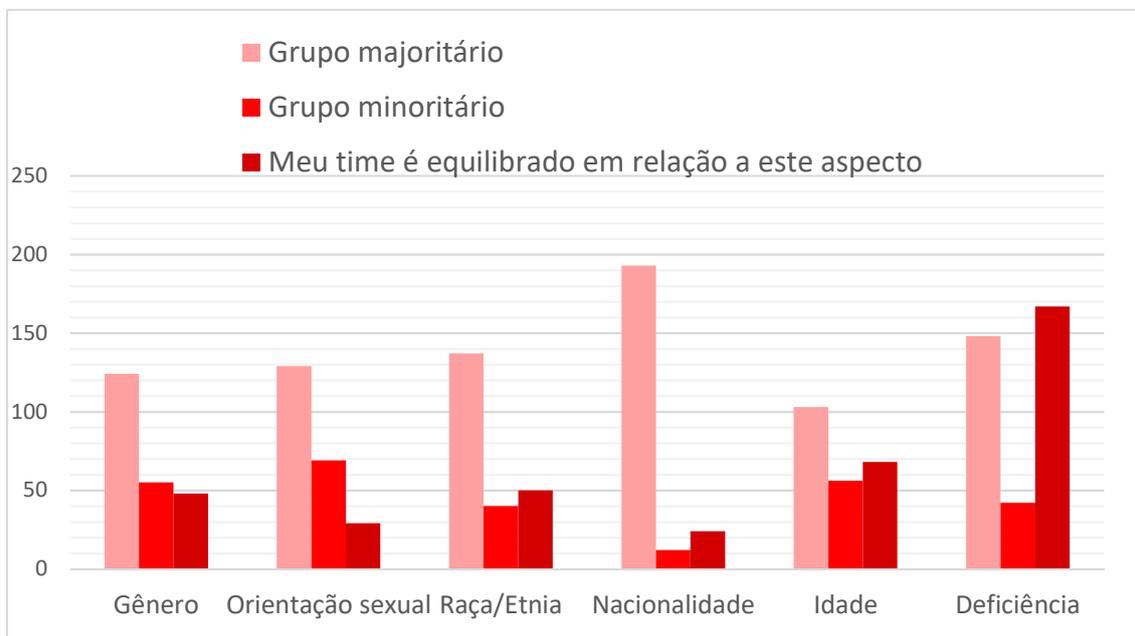


Figura 6 - Pergunta (8) Ainda em relação ao seu time, ao agrupar as pessoas com relação aos aspectos listados abaixo, você se encaixa em que grupo:

A pergunta 9 objetivava em capturar o grau de importância de se trabalhar num ambiente inclusivo. Majoritariamente, 199 pessoas afirmaram ser importante pra elas, e em contrapartida apenas 13 pessoas se disseram indiferentes ou pouco importar.

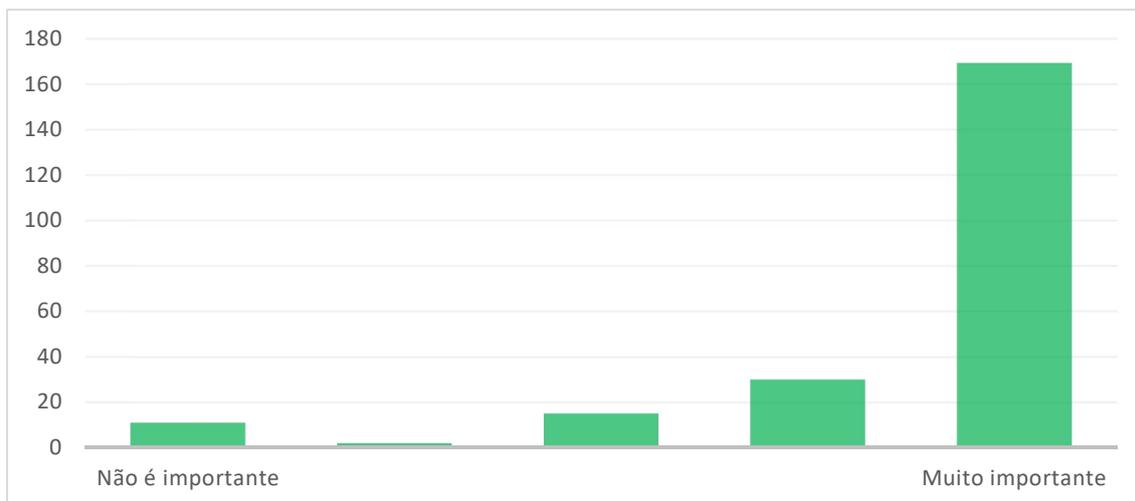


Figura 7 - Pergunta (9) Quão importante para você é trabalhar num ambiente inclusivo?

A pergunta 10 questionava se o participante se sentia uma pessoa acolhida e respeitada em seu ambiente de trabalho, tentando avaliar sua percepção quanto a conforto e bem-estar. Esta pergunta obteve 183 respostas indicando que se sentem acolhidas, *versus* 9 respostas afirmando que se sentem pouco ou nem se sentem acolhidas.

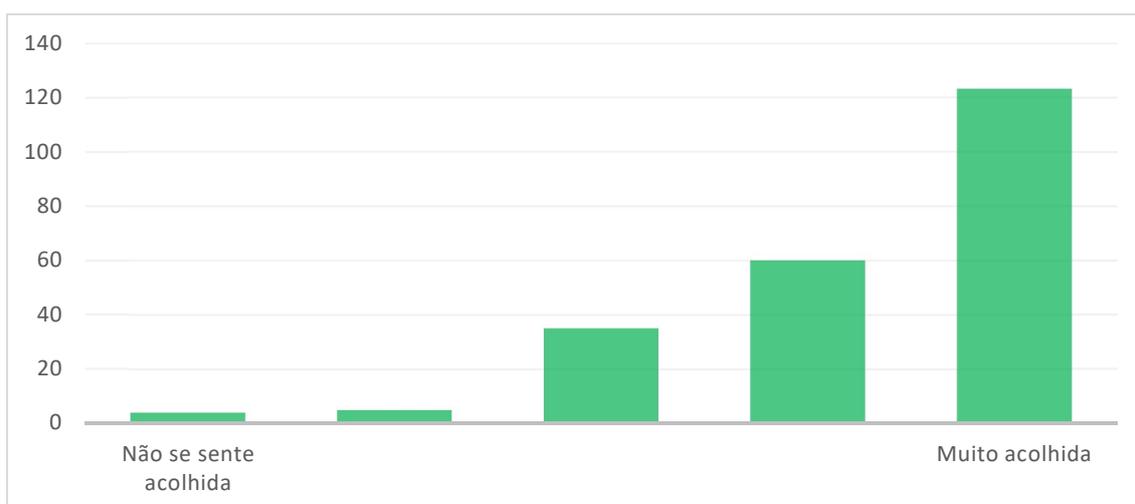


Figura 8 - Pergunta (10) Você se sente uma pessoa acolhida e respeitada em seu ambiente de trabalho?

Com os gráficos referentes as dez perguntas do questionário montados e analisados, foi identificada ainda uma relação relevante para este estudo entre os dados das perguntas 8 e 10. A pergunta 8 nos diz que a maioria dos participantes deste estudo se vê como pertencentes a grupos de identidade majoritários (dentre os aspectos listados na pergunta), enquanto a pergunta 10 nos fala que a maioria dos respondentes se sente acolhido em seus respectivos grupos de trabalho. Esses resultados concordam entre si; chega a ser previsível que a maioria se sinta acolhida uma vez que a maioria se vê semelhante aos seus colegas. A partir dessa relação, foi construído um novo gráfico ilustrado pela Figura 8.

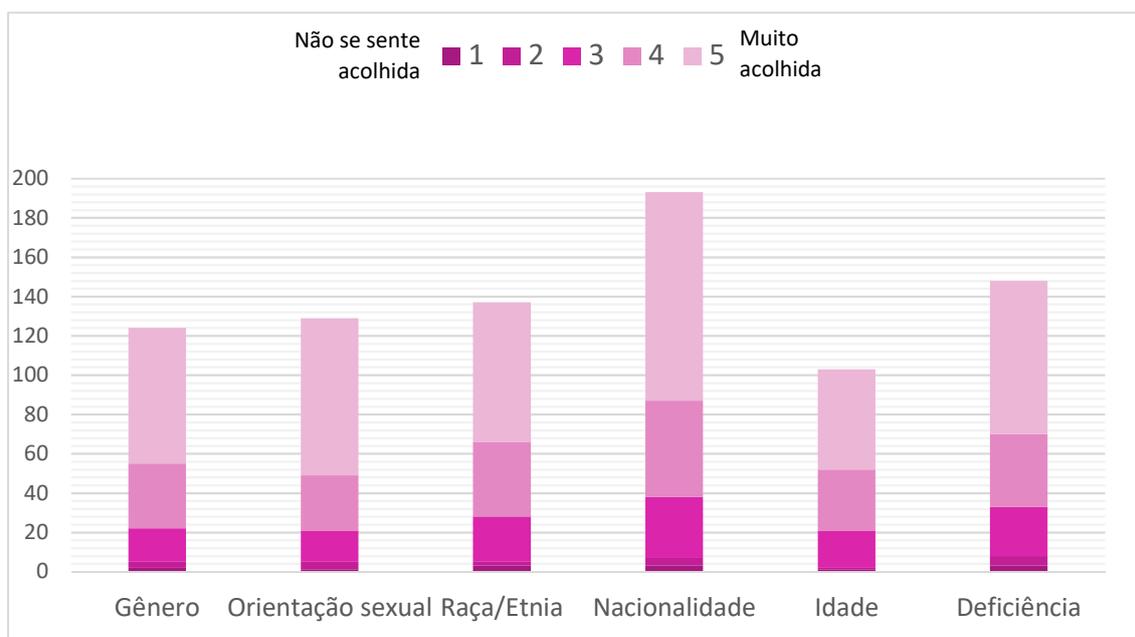


Figura 9 - Relação das respostas das pessoas pertencentes a **Grupos Majoritários** (perg. 8) com o quanto se sentem acolhidas (perg. 10)

O gráfico da *Figura 8* foi formado com o nível de acolhimento (numa escala de *Likert* de 1 a 5) apenas das pessoas que responderam na pergunta 8 do questionário que se viam dentro de **Grupos Majoritários**. Seus números são os especificados na *Tabela 4*. Observe ainda na tabela que os números da coluna **Total** estão em valores absolutos de respondentes; ou seja, indicam quantas pessoas se enxergavam integrantes do **Grupo Majoritário** para a categoria da linha (*Gênero, Orientação...*).

Tabela 4 – Percentual de pessoas (%) de Grupos Majoritários (perg.8), classificados pelas categorias descritas na coluna mais a esquerda, e seu grau de acolhimento em escala *Likert*, sendo (1) Não se sente acolhida e (5) Muito acolhida. Observe que a coluna mais a direita (*Total*) está em números absolutos.

	1	2	3	4	5	Total
<i>Gênero</i>	1,61	2,42	13,70	26,61	55,65	124
<i>Orientação sexual</i>	0,78	3,10	12,40	21,70	62,02	129
<i>Raça/Etnia</i>	2,19	1,46	16,79	27,74	51,82	137
<i>Nacionalidade</i>	1,55	2,07	16,06	25,39	54,92	193
<i>Idade</i>	0,97	0,97	18,45	30,10	49,51	103
<i>Deficiência</i>	2,03	3,38	16,89	25	52,70	148

## Estudo 2 – Pesquisa Qualitativa

O processo de *codificação*, categorização, redução e comparação dos dados coletados através das entrevistas semiestruturadas, guiou os participantes a fim de capturar suas percepções, motivações e sentimentos quanto a diversidade no ambiente de trabalho. Este processo resultou na extração de quatro principais temáticas, explicadas mais à frente nesse texto:

- (1) Singularidade (da corporação)

- (2) Sentimentos pelo ambiente de trabalho (dos entrevistados)
- (3) Práticas e estratégias (da corporação)
- (4) Desafios enfrentados (da corporação)



Figura 10 - Categorias e códigos referentes a Empresa Alpha. Imagem gerada usando a ferramenta **MindMeister**<sup>15</sup>

Estas quatro categorias foram observadas no contexto de ambas as empresas, mudando apenas alguns dos *códigos* identificados nas falas dos entrevistados. Uma representação gráfica destas categorias e alguns de seus principais *códigos* pode ser observada nas *Figura 1* e *Figura 2*. As demais categorias foram descartadas por duas questões: relevância (medida tanto em número de *códigos* associados a categoria como na relação dela com a motivação do presente estudo) e a fim de possibilitar uma análise comparativa entre as empresas *Alpha* e *Beta* sob os mesmos temas.

<sup>15</sup> **MindMeister** <<https://www.mindmeister.com/pt/>>



Figura 11 - Categorias e códigos referentes a Empresa Beta. Imagem gerada usando a ferramenta **MindMeister**<sup>16</sup>

### Singularidade.

Esta categoria emergiu de falas que abordavam aspectos particulares da empresa em questão, que a caracterizam e a diferenciam de outras empresas no mercado. Tanto a Empresa *Alpha* como a Empresa *Beta* se posicionam publicamente e internamente com relação a questões de inclusão social de minorias.

A Empresa *Alpha* tem um perfil de focar em selecionar bem sua força de trabalho, inclusive avaliando com rigor o *fitting*<sup>17</sup> de seus valores com o perfil dos candidatos a recrutamento. Discussões a respeito de diversidade e assuntos tangentes são promovidos rotineiramente em seu ambiente interno e se procura envolver todas as pessoas, inclusive as de grupos majoritários.

*"A discussão [sobre minorias e inclusão] é de fato uma coisa que pertence ao dia a dia da empresa, não é só porque é o mês do orgulho gay que vamos falar sobre gay. Não, é uma coisa que é recorrente. E é chamada também as pessoas do meio e as pessoas que não pertencem a esse meio, a discutir sobre."*

Entrevistado 1, Empresa *Alpha*.

*"[...] tem muito suporte, não só das pessoas, mas da própria empresa para lidar com questões pertinentes a realidade de uma minoria"*

Entrevistada 2, Empresa *Alpha*.

<sup>16</sup> **MindMeister** <<https://www.mindmeister.com/pt/>>

<sup>17</sup> **Fitting** (*Encaixe*) – Termo de origem inglesa levantado nas entrevistas para designar o alinhamento, a concordância.

Já a **Empresa Beta**, se destaca por valorizar e promover principalmente o conhecimento técnico de seus funcionários, inclusive oferecendo formação para que pessoas não aptas passem a poder se candidatar a vagas. No entanto, com relação a discussão de temas referentes a diversidade internamente, a empresa adota uma postura mais passiva. Há então uma segregação natural por parte dos funcionários quanto ao engajamento em atividades relacionadas a diversidade e inclusão.

*"[...] Mas as vezes tentar falar com essas pessoas é mesmo que tentar falar com uma porta. Porque algumas coisas escutam, e outras não, que já acham demais, que não tem pra que isso tudo... Aí fica difícil tá falando e tá sendo [ignorado] sabe?"*

Entrevistado 3, Empresa Beta.

*"Eu entrei por [um processo seletivo de treinamento], e aí [nesse treinamento] a maioria das pessoas que passaram foram mulheres, mas em nenhum momento foi algum projeto voltado mais pra mulheres ou projetos de diversidade, de inclusão, LGBTI+, nada do gênero, foi uma academia, que eu me inscrevi e depois é que eu soube 'Ah, a gente tá querendo deixar uma quantidade igual de homens e mulheres dentro da empresa, lalalalala, mas antes disso, não."*

Entrevistada 4, Empresa Beta.

### **Sentimentos pelo ambiente de trabalho.**

Especialmente pela técnica de *codificação ao vivo* [13] adotada na etapa de análise do presente estudo, foi possível observar como os entrevistados se sentiam em relação ao atual ambiente de trabalho.

Os entrevistados atuantes na **Empresa Alpha** falavam com muito orgulho de seu empregador, um deles afirmando explicitamente que trabalhar lá foi uma escolha antecipada pela reputação que conhecia da empresa. Ambos demonstraram admiração pelo tratamento recebido e pelas ações da organização, alegando se sentirem confortáveis o suficiente para serem honestos quanto suas formas naturais de se expressar.

*"A primeira coisa que é perceptível é a quantidade de pessoas do meio LGBT abertamente falando sobre isso, que era bem mais difícil nas empresas onde trabalhei, geralmente, onde eu trabalhava, eu era uma das poucas pessoas LGBTs"*

Entrevistado 1, Empresa Alpha.

*"[...] por exemplo, uma vez [...] alguém foi fazer um comentário mais informal e usou a expressão "inveja branca [...]" E a forma como as pessoas aqui dentro lidam com isso também é algo muito legal, [...] ninguém chegou expondo ele na thread, apontando o dedo, sabe? Algumas pessoas foram conversar, dizer que aquela expressão não foi legal [...]"*

Os entrevistados atuantes na **Empresa Beta** disseram que sabiam pouco ou nada sobre a cultura da diversidade na corporação antes de ter um vínculo empregatício; a divulgação é maior internamente e a descoberta foi uma surpresa positiva. Porém, com o passar do tempo e convívio interno, perceberam que para intermediar conflitos, a empresa busca adotar uma postura passiva que tende a neutralidade, o que gera frustração nas minorias e sentimento de abandono por parte do empregador para resolver questões que ocorrem no trabalho. A empresa disponibiliza canais de denúncia e apoio, mas os próprios funcionários não se sentem muito à vontade para acioná-los.

*"[...] , mas eu não tenho intenção de permanecer muito tempo e seguir carreira porque uma coisa é o que eles falam e outra coisa é a realidade lá dentro que não é tão perfeita como tem no papel."*

Entrevistado 3, Empresa *Beta*.

*"O [programa de inclusão LGBTI da empresa], pra mim, é só uma farsa. Pra mim, hoje em dia é só pra dizer [...] que é LGBT, que é bonito, e é isso aí. [...] Então a gente tá no meio disso tudo, tá saindo como bonzinho, mas na verdade, de fato, não rolam as coisas."*

Entrevistada 4, Empresa *Beta*.

### **Práticas e estratégias da corporação.**

Sob os aspectos do tema deste trabalho, que é centralmente diversidade e inclusão, foram identificadas no discurso dos entrevistados algumas práticas e estratégias adotadas por seus empregadores. Ambas as empresas apostam em atração de minorias (principalmente na fase de recrutamento, com campanhas de divulgação e seleção focados em determinados grupos) para aumentar a representatividade destes grupos de identidade em sua força de trabalho, bem como ambas apostam em educar seus funcionários. No entanto, esta última ação é praticada de maneira significativamente distinta pelas duas organizações.

A **Empresa Alpha** já avalia no momento de recrutamento o quão alinhado com sua cultura o candidato é, sendo este critério eliminatório. Após a contratação, a empresa promove ações e eventos abordando questões de inclusão rotineiramente, algumas de caráter opcional, outras obrigatório, a fim de integrar e educar seu quadro de funcionários. A organização também incentiva o envolvimento de todos para lidar com problemas específicos de certos grupos minoritários, como fica exemplificado num trecho transcrito abaixo.

*"E geralmente num ambiente diversificado, ele se torna mais empático, então a empatia é uma coisa realmente que é debatida e levada em consideração assim, pelo menos o que eu observo da empresa."*

Entrevistado 1, Empresa Alpha.

*"Esse P.O. já tem essa fama entre os funcionários da [nome da empresa] sabe? Antes do nosso time ir pra esse período de imersão no cliente, outras pessoas vieram conversar com a gente, pra gente se PREPARAR..."*

Entrevistada 2, Empresa Alpha.

A **Empresa Beta** foca em educar seu pessoal com treinamento interno online obrigatório para todos, sem distinção. Promove também eventos e ações para abordar questões relativas a diversidade, sempre de caráter opcional. Com relação a conflitos, disponibiliza canais de denúncia e apoio, prestando suporte adotando uma postura de intermediador do conflito.

*"Sim... Os casos que eu percebo são somente pra LGBTs e pra mulheres, que é a inclusão de mulher no mercado e botar os LGBTs pra ser mais aceito dentro da empresa, ter um ambiente melhor pra se trabalhar, pra eles ficar lá e tudo mais."*

Entrevistado 3, Empresa Beta.

*"Tipo, quando acontece algum caso [de homofobia], e que alguém tem coragem de falar pra qualquer líder, o líder fala 'ah, mas a pessoa não falou isso por mal... ah, mas você tem que entender que ela vem de outro contexto, ah mas ... ' sempre passa pano."*

Entrevistada 4, Empresa Beta.

### **Desafios enfrentados.**

Ambas as organizações estudadas enfrentam a dificuldade de alinhamento de valores e conflito de interesses, tanto por parte de seus funcionários como por parte dos seus clientes com elas mesmas, mas também entre funcionários e clientes entre si. Ambas as empresas não deixam de fazer negócios com um cliente por divergência de cultura e tentam contornar este problema.

A **Empresa Alpha** avalia o perfil dos possíveis funcionários na fase de seleção, sendo este critério eliminatório como já mencionado anteriormente. Em casos de conflitos entre cliente-funcionário, a empresa lida ativamente, intervindo e envolvendo outras pessoas caso necessário.

*"Talvez um impacto negativo seja encontrar pessoas que compartilhem da mesma ideia, assim, seja mais difícil encontrar pessoas que tenham esse fitting com a empresa."*

Entrevistado 1, Empresa *Alpha*.

*"Acho que pra empresa, assim, pros negócios, pode ser ruim essas diferenças com o cliente, porque nem todo cliente tem políticas de inclusão, nem todo cliente tem essa preocupação, ou concorda, ou está preocupado com isso..."*

Entrevistada 2, Empresa *Alpha*.

A **Empresa Beta** não possui uma avaliação anterior a contratação com relação aos valores de seus candidatos a recrutamento. No entanto, assim como a Empresa *Alpha*, intermedia conflitos entre cliente-funcionários, intervindo caso necessário.

*"[...] de ver que por fora eles se diziam 'pô, nós somos uma empresa massa, nós temos políticas pra isso, políticas praquilo', mas na hora do vamo ver, não se via nada"*

Entrevistado 3, Empresa *Beta*.

*"E teve um momento que eu parei, coloquei a mão na cabeça e fiz "o que é que eu tô fazendo aqui dentro? Pq eu tô aceitando tudo isso? Pq eu tô dentro de uma empresa que se diz aliada de várias causas e eu vivo tento quase todos os dias situações contrárias?"*

Entrevistada 4, Empresa *Beta*.

## Discussão

Se posicionar com relação a diversidade e inclusão tem sido para muitas empresas uma questão de posicionamento estratégico. Há uma crescente tendência por parte das corporações a abraçar as causas das minorias [15], pois estas corporações estão interessadas em diversificar sua força de trabalho em busca de se tornarem mais competitivas e inovadoras [2][16].

O presente trabalho de pesquisa vem então tentar entender como as pessoas percebem seus ambientes de trabalho (dentro do escopo de T.I.), se o discurso e a prática de medidas para tornar o ambiente corporativo diverso e inclusivo se alinham ou destoam e ainda o quão relevante são essas questões para o bem-estar e a permanência dos funcionários nas empresas.

Como já se sabe de outros estudos, embora muitas meninas tenham interesse pela ciência na infância [16], o mercado de T.I. é dominado por homens, de modo que os resultados demográficos obtidos com o estudo quantitativo não surpreendem. A maioria dos respondentes a pesquisa se autoidentifica com o gênero masculino numa proporção de quase três quartos dos entrevistados (70,04%). Um percentual não muito distante, cerca de 63% das pessoas se declararam heterossexuais. A faixa etária modal (23 a 28 anos) da amostra provavelmente é consequência da origem dos dados: o questionário foi divulgado em universidades e redes sociais de pessoas pertencentes a essa faixa etária, sendo as idades colhidas fora dessa faixa mais provavelmente provenientes das outras fontes de dados.

No que diz respeito a possuir políticas de diversidade e inclusão, 57,9% dos participantes do estudo afirmaram que as organizações para as quais trabalham as possuem, confirmando a tendência de um número cada vez mais expressivo de corporações preocupadas com diversidade. No entanto, 69,3% das pessoas disseram desconhecer valores e práticas corporativas de seus empregadores anteriormente ao vínculo empregatício. No caso dos entrevistados para o estudo qualitativo, apenas os funcionários da empresa *Alpha* conheciam os valores da empresa sobre este tema previamente.

Esses dados nos levam a refletir se as empresas estão com seus valores atrelados a sua imagem e se estão atingindo seus objetivos de atrair mais representantes de diferentes identidades sociais, uma vez que há uma tendência de as pessoas desconhecerem o posicionamento de uma corporação com relação a diversidade até estarem inseridas internamente.

No que diz respeito a percepção dos colaboradores de uma organização quanto a vigência e aplicação de políticas de inclusão, os resultados do estudo quantitativo mostram que 56% dos respondentes viram a aplicação, mas o número dos que não

viram ou não sabem dizer corresponde a quase 44% das pessoas, um resultado bem expressivo.

Com isso fica evidente que mesmo após a contratação, ainda há muitos colaboradores alegando não perceber políticas relacionadas a diversidade serem aplicadas no seu dia a dia. Relacionando essa informação com os depoimentos coletados no estudo quantitativo, concluímos que esse desconhecimento causa desconforto e impede muitos funcionários de reportar problemas, mesmo conhecendo os meios para isso providos pela corporação. Nesse cenário, há representantes de grupos minoritários entrando nas empresas, mas não há uma real adaptação e transformação do ambiente em direção a inclusão, fazendo com que essas pessoas (especialmente minorias) não se abram para o trabalho e não entreguem todo seu potencial. Com isso, a empresa apresenta dificuldade de retenção desses funcionários e não consegue absorver o potencial de criatividade e inovação aportado por eles; fica só no discurso, sem real transformação.

As perguntas 7 e 8 do questionário do estudo quantitativo agrupavam as pessoas sob os seguintes aspectos: Gênero, Orientação Sexual, Raça/Etnia, Idade, Deficiência, Nacionalidade. A pergunta 7 media, para cada aspecto, como o respondente percebia seu time de trabalho: Muito diverso, Pouco diverso, Não diverso, e para todos os aspectos a maioria dos times foi classificada como pouco ou não diverso. Já a pergunta 8, para cada aspecto, perguntava onde o respondente se via: no Grupo Majoritário, no Grupo Minoritário, ou se seu time era equilibrado ao ponto de não haver nitidamente grupos majoritários nem minoritários. Os resultados não surpreenderam: a maioria dos participantes da pesquisa se enxergava no Grupo Majoritário da sua equipe de trabalho, e essa informação será relacionada mais adiante com os resultados das duas últimas perguntas do questionário.

As perguntas finais coletaram respostas em formato de escala de *Likert*. A pergunta 9 questionou o grau de importância ao respondente de se trabalhar num ambiente inclusivo, e apesar da maioria das pessoas não se enxergar como minoria, 87% delas alegaram ser importante (pontos 5 e 4 na escala) contra 13% que alegaram ser indiferente (pontos 3, 2 e 1 na escala, sendo 3 o ponto de neutralidade e decrescendo o grau de importância). Já a pergunta 10 questionava o grau de conforto e acolhimento do participante em seu ambiente de trabalho, sendo 5 - Muito acolhido e descaindo até 1 – Não me sinto acolhido. Tendo em mente que a maioria dos participantes se enxerga no grupo de identidade majoritário, o esperado é que a maioria das respostas indiquem acolhimento, e é o que acontece para 81% das respostas colhidas (pontos 5 e 4 na escala). Os números em detalhes podem ser vistos na *Tabela 4* e a relação entre grupos majoritários e seu grau de acolhimento no gráfico da *Figura 8*.

Uma percepção que o estudo qualitativo nos dá é de que as políticas de atração são sempre lembradas quando se busca diversificar sua força de trabalho. Além de outros estudos indicarem isso [2][5][6][7][8][11][14][15][16], neste estudo em particular tanto a Empresa *Alpha* como a Empresa *Beta* implementam estratégias de atração. Porém, o que acaba por acontecer quando se atraem pessoas cujo ambiente corporativo

não está preparado para receber é frustração. Levando em conta a limitação do tamanho da amostra, podemos concluir que a Empresa *Alpha* tem a confiança de seus funcionários porque os valores e posicionamento que esta prega estão alinhados com a percepção de seus colaboradores e até mesmo com pessoas externas que conhecem um pouco sobre a organização (como relatou o *Entrevistado 1*). Em contrapartida, a Empresa *Beta* parece não estar alinhada com a percepção de seus colaboradores, seu discurso parece não ser confirmado por suas práticas e seus funcionários se sentem frustrados com esta quebra de expectativas.

Tal quebra de expectativas é prejudicial tanto para o funcionário, que se sente desmotivado e pode começar a procurar estratégias para mudar de emprego, como para a empresa, que investe na formação de um profissional que em pouco tempo poderá perder para a concorrência.

Uma curiosidade aqui destacada é que ambas as entrevistadas autoidentificadas com o gênero feminino relataram situações mais invasivas de assédio e desrespeito vivenciadas por elas mesmas. Segue um trecho relevante da entrevista conduzida com a Entrevistada 4:

*"[...] eu, enquanto funcionária, sofri bastante assim... não digo bastante, mas sofri casos de homofobia, sofri machismo do meu chefe, nunca fui xingada [...], mas sofri no sentido de 'nossa, tu é lésbica... Nossa, que gostoso'... Sabe?"*

Entrevistada 4, Empresa *Beta*.

No momento da entrevista, essa pessoa já não era mais uma colaboradora da Empresa *Beta*. Ela disse que essas e outras situações, que a faziam perceber que os líderes não respeitavam as políticas de inclusão, a faziam se sentir desamparada para buscar uma solução, além de quebrar a confiança de que a corporação realmente se preocupava em praticar o que pregava. Essas questões tiveram o maior peso na decisão de sair da empresa.

A Entrevistada 2 também relatou situações ofensivas vivenciadas por ela:

*"[...] a gente fica sabendo de situações de colegas que viajam, vão para o cliente, e aí acontecem coisas mais sérias de preconceito, de desrespeito [...] Um episódio que aconteceu comigo uma vez foi que fomos em uma equipe de cinco pessoas para um cliente grande, e aí quando chegamos lá para conversar diretamente com o P.O. do nosso time, ele foi super mal educado. Fomos eu e um colega homem, e era visível como ele me cortava da conversa, só olhava pro cara enquanto falava, só dirigia as perguntas a ele..."*

Entrevistada 2, Empresa *Alpha*.

No entanto, ela não considerou sequer sair da Empresa *Alpha* pela atitude de colegas e líderes: o colega homem que vivenciou o fato com ela levou a situação para a liderança e o RH, que por sua vez marcaram uma reunião com todos os membros do projeto para discutir o problema. Por fim, foi decidido que por ser uma situação delicada com um cliente, externo a empresa, todo o time ia mudar sua postura na presença dessa pessoa que gerou o desconforto: sempre que um colega funcionário da Empresa *Alpha*

recebesse a palavra, ele iria puxar as mulheres para a discussão, passar a fala a elas, para que talvez assim a interação de trabalho entre todos se tornasse mais natural mesmo para o cliente. A intervenção ativa da liderança e dos colegas, funcionários da Empresa *Alpha*, evitaram que a Entrevistada 2 tivesse suas expectativas quebradas. Não há garantias de que as atitudes tomadas surtam o efeito esperado ou resolvam o problema, mas fez toda a diferença para a Entrevistada 2 continuar se sentindo acolhida e respeitada pelo seu empregador, se mantendo motivada a continuar trabalhando para ele.

Ao refletir sobre os cenários das empresas *Alpha* e *Beta*, é identificada então a necessidade de investir mais em estratégias de retenção. A partir da Empresa *Beta* surge a aposta de que além de um posicionamento ativo, o envolvimento de grupos majoritários e da liderança em questões de diversidade são fatores essenciais para transformação do ambiente interno à organização em direção a inclusão. Acredita-se então que essa transformação do ambiente laboral gera uma melhora em bem-estar para todos, que se sentirão estimulados a entregar mais de si no trabalho, e só então será possível alcançar tudo que a diversidade promete para os negócios.

## Limitações e trabalhos futuros

A principal intenção desta pesquisa é contribuir para a discussão do tema diversidade e inclusão no mundo corporativo. Não há, no entanto, a pretensão de abranger todas as nuances do referido tema.

Dada a natureza dos estudos aqui propostos, é salientado que seus resultados se aplicam ao universo particular estudado, apontando tendências, mas sendo as amostras tanto do estudo quantitativo como do estudo qualitativo muito pequenas para generalizações ou representação do todo, colocando em questão a validade das conclusões obtidas para além deste cenário particular. Há também o fator regionalidade na amostra: as mesmas empresas aqui estudadas, quando analisadas sob a mesma metodologia em outras sedes podem apresentar resultados completamente diferentes, uma vez que a cultura e fatores socio-regionais interferem diretamente nos resultados.

Por fim, todo estudo foi executado por apenas uma pessoa, sendo assim natural que o viés pessoal da pesquisadora tenha tendenciado os resultados obtidos através das técnicas aplicadas de *codificação* e análise de informações.

As lacunas e limitações deixadas por este trabalho consistem em oportunidades de novos estudos. Sobre diversidade e inclusão em empresas de T.I. brasileiras há poucas pesquisas [17], havendo espaço para contribuições de estudos em diferentes regionalidades do país, ou estudos de esforços mais amplos, cujos resultados sejam mais abrangentes e se aproximem um pouco mais da realidade geral. Há ainda aspectos da presente temática que não foram contemplados aqui e podem ser explorados. Todo esforço a fim de contribuir para a ampliação da discussão de um tema que vem ganhando relevância e notoriedade terá algo a somar para a sociedade.

# Conclusões

Com os resultados obtidos como consequência do presente trabalho, percebe-se que um posicionamento das empresas em relação a questões de diversidade e inclusão tem se tornado uma necessidade para os negócios e para seus funcionários. Para a organização o posicionamento serve tanto para fins estratégicos como para ganhos mais diretos: aumento da margem de lucro, adaptabilidade às mudanças do mercado, aumento da produção de inovação, etc [2]. Já para seus colaboradores, o ganho é principalmente no bem-estar e numa relação mais sólida de confiança estabelecida com seu empregador.

A partir do momento que as pessoas se qualificam e passam a poder ser mais seletivas com para que empresa trabalhar, a tendência é que fatores como identificação com os valores e a cultura da empresa pesem mais na decisão de onde permanecer. Em ambientes pouco diversos, existe uma tendência ao desconforto indicado por representantes de grupos minoritários, e para mudar o ambiente de forma eficaz não basta um posicionamento corporativo. Este estudo levantou a indicação de que um maior envolvimento das maiorias e das lideranças em questões de inclusão levam a uma transformação mais sólida do ambiente de trabalho. Essa conclusão foi obtida com a percepção de que embora a Empresa *Beta* se posicione sobre o tema, seus funcionários **não** possuem uma visão interna da organização alinhada com a imagem e discurso que a mesma prega. Esses aspectos parecem estar mais alinhados na Empresa *Alpha*, e a principal diferença entre ambas é justamente o engajamento da liderança e das maiorias em questões de diversidade.

Atrair representantes de grupos minoritários para promover a diversidade é um ponto de partida, mas a atração seguida de frustração (por quebra de expectativa, desconforto) significa a perda de um profissional no qual a empresa investiu por um período de tempo, além de danos à imagem e à reputação da firma. O grande desafio consiste na retenção dessas pessoas, o que parece ainda estar sendo menos trabalhado que a atração de talentos.

Representatividade melhora o ambiente de trabalho, mas não é tudo. Só isso não garante nem os benefícios que as empresas procuram (criatividade, inovação) e nem asseguram um ambiente “confortável” para minorias quererem permanecer e produzir.

# Referências

- [1] Johnny SALDAÑA (2011). *Fundamentals of Qualitative Research: understanding qualitative research*. Oxford University Press.
- [2] David A. THOMAS, Robin J. ELY (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Havard Business Review*, Sep./Oct. 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>> Acesso em: maio 2019.
- [3] Lisa H. PELLED, Kathleen M. EISENHARDT, Katherine R. XIN (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/2667029>> Acesso em: março 2019.
- [4] Karen A. JEHN, Gregory B. NORTHCRAFT, Margaret A. NEALE (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/2667054>> Acesso em: março 2019.
- [5] Janette BRUNSTEIN, Claudia A. SERRANO (2008). Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. *Cadernos EBAPE.BR*, v.6, nº3, Set. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6n3/v6n3a08>> Acesso em: março 2019.
- [6] Luara PRESOTTI (2011). Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para a inclusão. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/33541589.pdf>> Acesso em: março 2019.
- [7] Evangelina HOLVINO, Bernardo M. FERDMAN, Deborah MERRILL-SANDS (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. *The psychology and management of workplace diversity*, 245-276. Blackwell Publishing.
- [8] Robin J. ELY , David A. THOMAS (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group process and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2) 229-273. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28200106%2946%3A2%3C229%3ACDAWTE%3E2.0.CO%3B2-F>> Acesso em: junho 2019.
- [9] Karen A. JEHN (1999). Managing Workteam Diversity, Conflict, and Productivity: A New Form of Organizing in the Twenty-First Century Workplace, 1 *J. Bus. L.* 473. Disponível em: <<https://scholarship.law.upenn.edu/jbl/vol1/iss2/4>> Acesso em: junho 2019.
- [10] Aliança Nacional LGBTI / GayLatino (2018). Manual de Comunicação LGBTI+. Organizador: Toni REIS, 2ª edição. Disponível em: <<http://www.grupodignidade.org.br/wp-content/uploads/2018/05/manual-comunicacao-LGBTI.pdf>> Acesso em: maio 2019.

- [11] Santo Caos - Consultoria de engajamento (2015). Demitindo preconceitos: por que as empresas precisam sair do armário. Disponível em:  
<<https://www.demitindopreconceitos.com/>>  
<<http://www.santocaos.com.br/biblioteca/demitindo-preconceitos-apresentacao-final.pdf>> Acesso em: junho 2019.
- [12] Gideon VIGDERHOUS (1977). The Level of Measurement and 'Permissible' Statistical Analysis in Social Research. *Pacific Sociological Review*, Vol. 20, No. 1, 1977, pp. 61-72. Disponível em:  
<<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/1388904?journalCode=spxa>> Acesso em: junho 2019.
- [13] Uma D. PARAMESWARAN, Jade L. OZAWA-KIRK, Gwen LATENDRESSE (2019). To live (code) or to not: A new method for coding in qualitative research. *Qualitative Social Work*, 0(0), 1-15. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/332549639\\_To\\_live\\_code\\_or\\_to\\_not\\_A\\_new\\_method\\_for\\_coding\\_in\\_qualitative\\_research](https://www.researchgate.net/publication/332549639_To_live_code_or_to_not_A_new_method_for_coding_in_qualitative_research)> Acesso em: junho 2019.
- [14] Luiz A. S. SARAIVA, Hélio A. R. IRIGARAY (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Rev. Administração de Empresas*. [online]. vol.49, n.3, pp.337-348. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>> Acesso em: junho 2019.
- [15] Richard S. ALLEN, Gail DAWSON, Kathleen K. WHEATLEY, Charles S. WHITE (2008). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/241701693\\_Perceived\\_diversity\\_and\\_organizational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/241701693_Perceived_diversity_and_organizational_performance)> Acesso em: junho 2019.
- [16] Folha de São Paulo (2018). Diversidade nas empresas aumenta inovação e melhora competitividade. Disponível em:  
<<https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2018/08/diversidade-nas-empresas-aumenta-inovacao-e-melhora-competitividade.shtml>> - Acesso em junho 2019.
- [17] Claudio TORRES, Amalia R. PÉREZ-NEBRA (2004). Diversidade cultural no contexto organizacional. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Artmed, 443-463, 2ª edição.
- [18] Maria Tereza L. Fleury (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Rev. Administração de Empresas*. Vol.40, n.3, pp.18-25. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>> Acesso em: junho 2019.
- [19] Paul GOMPERS, Silpa KOVVALI (2018). The other Diversity Dividend. *Havard Business Review*, Jul./Aug. 2018, Vol. 96, No. 4, pp.72-77. Disponível em:  
<<https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>> Acesso em: junho 2019.

# Anexos

## Roteiro – Entrevistas

### Introdução

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de um grupo de alunos e professores da **Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)**. O objetivo é analisar a cultura corporativa de diversidade e inclusão em algumas empresas de T.I. através da percepção de seus funcionários. Não existem respostas corretas, seus dados são confidenciais e não serão divulgados. O intuito é extrair sua opinião a fim de contribuir para um estudo do momento atual das empresas a respeito do tema.

### Questões

A empresa declara *abertamente* possuir alguma política de diversidade?

Você consegue perceber a aplicação dessa(s) política(s) no dia a dia?

Você consegue perceber ações que vão de encontro às políticas de diversidade adotadas?

Na sua opinião, que benefícios as políticas de inclusão podem trazer a empresa?

Na sua opinião, que problemas as políticas de inclusão podem trazer a empresa?

### Dados demográficos

Formação:

Cargo do entrevistado(a):

Tempo na empresa:

Ano de nascimento do entrevistado(a):

Gênero:

Orientação sexual:

Raça ou Etnia:

Nacionalidade:

Já participou de alguma ação/treinamento/palestra sobre o tema na empresa?

(  )Sim (  )Não

## Termo de consentimento

# UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO CENTRO DE INFORMÁTICA

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS - Resolução 466/12)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa “*Diversidade e inclusão: cultura e percepção em empresas de T.I.*”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Natália Pinheiro Ramos de Souza, residente à Rua José Carvalheira, 35, Apt 801, Tamarineira, Recife-PE, 52051-060 – Telefone 81-98822-0398 e e-mail para contato [nprs@cin.ufpe.br](mailto:nprs@cin.ufpe.br).

Caso este Termo de Consentimento contenha informações que não lhe sejam compreensíveis, as dúvidas podem ser sanadas com a pessoa que está lhe entrevistando e apenas ao final, quando todos os esclarecimentos forem dados, caso concorde com a realização do estudo pedimos que assine ao final deste documento, que está em duas vias, uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Caso não concorde, não haverá penalização alguma por não participar ou desistir do experimento, bem como será possível retirar o consentimento a qualquer momento, também sem nenhuma penalidade.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

- O experimento poderá acontecer pessoal ou virtualmente, em local e horário acertados entre pesquisadora e participante.
- Descrição: Esta pesquisa faz parte de um grupo de alunos e professores da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) interessados em estudar diversidade e aspectos sociais no contexto de T.I. Este estudo especificamente irá compor uma tese de conclusão de curso cujo objetivo é analisar a cultura corporativa de diversidade e inclusão em algumas empresas de T.I. através da percepção de seus funcionários. Não existem respostas corretas, seus dados são confidenciais e não serão divulgados. O intuito é extrair sua opinião a fim de contribuir para um estudo do momento atual das empresas a respeito do tema.

Os dados coletados através de entrevistas nesta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa, através de entrevistas ficarão armazenados em arquivos digitais, sob a responsabilidade do pesquisador, pelo período aproximado de 1 ano.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, caso alguma decisão judicial ou extra-judicial se aplique.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: **(Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.: (81) 2126.8588 – e-mail: [cepccs@ufpe.br](mailto:cepccs@ufpe.br)).**



(assinatura da pesquisadora)

### CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo *Hackathons como instrumento de aprendizado*, como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Recife, 26 de junho de 2019

\_\_\_\_\_  
(assinatura da pessoa participante)

## Questionário

### Diversidade e Inclusão em T.I.

Este formulário faz parte de uma pesquisa da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O objetivo é analisar a cultura corporativa de diversidade e inclusão em algumas empresas de T.I. através da percepção de seus funcionários.

Os participantes não serão identificados na pesquisa.

**Qual sua idade? \***

**Qual seu gênero? \***

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Prefiro não dizer

**Qual sua orientação sexual? \***

- Assexual
- Heterossexual
- Homossexual
- Bissexual
- Pansexual
- Não tenho certeza
- Prefiro não dizer

**A organização para qual você trabalha declara possuir políticas de diversidade e inclusão? \***

- Sim
- Não
- Não sei dizer

**Você sabia como é a cultura corporativa em relação a diversidade e inclusão da organização para qual trabalha antes de se tornar funcionário/funcionária? \***

- Sim
- Não

**Você já percebeu políticas de diversidade e inclusão sendo aplicadas na empresa para qual você trabalha?\***

- Sim
- Não
- Não sei dizer

**Quão diverso é seu time no que diz respeito a: \***

	Muito	Pouco	Não é diverso
Gênero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação sexual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raça / Etnia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacionalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ainda em relação ao seu time, ao agrupar as pessoas com relação aos aspectos listados abaixo, você se encaixa em que grupo: \***

	Grupo majoritário	Grupo minoritário	Meu time é equilibrado em relação a este aspecto
Gênero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação sexual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raça / Etnia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacionalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Quão importante para você é trabalhar num ambiente inclusivo? \***

1 2 3 4 5

---

Indiferente      Muito importante

---

**Você se sente uma pessoa acolhida e respeitada em seu ambiente de trabalho? \***

1 2 3 4 5

---

Não me sinto acolhida      Me sinto muito acolhida

---

Obrigada pela participação!

---