
ANDREI CARLOS BAPTISTA LEAL

HENRIQUE AVELINO VIECELLI

KARLA REJANE PAES POMA

MICHEL ALVES DO PRADO

PATRICIA GABA IZZO

DIVERSIDADE NA LIDERANÇA

SÃO PAULO
2022

ANDREI CARLOS BAPTISTA LEAL

HENRIQUE AVELINO VIECELLI

KARLA REJANE PAES POMA

MICHEL ALVES DO PRADO

PATRICIA GABA IZZO

DIVERSIDADE NA LIDERANÇA: CRIANDO UMA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE ABRACE A DIVERSIDADE NO SETOR DE TRANSPORTE BRASILEIRO

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios.

Orientador: Márcio Boaventura

SÃO PAULO
2022

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares e amigos que sempre nos apoiaram durante esse programa.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que direta ou indiretamente nos apoiaram e auxiliaram para o desenvolvimento deste projeto. Nossos colegas, parceiros e principalmente nossos professores que foram essenciais para o aprendizado do conteúdo adquirido no programa.

RESUMO

LEAL, A. C. B.; VIECELLI, H. A.; POMA, K. R. P.; PRADO, M. A.; IZZO, P. G.

Diversidade na liderança: criando uma cultura organizacional que abrace a diversidade no setor de transporte. Trabalho de Conclusão do curso de Gestão de Negócios – Fundação Dom Cabral, São Paulo, 2022.

A diversidade vem ganhando cada vez mais relevância nas agendas organizacionais, nas reflexões individuais e na vida pessoal. As empresas passam a ser avaliadas não somente pelos aspectos ambientais, mas também sociais e por sua governança corporativa. A literatura está constantemente sendo atualizada com estas mudanças e trazendo para a discussão os desafios e oportunidades do tema diversidade nas organizações. A liderança e as empresas têm papel fundamental na construção e desenvolvimento da cultura de diversidade tanto na fala quanto nas ações, em todos os níveis hierárquicos e os benefícios de construir times diversos. Por isso, esse trabalho visa analisar como desenvolver uma cultura organizacional que abrace a diversidade no setor de transporte brasileiro. O objetivo geral é desenvolver uma proposta para o aumento da diversidade em cargos de liderança no setor de transportes. Atualmente, ao olhar para os níveis mais altos da hierarquia nas organizações fica evidente que a diversidade ainda é pouco significativa, mas construir esta mudança passa por um processo longo e consistente de desenvolvimento de uma cultura organizacional que abrace a diversidade e incorpore essa atitude no dia a dia da empresa. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa com colaboradores e gestores das empresas de transporte e benchmarking com organizações com estágio de desenvolvimento da cultura de diversidade mais avançada.

Palavras-chave: Diversidade, Liderança, Transporte Brasileiro e Cultura Organizacional.

ABSTRACT

LEAL, A. C. B.; VIECELLI, H. A.; POMA, K. R. P.; PRADO, M. A.; IZZO, P. G.

Diversity in leadership: creating an organizational culture that embrace diversity in transport sector. Trabalho de Conclusão do curso de Gestão de Negócios – Fundação Dom Cabral, São Paulo, 2022.

Diversity is gaining more and more relevance in organizational agendas, in individual reflections and in personal life. Companies are now evaluated not only for environmental aspects, but also social ones and for their corporate governance. The literature is constantly being updated with these changes and bringing to the discussion the challenges and opportunities of the diversity theme in organizations. Leadership and companies play a fundamental role in building and developing a culture of diversity, both in terms of speech and actions, at all hierarchical levels, and the benefits of building diverse teams. Therefore, this work aims to analyze how to develop an organizational culture that embraces diversity in the Brazilian transport sector. The overall objective is to develop a proposal to increase diversity in leadership positions in the transport sector. Currently, when looking at the highest levels of the hierarchy in organizations, it is evident that diversity is still not very significant, but building this change goes through a long and consistent process of developing an organizational culture that embraces diversity and incorporates this attitude into the day. company day. The methodology used was a qualitative research with employees and managers of transport companies and benchmarking with organizations with a more advanced stage of development of the culture of diversity.

Keywords: Diversity, Leadership, Brazilian Transport and Organizational Culture.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Metas e valorização	46
Gráfico 2 - Reconhecimento baseado em mérito	47
Gráfico 3 - Avaliação do desempenho baseada em resultados	47
Gráfico 4 - O impacto do gênero no relacionamento com a equipe	48
Gráfico 5 - A orientação sexual impacta no relacionamento com a equipe	48
Gráfico 6 - O líder proporciona a colaboração na equipe	49
Gráfico 7 - O líder é aberto a qualquer pergunta.....	49
Gráfico 8 - O líder incentiva ideias e sugestões	50
Gráfico 9 - O líder favorece a abertura e a proximidade com o time	50
Gráfico 10 - O líder proporciona um ambiente seguro	51
Gráfico 11 - A idade impacta no relacionamento com a equipe	51
Gráfico 12 - A cor e etnia impactam no relacionamento com a equipe	52
Gráfico 13 - O líder é competente	52
Gráfico 14 - O líder reconhece o trabalho	53
Gráfico 15 - O líder cumpre o acordado	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Planilha de custos por mês do projeto	67
Tabela 2 - Cronograma	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração estratégica de Recursos Humanos

DPU – Defensoria Pública da União

ESG – Environmental, Social e Governance (Ambiental, Social e Governança)

FDC – Fundação Dom Cabral

Fies – Programa de Financiamento Estudantil

IBGE – Instituto de Geografia e Estatística

ProUni – Iniciativas como o Programa Universidade para Todos

Reuni – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	11
1.1. PROBLEMA	11
1.2. JUSTIFICATIVA	12
1.3. OBJETIVO GERAL	12
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.5. BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS.....	13
2. BASES CONCEITUAIS	14
2.1. DIVERSIDADE, MINORIAS E GRUPOS VULNERÁVEIS	14
2.2. LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS	19
2.3. LIDERANÇA E GESTÃO DA DIVERSIDADE	24
3. METODOLOGIA	32
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	34
4.1. ANÁLISE DO SETOR	34
4.1.1. Emprego no setor de transportes	34
4.1.2. Movimento ESG no setor de transportes	35
4.2. BENCHMARKING E REALIDADES ORGANIZACIONAIS.....	36
4.2.1. Benchmarking no Banco Itaú Unibanco	37
4.2.2. Benchmarking na Fundação Dom Cabral (FDC)	39
4.3. EMPRESA ESTUDADA	44
4.4. PESQUISA GESTOR.....	46
4.5. PESQUISA COLABORADOR	47
5. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO.....	54
5.1. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	54
5.2. ANÁLISE DE VIABILIDADE	65
5.2.1. Análise dos custos	65
5.2.2. Análise Jurídico-legal.....	67
5.3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	70
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	72
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICES.....	78

1. RESUMO EXECUTIVO

A diversidade faz parte da sociedade, todos os indivíduos são únicos e é necessário reconhecer que existem diferenças individuais nas dimensões de raça, etnia, gênero, orientação sexual, idades, entre outras. A Declaração Universal dos Direitos Humanos (1998) já trazia que todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos.

Porém a pauta de diversidade no mundo empresarial vem se consolidando principalmente levando em consideração as diferenças na força de trabalho. A diversidade no trabalho significa ter uma variedade de pessoas diferentes dentro de uma mesma organização. Essa diversidade não caracteriza somente as pessoas se perceberem, mas também como elas percebem os outros.

Um grupo diverso é muito mais contestador e menos cordato do que uma equipe uniforme, que apoia e abaixa a cabeça para qualquer decisão. Visto isso, a liderança tem cada vez mais o papel de união e de dar sentido ao trabalho. Ela é responsável por gerenciar a diversidade no local de trabalho e os esforços realizados.

Para que a liderança consiga gerenciar este grupo diverso é preciso capacitá-la e desenvolvê-la, porém isso não é suficiente, é fundamental ter a representatividade da diversidade nas diversas camadas organizacionais. Contudo, para se alcançar este objetivo é necessário trabalhar a cultura organizacional. Este estudo visa analisar se diversidade na liderança pode contribuir para a geração de valor no setor de transporte brasileiro e, propor uma forma de desenvolver a cultura de diversidade por meio da liderança, desde o mapeamento da diversidade até sua evolução.

1.1. PROBLEMA

O problema norteador para este estudo é: Como desenvolver uma cultura organizacional que abrace a diversidade no setor de transporte brasileiro?

1.2. JUSTIFICATIVA

A diversidade de gênero, cor e idade traz impactos positivos às empresas e gera valor aos acionistas. Com base nisso, é preciso identificar os gargalos da diversidade nos cargos de liderança no setor de transporte e propor ações concretas que levem ao seu aumento.

Pesquisa realizada pela McKinsey & Company com mais de 1000 empresas em 12 países (Vivian Hunt et al, 2018), empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança eram 21% mais propensas à lucratividade acima da média. No que diz respeito à diversidade étnica e cultural, este índice foi de 35% (HUNT ET AL., 2018).

Outro fator importante para as organizações diz respeito à capacidade de inovação, principalmente em nosso contexto de mudanças em meio à pandemia de Covid19 e avanços tecnológicos. Após estudo nas 3.000 maiores empresas dos Estados Unidos, ficou demonstrado que empresas que possuem programas institucionalizados pró-diversidade tem o dobro de patentes registradas em relação à média de mercado (MAYER ET AL., 2018).

Além disso, empresas que investem em diversidade também demonstram maior abertura para busca de ideias de seus colaboradores. Em torno 76% dos funcionários destas companhias reconhecem que tem abertura para suas ideias, enquanto que para as demais empresas - sem programas de diversidade - este índice é de 55%.

Todos estes aspectos até aqui apresentados reforçam a importância do tema para as empresas no Brasil, com reflexos também na atração de talentos, redução de turnover além de acesso a capital com taxas de juros inferiores à média de mercado. Cria-se assim um círculo virtuoso com geração de valor para todos os stakeholders.

1.3. OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma proposta para aumento da diversidade em cargos de liderança no setor de transportes.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar o nível de diversidade no cargo de liderança, como gênero, cor e idade em empresas no setor de transporte;
- Analisar o tema diversidade no cargo de liderança;
- Analisar práticas de sucesso e benchmark;
- Propor um modelo que promova o aumento da diversidade;
- Avaliar a viabilidade do modelo

1.5. BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Na sequência do trabalho serão apresentadas nossas bases conceituais e metodologia, com aprofundamento nos temas diversidade, minorias e grupos vulneráveis, bem como, o papel da liderança na gestão de pessoas e na gestão da diversidade.

O capítulo quatro consiste na análise do setor de transportes onde atua a empresa estudada, uma breve descrição da empresa, benchmarkings realizados com a Fundação Dom Cabral e com o Itaú, além da coleta de informações por meio de pesquisa realizada com os gestores e os colaboradores da empresa.

Já no capítulo cinco será apresentada a proposta de solução e desenvolvimento do projeto, detalhando cada etapa, a análise de viabilidade e cronograma de implementação.

No último capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações do presente projeto, garantindo assim que o tema possa ser mais explorado, e que o projeto seja aplicado em outras empresas, com objetivo de melhorar a gestão da diversidade em todo o setor.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1. DIVERSIDADE, MINORIAS E GRUPOS VULNERÁVEIS

Em seu artigo primeiro, a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), afirma que todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Em seu artigo segundo, declara que todos os seres humanos podem invocar os direitos e as liberdades proclamados na presente Declaração, sem distinção alguma. Em resolução de 1998, publicada pela ONU, é reafirmado que todos temos a obrigação de estimular e promover o respeito dos direitos humanos e liberdades fundamentais para todos sem qualquer distinção. Reiterando ainda que os direitos humanos e liberdades fundamentais são universais, indivisíveis, interdependentes e indissociáveis e deverão ser promovidos e realizados de forma justa e equitativa.

Segundo Saraiva e Irigaray (2009, p. 338), “a questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho”. Essas diferenças consistem em diversos aspectos, porém o presente estudo tem como foco sobre a diversidade de gênero, idade e cor.

No Brasil diferenças transformaram-se em sinônimo de desigualdade. As primeiras referem-se às condições irreversíveis do ser humano (cor da pele, sexo, orientação sexual, altura, origem étnica), já a desigualdade resulta do tratamento dado às diferenças, é fruto de escolhas históricas de uma sociedade que não se enxerga como resultado de várias cores e presenças (FREITAS, 2016).

Acerca do conceito de diversidade, Patrick e Kumar (2012, p. 01) falam sobre a necessidade de aceitação e respeito.

Significa entender que cada indivíduo é único e reconhecer nossas diferenças individuais. Estes podem estar ao longo das dimensões de raça, etnia, gênero, orientação sexual, status socioeconômico, idade, habilidades físicas, crenças religiosas, crenças políticas ou outras ideologias. É a exploração dessas diferenças em um ambiente seguro, positivo e estimulante. Trata-se de entender um ao outro e ir além da simples tolerância para abraçar e celebrar as ricas dimensões da diversidade contidas em cada indivíduo.

De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22)

Pode-se observar que “diversidade” refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos. Segundo essa perspectiva, as organizações deveriam perceber as qualidades de seus consumidores e funcionários.

Em 2021, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) publicou o estudo denominado “Estatísticas de Gênero”, com informações para análise das condições de vida das mulheres no Brasil. O estudo concluiu que a ampliação de políticas sociais ao longo do tempo, incrementando as condições de vida da população em geral, fomenta a melhora de alguns indicadores sociais das mulheres, como na área de saúde e educação. No entanto, não é suficiente para colocá-las em situação de igualdade com os homens em outras esferas, em especial no mercado de trabalho e em espaços de tomada de decisão.

Segundo o IBGE (2021), a responsabilidade quase duas vezes maior por afazeres domésticos é fator limitador importante para participação no mercado de trabalho, pois tende a reduzir a ocupação das mulheres ou a direcioná-las para ocupações menos remuneradas. Numa análise conjunta de sexo e cor ou raça, é apontada uma maior vulnerabilidade para mulheres pretas ou pardas.

Com relação aos indicadores tradicionais de monitoramento de mercado de trabalho desagregados por sexo, a análise do IBGE (2021) revela desigualdades expressivas entre homens e mulheres. O estudo indica que:

A taxa de participação, que tem como objetivo medir a parcela da população em idade de trabalhar (PIT) que está na força de trabalho, aponta a maior dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho. Em 2019, a taxa de participação das mulheres com 15 anos ou mais de idade foi de 54,5%, enquanto entre os homens esta medida chegou a 73,7%, uma diferença de 19,2 pontos percentuais. O patamar elevado de desigualdade se manteve ao longo da série histórica e se manifestou tanto entre mulheres e homens brancos, quanto entre mulheres e homens pretos ou pardos.

Sobre mulheres em cargos de liderança, o IBGE (2021) mostra que alçar posições de maior tomada de decisão não tem sido suficiente para solucionar as desigualdades apresentadas, uma vez que, entre os diretores e gerentes, a desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres foi mais elevada. Tampouco

é uma questão de diferenciais nos níveis de escolaridade, já que as mulheres, hoje, são mais instruídas que os homens.

A diferença na projeção de carreiras entre mulheres e homens também é perceptível. As mulheres precisam lidar com questões relacionadas à aparência física, equiparação salarial, preconceito, machismo e cobrança excessiva. A diferença da criação entre homens e mulheres é apontada como uma das causas dessas diferenças de tratamento. Pois, na percepção delas, os homens são educados para enfrentar as situações e se imporem aos demais (MARQUES, 2020).

O tema de gestão da diversidade nas organizações vêm sendo discutido consistentemente nos últimos anos. Fleury (2000) em seu estudo sobre o gerenciamento a diversidade cultural discutiu a dificuldade das empresas em desenvolver um enfoque adaptado à realidade brasileira. Começando naquele momento muitas vezes com programas para aumentar a participação feminina na composição de funcionários justificado na época pelo fato de a mulher se encontrar disponível nas diversas profissões. Fleury (2000, p. 23) constatava que “negros são considerados mais difíceis de ser encontrados para ocupações que demandem níveis educacionais mais elevados, refletindo as desigualdades presentes na sociedade”. Pessoas pertencentes aos grupos minoritários precisam de um tratamento diferenciado para se enquadrar à sociedade (TREVIZAN; AMARAL, 2010).

De acordo com Barros (2015, p. 362)

Iniciativas como o Programa Universidade para Todos (ProUni), o Programa de Financiamento Estudantil (Fies), o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), o aumento da oferta de cursos superiores a distância e as políticas de cotas vêm exercendo papel importante, porém limitado na redistribuição de oportunidades.

Podem ser citadas como elementos iniciais as lutas desenvolvidas nos Estados Unidos, pelo pastor Martin Luther King Júnior, que deram início às ações afirmativas (TREVIZAN; AMARAL, 2010).

Segundo Freitas (2016, p. 13)

Historicamente, pode se dizer que a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi a primeira medida a reconhecer a importância das diferenças entre as pessoas. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 materializou leis e abriu espaço para a criação de políticas públicas e

mecanismos jurídico sociais, com o intuito de minimizar as desigualdades acumuladas ao longo de nossa história.

De acordo com Patrick e Kumar (2012, p.01)

A diversidade é um conjunto de práticas conscientes que envolvem compreender e apreciar a interdependência da humanidade, das culturas e do ambiente natural; praticar o respeito mútuo por qualidades e experiências diferentes das nossas; compreender que a diversidade inclui não apenas modos de ser, mas também modos de conhecer; reconhecendo que a discriminação pessoal, cultural e institucionalizada cria e sustenta privilégios para alguns enquanto cria e sustenta desvantagens para outros; e construir alianças entre as diferenças para que possamos trabalhar juntos para erradicar todas as formas de discriminação.

Harrison e Klein (2007) falam sobre unidades dentro da diversidade. Segundo seu estudo, a diversidade dentro de uma unidade organizacional pode ser um indicativo de separação: diferenças de posição ou opinião entre membros da unidade. Tais diferenças refletem desacordo ou oposição – distância horizontal ao longo de uma única sequência representando a dissimilaridade em um determinada atitude ou valor, por exemplo. Alternativamente, a diversidade dentro da unidade pode ser indicativa de variedade: diferenças de tipo ou categoria, principalmente de informação, conhecimento ou experiência entre os membros da unidade. E, finalmente, dentro da unidade diversidade pode indicar disparidade: diferenças em concentração de bens sociais valorizados ou recursos, como remuneração e status entre as unidades membros — diferenças verticais que, em seu extremo, privilegiam alguns em detrimento de muitos.

Para Polat, Arslan e Ölçüm, (2017, p. 515)

Respeitar a diversidade é respeitar os indivíduos a partir da ideia de que todos somos seres humanos, lidando com as diferenças como um processo natural. Respeitar a diversidade também é respeitar a autonomia do indivíduo. Pode-se afirmar que tolerância, aceitação das diferenças, evitar preconceitos e estereótipos, sensibilidade e empatia são os fundamentos do respeito à diversidade.

Na visão de Nkomo e Cox (1999), diversidade não é apenas uma situação a ser descrita apenas com raça ou gênero, mas também inclui diferenças como idade, formação pessoal ou organizacional, formação, personalidade, estilo de vida,

preferência sexual, origem geográfica e período de mandato, cargo na organização adicionalmente.

De acordo com Freitas (2016, p. 14)

Considerar que o mundo e os seres humanos são plurais implica reconhecer que verdades são relativas, que valores são definições construídas nas histórias dos diferentes grupos, que as noções de sucesso e bom ambiente de trabalho podem variar de acordo com a cultura e as expectativas de cada um. Também implica renunciar à ânsia do controle e abrigar o outro com respeito e reconhecimento.

Segundo Patrick e Kumar (2012, p.01)

A diversidade no local de trabalho refere-se à variedade de diferenças entre as pessoas em uma organização. Isso parece simples, mas a diversidade abrange raça, gênero, grupo étnico, idade, personalidade, estilo cognitivo, cargo, função organizacional, educação, histórico e muito mais. A diversidade envolve não apenas como as pessoas se percebem, mas também como elas percebem os outros. Essas percepções afetam suas interações. Para que uma ampla variedade de funcionários funcione efetivamente como uma organização, os profissionais de recursos humanos precisam lidar efetivamente com questões como comunicação, adaptabilidade e mudança.

Quando abordamos o assunto diversidade, podemos explorar também questões como grupos minoritários e grupos vulneráveis. Sobre a constituição de minorias, destacam-se os seguintes elementos: não dominância, cidadania, numérico e da solidariedade entre seus membros para que sejam preservadas as suas culturas, tradições, religião ou idiomas. Para que a minoria seja protegida institucionalmente, necessita ser não dominante no Estado em que vive. A solidariedade presente nas minorias buscam preservar suas características imanentes e a manutenção se suas peculiaridades que os diferem dos demais (TREVIZAN; AMARAL, 2010).

De acordo com Saraiva e Irigaray (2009, p. 346)

Minorias e não minorias demonstraram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito às suas diferenças. Apesar de as políticas lhes atribuírem um papel específico no processo, os gerentes manifestam preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas nessas unidades.

Com relação aos grupos vulneráveis, pode-se conceituar como sendo o conjunto de pessoas, ligadas por ocorrências fáticas de caráter provisório, o qual não possui identidade, com interesse em permanecer nessa situação, sendo seus direitos feridos e invisíveis aos olhos da sociedade e do poder público. Comparando grupos vulneráveis e minorias, o que os diferenciam é o fato destes últimos possuírem autodeterminação e solidariedade, características não encontradas nos vulneráveis (TREVIZAN; AMARAL, 2010).

2.2. LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

O caminho percorrido pela evolução da gestão de pessoas a partir das primeiras notícias que no Brasil datam do final do século XIX e começo do século XX. No contexto internacional, ocorria um movimento de industrialização e mecanização. No Brasil, predominavam as empresas familiares, paternalistas e autocráticas, e a gestão de pessoas apresentava grandes variações caso a caso. Em evolução gradativa, a gestão de pessoas, nas décadas de oitenta e noventa são marcadas pelo fenômeno da globalização com mudanças de foco e escopo. Nas grandes organizações, o departamento de pessoal cede espaço ao departamento de recursos humanos. Populariza-se o conceito de alinhamento estratégico da área de gestão de pessoas com os objetivos de negócios da empresa. Muitos gerentes e diretores de recursos humanos passam a ter voz ativa nas decisões corporativas. A Administração estratégica de Recursos Humanos (ARH), passou a buscar formar alianças com os empregados que resultassem em maior alinhamento e comprometimento com os objetivos organizacionais. Nesse novo modelo, as pessoas precisam desenvolver habilidades tais como empreendedorismo e criatividade, e a ARH tem como princípio a agregação da função a processos de mudança organizacional, de tomada de decisão, de produtividade e de ação gerencial. Um outro marco de diferenciação é o interesse da ARH na manipulação de valores simbólicos e culturais, substituindo formas antecedentes de controle baseadas na obediência aos interesses organizacionais. Nesse momento, a ideia é incitar o engajamento dos funcionários por

meio da gestão de sistemas de valores compartilhados (LACOMBE; BENDASSOLI, 2004).

De acordo com Iger (2019, p. 67)

A cultura de uma empresa é moldada por muitas coisas, mas essa é uma das mais importantes – você precisa transmitir suas prioridades de forma clara e repetida. Na minha experiência, é o que separa os grandes gerentes dos demais. Se os líderes não articularem suas prioridades com clareza, as pessoas ao seu redor não saberão quais devem ser suas próprias prioridades.

Para Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 414)

O impulso ao estudo sistemático da liderança pela gestão veio, entre outros fatores históricos, dos problemas criados pelos movimentos sindicais no fim dos anos de 1950, bem como do desenvolvimento dos estudos de pequenos grupos, como foi o caso das pesquisas sobre o desempenho dos mineiros realizadas pelos pesquisadores filiados ao Tavistock Institute, de Londres. As empresas começaram a trabalhar internamente com técnicas de dinâmica de grupo como forma de construção de equipes e de desenvolvimento de lideranças no chamado “chão de fábrica”. Para as empresas, era necessário criar líderes entre seus supervisores e gerentes. Entendida dessa forma, a liderança era um instrumento de gestão com capacidade para lidar com as forças subjetivas dos trabalhadores e as forças políticas que afetavam a integração nas empresas. O movimento denominado “humanização do trabalho”, ou “qualidade de vida no trabalho”, concentrou as energias dos anos de 1970, tendo sido uma das primeiras experiências, em larga escala, de utilização da liderança por parte dos profissionais da psicologia organizacional e do trabalho. Ao fim dessa década, a liderança era entendida como um elemento essencial e necessário à gestão. Os gerentes e supervisores deveriam ser líderes.

Segundo Brown (2018, p. 04) “Um líder é qualquer pessoa que assume a responsabilidade de encontrar o potencial em pessoas e processos, e que tem a coragem de desenvolver esse potencial.

De acordo com Galló (2017, p. 678) “A habilidade de agregar as pessoas em torno de um objetivo comum é fundamental para uma gestão vencedora. Além disso,

afirma que a melhor descrição de um cargo de alto executivo é: “Fazer com que as pessoas usem o máximo do seu potencial”.

Conceitua-se liderança como um processo, que envolve influenciar outras pessoas, ocorre em grupos, envolve a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais, envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns. Não se resume a uma posição, a um cargo ou a um conjunto isolado de traços de personalidade ou estilos inatos de comportamentos. Envolve trocas, interações face a face no interior de grupos e organizações. O líder, portanto, não é, necessariamente, a pessoa designada em cargos formais, tampouco se concentra em um pequeno conjunto de pessoas no topo da pirâmide organizacional: pode ser qualquer pessoa, desde que seja capaz de mobilizar as outras, por meio de processos de influência (BENDASSOLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

De acordo com Catmull e Wallace (2014, p. 15)

O papel da liderança no direcionamento da organização fala que desde que você se comprometa com um destino e vá na direção dele com tudo que puder, as pessoas irão aceitar correções de rumo. Além disso, deve-se incluir as pessoas em seus problemas, não apenas suas soluções.

Segundo Iger (2019, p. 67)

Em sua essência, uma boa liderança não é ser indispensável; trata-se de ajudar os outros a se prepararem para possivelmente entrar em seu lugar - dando-lhes acesso à sua própria tomada de decisão, identificando as habilidades que eles precisam desenvolver e ajudando-os a melhorar e sendo honesto com eles sobre porque eles não estão prontos para o próximo passo.

Lencioni (2016, p. 157) fala sobre a importância da humildade como característica da liderança:

Grandes jogadores de equipe não têm ego excessivo ou preocupações com status. Eles são rápidos em apontar as contribuições dos outros e lentos em buscar atenção para os seus próprios. Eles compartilham o crédito, enfatizam a equipe sobre si mesmos e definem o sucesso coletivamente e não individualmente. Não é nenhuma grande surpresa, então, que a humildade seja o maior e mais indispensável atributo de ser um jogador de equipe.

Dois comportamentos que reconhecidos como práticas de liderança adicionais fundamentam uma liderança inclusiva são a humildade, empatia e tomada de perspectiva. A humildade incentiva a participação e o compartilhamento. Empatia e tomada de perspectiva criam senso de conexão e de que são importantes para o líder, facilitando a tomada e implementação de decisões (BOURKE; TITUS, 2020).

Sobre o papel da liderança, devemos pensar nos líderes como professores e tentar criar empresas nas quais o ensino é visto como uma forma valiosa de contribuir para o sucesso do todo. Além disso, o trabalho do gestor não é evitar riscos, mas desenvolver a capacidade para se recuperar (CATMULL; WALLACE, 2014).

De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 32)

Se a liderança é um fenômeno dinâmico e sensível a aspectos do ambiente/contexto, então um desafio importante ao estudo do tema é a análise dos fatores culturais que permeiam a relação entre líderes e seguidores. Associada a esse desafio reside uma questão de fundo, referente ao quanto as características definidoras da liderança são universais ou dependentes da cultura e de configurações organizacionais específicas.

De acordo com Rowe (2002, p. 08)

A liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. A liderança visionária tem o futuro em vista e implica correr riscos. A percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. A liderança gerencial envolve, além da estabilidade e ordem, a manutenção do status quo. Os líderes gerenciais sentem-se melhor quando lidam com atividades rotineiras e têm o curto prazo em vista.

De acordo com Lacombe e Bendassolli (2004, p. 65)

Observadores da gestão de pessoas costumam ressaltar que um traço de identidade forte dessa função é a contradição. Uma das contradições mais importantes relaciona-se com o duplo compromisso com os indivíduos e com o negócio. Como um pêndulo, ora a ênfase

das ações oscila para a ponta humanista (o canto dos indivíduos, da qualidade de vida no trabalho e da motivação), ora descola-se para a ponta instrumental (o canto do alinhamento estratégico e da busca de resultados). Ao longo do tempo, a gestão de pessoas e a área específica de Recursos Humanos vêm buscando encontrar soluções para essa contradição.

“Partir da suposição de que os funcionários são talentosos e desejam contribuir, enquanto a empresa, mesmo sem querer reprime esse talento, é o caminho para procurar identificar impedimentos e corrigi-los” (CATMULL; WALLACE, 2014, p. 15).

Segundo Rowe (2002, p. 18)

Lidar com o paradoxo de liderar e gerenciar é difícil, mas é possível para uma massa crítica em organizações que não perderam o controle estratégico. Os executivos dessas organizações devem começar a ver-se como líderes estratégicos que necessitam aceitar e unir líderes visionários e gerenciais. Devem combater as influências coercitivas do controle financeiro e lutar pelo exercício dos controles estratégicos e financeiros, com ênfase nos estratégicos. Devem entender os conceitos de conhecimento tácito e explícito, de pensamento linear e não linear e perceber como podem integrá-los para que a organização se beneficie. As recompensas frequentemente serão a criação de valor e a performance superior à média tanto nas organizações recém-criadas como nas já estabelecidas.

Existe a necessidade de um processo bem definido que ajude os gestores a adotar as habilidades, o gerenciamento de tempo e os valores adequados a cada nível de liderança (NOEL; CHARAN; DROTTER, 2018).

Lencioni (2016, p. 157) menciona a oportunidade de se mostrar vulnerável um com o outro.

Ao sentar e reconhecer seus pontos fortes e fracos – lembre-se, o líder deve sempre ir primeiro – uma equipe pode desenvolver níveis maiores de confiança entre os membros, o que torna o conflito, o compromisso, a responsabilidade e os resultados muito mais prováveis.

Para Rowe (2002, p. 17)

É possível criar valor em organizações nas quais a liderança estratégica é exercida porque os líderes estratégicos investem

adequadamente em viabilidade futura, ao mesmo tempo em que mantêm a atual estabilidade financeira em um nível apropriado. Eles influenciam um grupo suficiente de gerentes e funcionários para tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade futura e a estabilidade atual da organização.

Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 422) apresentam abordagens para a liderança.

Na primeira, a liderança está envolvida com o estabelecimento e alcance de objetivos grupais ou organizacionais, sendo o líder percebido como alguém que pode potencializar, ser o instrumento para que isso ocorra. Para outras abordagens, a atividade do líder consiste no exercício de influência sobre um grupo, de modo a fazer seus membros alinharem-se e articularem-se na perseguição daqueles objetivos. Assim, tais abordagens se voltam sobre o referido processo de influência, explorando como ele ocorre nas interações entre os diversos membros do grupo com o líder, por meio da qual este busca a concordância dos liderados sem recorrer a dispositivos de coerção – baseados no exclusivo uso do poder formal. Uma das formas de exercer a influência é por meio do próprio comportamento, quando o líder age como modelo de conduta para os outros. Também existe a possibilidade de a influência ocorrer por meio da gestão dos aspectos simbólicos que permeiam a situação grupal – por exemplo, a cultura do grupo ou organização.

Pode-se considerar o papel fundamental da liderança em dar o exemplo e buscar alternativas para se trabalhar a diversidade nas organizações e gerar o sentimento de pertencimento a todos que compõem a empresa.

2.3. LIDERANÇA E GESTÃO DA DIVERSIDADE

Polat e Ölçüm, (2017, p. 72) buscam definir a liderança da diversidade

Um processo de agir com respeito, sensibilidade e tolerância a diversidade de indivíduos com muitas diferenças, como gênero, idioma, religião, raça, origem étnica, personalidade e visão política,

aceitando-os como são, fazendo uso dessa diversidade de indivíduos em consonância com os objetivos da organização e orientando essas pessoas em linha com objetivos comuns, mantendo-as juntas em harmonia, graças a uma mentalidade de gestão imparcial e justa.

A liderança visa o alcance de objetivos comuns que são a essência das trocas entre líderes-liderados. A sua construção é compartilhada e construída de forma interdependente. Os líderes devem facilitar o alcance das metas por meio de direcionamentos, apoio e orientação (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

“Um grupo diverso é, por natureza, muito mais contestador e menos cordato do que uma equipe uniforme. Um questionamento pertinente ou uma pergunta bem formulada pode gerar reflexão, análise e soluções inovadoras” (FREITAS, 2016, p. 14). A liderança tem cada vez mais o papel de união e de dar sentido ao trabalho. Para isso, faz-se necessário o entendimento do indivíduo, de como ele pode contribuir para uma equipe diversa e com entregas superiores. Sobre as diferenças entre as pessoas que compõem um time, Polat, Arslan e Ölçüm (2017, p. 513) afirmam

Quando as diferenças são tratadas em nível organizacional, as diferenças de funcionários podem ajudar no surgimento de ideias novas e criativas na direção de diferentes perspectivas e opiniões. Então, isso pode ajudar a produtividade da organização. Além disso, pode-se afirmar que quando as diferenças individuais e socioculturais como idade, sexo, religião, idioma, raça, etnia e nível de educação são gerenciadas de forma eficaz, isso pode ser um efeito facilitador para alcançar os objetivos organizacionais.

A importância de gerenciar a diversidade no local de trabalho e os esforços realizados até então devem continuar, mas também se tornarem mais diversificados dentro dos cargos da organização (HERRERA ET AL., 2013). Nesse sentido, uma análise de empresas que compõem o ISE e divulgaram relatórios de sustentabilidade mostrou que entre 2012 e 2017, havia igualdade entre homens e mulheres nos cargos iniciais, mas nos cargos mais altos o distanciamento aumenta. Nos cargos executivos o percentual de mulheres girou em torno de 10%. Os negros e as mulheres negras também estão sub-representados nos postos de trabalho. (MARQUES, 2020).

De acordo com Patrick e Kumar (2012, p.03) “A diversidade aumentará significativamente nos próximos anos, e as organizações bem-sucedidas reconhecem

a necessidade de ação imediata e estão prontas e dispostas a gastar recursos no gerenciamento da diversidade no local de trabalho agora”.

Segundo Chin (2013, p. 238) “Em um mundo em rápida mudança, precisamos de modelos de liderança que sejam diversos e incluam perspectivas além daquelas que refletem os homens brancos ocidentais prototípicos”.

Historicamente, os avanços vêm acontecendo, mas ainda não suficientes para colocarem as mulheres em igualdade de oportunidades com os homens, principalmente em cargos de liderança, como mostrado na primeira parte do estudo com os dados do IBGE.

Nas décadas de 1940 e 1950, poucas empresas recrutavam mulheres para cargos técnicos. Menos ainda contratavam estudantes de história da arte e as treinavam. Kennedy incentivou Land a quebrar os dois tabus, pois compreenderam que a diversidade aumentava a criatividade (BAHCALL, 2021).

De acordo com Saraiva e Irigaray (2009, p. 346) “Os discursos empresariais na empresa, embora expressos em políticas organizacionais, são pouco efetivos devido ao preconceito arraigado dos empregados, a certa permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade”.

Para Polat, Arslan e Ölçüm (2017, p. 515)

A equidade refere-se a não basear as preferências de alguém sobre os outros em preconceitos e estereótipos. Preconceitos podem causar avaliações injustas e favoritismo. Se se deseja que as diversidades sejam usadas para benefício organizacional, os líderes devem ter uma atitude objetiva e não ter preconceitos em relação aos seguidores.

Nesse sentido, Alves e Galeão-Silva, (2004, p. 8) afirmam

Os comportamentos tolerantes com a diferença precisam ser ensinados na organização. No Brasil opera-se uma mudança ideológica. Antes, a ideologia vigente era o mito da democracia racial que negava a existência das discriminações. Agora, a nova ideologia é a da diversidade administrada. Enquanto o mito da democracia racial pressupõe uma negação das diferenças por meio da miscigenação, a diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância.

De acordo com Patrick e Kumar (2012, p.10)

A discriminação era a barreira mais frequentemente encontrada para aceitar a diversidade no local de trabalho, funcionários e candidatos a emprego devem ser tratados de forma justa em seu emprego e progressão, com base em suas habilidades, e não com base em características arbitrárias de cor, religião, nacionalidade, sexo, idade, orientação sexual ou deficiência física. Isso eliminaria essa barreira em grande medida.

Em consonância, Polat, Arslan e Ölçüm (2017, p. 515) propõem que

Atos como proporcionar igualdade de oportunidades para os indivíduos, não discriminar entre os indivíduos e ser transparente na avaliação dos funcionários e na distribuição de demandas, expressam o comportamento equitativo de um líder em diversidade. Os líderes que não discriminam por diferenças de raça, gênero, idioma, religião e ideologia irão se beneficiar da criação de uma cultura comum e um clima positivo, evitando o desenvolvimento de grupos internos e externos na organização. Caso contrário, podem surgir subculturas em uma organização e conflitos entre elas podem dificultar o alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão da diversidade tem sido defendida com base em dois pontos. Primeiro, programas de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa. Segundo, uma boa gestão da diversidade de pessoas conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades (ALVES e GALEÃO- SILVA, 2004).

As organizações devem ser capazes de adaptar políticas e práticas de Recursos Humanos ao contexto da sua própria cultura organizacional, bem como reavaliá-las com o mesmo dinamismo que acontecem as mudanças na cultura organizacional de forma a tirar o máximo proveito das práticas de diversidade organizacional para aumento da eficácia da liderança (HERRERA ET AL., 2013).

Sob uma perspectiva de gestão estratégica das organizações, os gestores deveriam apostar na diversidade do capital social das suas empresas. A gestão de recursos humanos deve apostar na seleção de pessoas com competências diversificadas, que acreditem na importância da diversidade e que percepcionem as

diferenças existentes numa equipe como uma vantagem para aumentar o desempenho (FERREIRA, 2011).

Atualmente as organizações contêm funcionários com diversas características demográficas e socioculturais. A capacidade de transformar as diferenças em vantagem para uma organização tornou-se fundamental para os gestores. Dessa forma, a diversidade apresenta-se como oportunidade para explorar a criatividade de indivíduos que têm culturas, raças, etnias entre outras diferenças por meio da liderança da diversidade (POLAT, ARSLAN E ÖLÇÜM, 2017).

Se as diferenças dos indivíduos são bem-vindas, apreciadas e apoiadas, dando oportunidades iguais a todos, as diferenças podem beneficiar a organização (ANDERSON, 2014).

De acordo com Patrick e Kumar, (2012, p.02)

O maior impulsionador para a estratégia de diversidade de nível superior é a necessidade de aproveitar as habilidades criativas, culturais e comunicativas de uma variedade de funcionários e usar essas habilidades para melhorar as políticas da empresa, produtos e experiências do cliente.

As organizações operam em um ambiente dinâmico, complexo e intenso, assim como a circulação de informações. Os sistemas e as novas formas de sinergia devem ser mais flexíveis, diferenciados e renováveis, e os valores, os significados e as práticas organizacionais precisam considerar as diferenças entre as pessoas, grupos e nações. As questões relacionadas a diversidade são inevitáveis e desafiantes. Diferença é a condição essencial do atual modelo de gestão (FREITAS, 2016).

De acordo com Polat, Arslan e Ölçüm, (2017, p. 513)

Os membros de organizações que se reúnem para atingir metas organizacionais, também querem representar suas diferenças de forma liberal, e esperam que as diferenças na força de trabalho sejam respeitadas. Assim, o objetivo da liderança em diversidade é criar um clima baseado em tolerância e compreensão mútua entre indivíduos que têm diferenças demográficas, culturais e sociais dentro da organização e aumentar a motivação e o desempenho dos funcionários através da construção de uma cultura comum.

O foco da gestão da diversidade deve ser na criação de um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo, onde indivíduos de diversas origens se sintam

valorizados e respeitados. O recrutamento de pessoas deve refletir a necessidade de pessoas de diversas origens e formas de pensar que trabalham juntas e realizam seu maior potencial para atingir os objetivos organizacionais (HERRERA ET AL., 2013).

A criação de uma cultura inclusiva exige foco e esforço deliberado, com líderes engajados prestando atenção ao que dizem e fazem, com ajustes conforme necessidade. Quatro são as iniciativas sugeridas: conhecer sua sombra de liderança inclusiva, ser visível e vocal, procurar deliberadamente a diferença e verificar seu impacto (BOURKE E TITUS, 2019).

O apoio e incentivo aos programas de formação para a gestão da diversidade é importante para a proposição de soluções e aceitação das diferenças nas equipes, assim como a compreensão das percepções individuais sobre a diversidade existente nos times. O desenvolvimento de uma cultura de valorização da diversidade dentro das organizações aumenta as chances de os trabalhadores aceitarem esses valores e desenvolverem crenças pró diversidade (FERREIRA, 2011).

De acordo com Patrick e Kumar (2012, p.10)

As organizações devem projetar e apoiar uma cultura organizacional que maximize os benefícios da diversidade e usar essa cultura para gerenciar vários grupos de membros organizacionais, equipes de projeto, equipes de início de negócios, equipes de atendimento ao cliente e alta administração.

A implementação de ações para a construção de um clima justo que valorize as diversidades, dando oportunidades iguais, apoiando as diversidades e atendendo às necessidades, como autoestima e pertencimento, são importantes para a integração. Entre os benefícios da inclusão da diversidade estão o relacionamento positivo entre funcionários, altos níveis de satisfação, alto desempenho, comprometimento e criatividade (SHORE ET AL., 2010).

Para Polat, Arslan e Ölçüm (2017, p. 514) “A inclusão da diversidade visa tanto proteger os atributos do indivíduo, quanto integrá-lo à organização, envolvendo-o nas funções organizacionais e nos processos decisórios”.

Segundo Bourke e Titus (2019)

A inclusão não é apenas boa de se ter nas equipes. Nossa pesquisa mostra que ela melhora diretamente o desempenho. Equipes com líderes inclusivos têm 17% mais chances de relatar que são de alto desempenho, 20% mais chances de dizer que tomam decisões de alta

qualidade e 29% mais chances de relatar o comportamento colaborativo. O que mais, achamos que uma melhoria de 10% nas percepções de inclusão aumenta a frequência ao trabalho em quase 1 dia por ano por funcionário, reduzindo o custo do absenteísmo.

De acordo com Patrick e Kumar (2012, p. 02)

A gestão da diversidade visa criar e manter um ambiente de trabalho positivo, onde as semelhanças e diferenças dos indivíduos sejam valorizadas, para que todos possam atingir seu potencial e maximizar suas contribuições para as metas e objetivos estratégicos de uma organização. A gestão da diversidade garante que todos os colaboradores tenham a oportunidade de maximizar o seu potencial e potencializar o seu autodesenvolvimento e a sua contribuição para a organização. Reconhece que pessoas de diferentes origens podem trazer novas ideias e percepções, o que pode tornar a forma como o trabalho é feito mais eficiente e melhorar os produtos e serviços. Gerenciar a diversidade com sucesso ajudará as organizações a nutrir a criatividade e a inovação e, assim, explorar a capacidade oculta de crescimento e maior competitividade.

Em relatório denominado “Diversity Matters: América Latina” (Diversidade Importa: América Latina), publicado em 2020 pela consultoria McKinsey avaliou-se conjunto de dados de ampla gama de empresas de capital aberto em países da América Latina, analisando diversas métricas, como resultados financeiros, composição da alta gerência e conselhos de administração para concluir que as empresas da América Latina que adotam a diversidade tendem a superar outras empresas em práticas-chave de negócios como inovação e colaboração, e seus líderes são melhores em promover a confiança e o trabalho em equipe. Elas também costumam ter ambientes de trabalho mais felizes e uma melhor retenção de talentos. Tudo isso se traduz tanto em uma saúde organizacional mais sólida quanto em resultados: empresas que adotam a diversidade têm uma probabilidade significativamente maior de alcançar uma performance financeira superior à de seus pares que não o fazem.

Para Freitas (2016, p. 15)

Toda organização pode extrair o melhor de uma equipe com múltiplos perfis em um cenário que clama por diversidade. O talento, o brilhantismo, a dedicação, o entusiasmo e o compromisso podem

habitar qualquer corpo. Enxergar essa evidência é a única chave para a valorização e a reinvenção desse aspecto na vida social e organizacional.

Nesse sentido, o presente projeto se apoia na oportunidade que é enxergada para o setor de transportes brasileiro no que tange a diversidade nas organizações que o compõem, especialmente nos cargos de liderança. Entende-se que a diversidade pode trazer discussões e desenvolvimentos para a indústria que um grupo homogêneo não traria sem as reflexões causadas pela diversidade.

3. METODOLOGIA

Os métodos de pesquisa utilizados são parte do caminho encontrado para chegarmos aos objetivos e ao escopo deste projeto aplicativo, de forma a respeitar as melhores práticas e produzir um conteúdo de referência para demais pesquisas.

Devido a restrições de tempo e também pela complexidade do tema abordado, foi feita a escolha pelos métodos de pesquisa bibliográfica, além de pesquisa qualitativa e benchmarking.

No que diz respeito à revisão bibliográfica, tivemos acesso a livros específicos sobre diversidade e também livros conceituados sobre o tema liderança de maneira geral. Também há muitos artigos de escolas renomadas e de consultorias que trabalham bastante com cultura organizacional e gestão de pessoas. Apesar de a bibliografia não ser específica do setor de mobilidade, entendemos que sua aplicação é cabível, suas pesquisas são elucidativas e as conclusões assertivas para o nosso segmento.

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que visa responder um problema com a utilização de material bibliográfico, estudos e análises científicas que, por conseguinte, passaram pelo crivo da Ciência para serem apresentados para a sociedade. O levantamento bibliográfico se refere ao procedimento utilizado pelo pesquisador – e necessário para todo tipo de pesquisa – que visa selecionar o material bibliográfico disponível para optar pelas fontes mais adequadas ao estudo que se pretenda empreender. Atente-se ao seguinte: não é possível, por razões óbvias, juntar tudo o que existe publicado sobre um determinado assunto para realizar uma pesquisa, por isso é que se busca os autores mais conceituados sobre o assunto e aqueles que atendam o paradigma definido para o estudo. (BASTOS, 2015)

Neste sentido, passamos para a pesquisa qualitativa dentro das organizações onde trabalhamos. Foram elaborados dois questionários aplicados tanto para líderes que fazem parte dos grupos de diversidade estudados quanto para os seus liderados diretos. Estes questionários foram feitos de forma eletrônica e links foram enviados aos participantes escolhidos de acordo com o escopo da pesquisa, qual seja verificar os impactos positivos de uma liderança diversa.

E por último, foi feito benchmarking com líderes de outras empresas e instituições que já têm mais experiência na aplicação e no desenvolvimento de práticas de diversidade, onde tivemos acesso a informações relevantes e práticas sobre o tema e a dificuldade que estas empresas enfrentaram na mudança da cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (2014)

Benchmarking é a arte de descobrir como e por que certas empresas podem realizar muito mais tarefas e bem melhor do que outras. O benchmarking permite comparar as diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa com outras de classe mundial. O propósito é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas.

Os benchmarks realizados fornecem conhecimento e acelera a adaptabilidade do processo, nas questões sociais, trabalhistas e legais para iniciar a conscientização da alta gestão na importância de uma liderança diversa. As experiências mostram que de forma inclusiva, uma liderança diversa consegue alcançar resultados transformadores para a empresa. Isso se estende em todas as áreas até conquistar os clientes, fornecedores e concorrentes. Uma transformação com extensões sociais de abrangência global.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1. ANÁLISE DO SETOR

O setor de transporte e logística no Brasil está em um momento bastante positivo em termos de criação de novas vagas de trabalho conforme estatística e estudos relacionados logo abaixo. Este cenário positivo demanda das empresas uma maior competitividade por talentos, tanto na atração quanto na retenção.

Além disso, as empresas e instituições tem dado relevância ao tema do ESG, aqui especificamente ao social, alinhado também com o que a sociedade tem buscado de atitude e iniciativa por parte do setor privado.

4.1.1. Emprego no setor de transportes

Conforme publicação do Radar CNT do Transporte – CAGED, no primeiro trimestre de 2022, o setor de transportes criou 21.523 novos postos de trabalho. Em 2021, o saldo foi de 19.909 e em 2020, 3.375 novas vagas.

Em relação ao segmento de transporte aéreo de passageiros, maior prejudicado economicamente pela Covid-19, a recuperação também tem sido significativa. No primeiro trimestre de 2022 foram criadas 845 vagas. Já o setor rodoviário de carga é o destaque, concentrando 14.290 vagas de saldo positivo para o período.

Em relação às Unidades da Federação, a maior criação de empregos com saldo positivo é o Estado de São Paulo com 9.054 novas vagas no setor de transporte. Já Alagoas teve o pior desempenho, com saldo negativo de 783 postos de trabalho.

Os dados do primeiro trimestre de 2022 mostram uma contínua recuperação do setor, dado que no ano de 2020, como consequência do pior período da pandemia (Covid-19), o setor teve um saldo negativo, perdendo 60.747 postos de trabalho, já

recuperados em 2021, com saldo anual de 79.796 novos postos formais de trabalho no setor.

Atualmente o setor enfrenta o aumento nos custos, principalmente relacionados ao combustível com alta significativa derivada das sanções à Rússia que está em guerra contra a Ucrânia.

4.1.2. Movimento ESG no setor de transportes

As principais empresas de capital aberto do setor têm buscado alinhamento às novas práticas de mercado. Antes focadas apenas em Sustentabilidade (usualmente ligada a aspectos ambientais), as empresas agora ampliam suas áreas de engajamento. O termo ESG foi primeiramente utilizado em relatório do Pacto Global. A sigla vem dos termos em inglês: Environmental, Social e Governance. Em português, Ambiental, Social e Governança. Neste trabalho, o foco está para o aspecto Social.

A empresa Gol Linhas Aéreas publicou seu relatório ESG referente ao biênio 2021-2022, definindo seus temas prioritários para gestão sustentável, na área social traz enfoque no tema “Diversidade e inclusão”.

O Comitê de ESG GOL foi fortalecido e terá papel ampliado na gestão estratégica da companhia. Importante salientar que já passaram por este comitê não-estatutário representante do Conselho de Administração, Presidência, Vice-Presidência Comercial, de Marketing e de Clientes, sete Diretorias, além de especialistas internos e externos.

Em relação ao aspecto Social, reforçando o tema da diversidade, dando especial atenção ao Manifesto da Diversidade lançado em 2020, com foco no cumprimento do propósito criador da própria companhia, que é "Ser a Primeira para Todos": colaboradores, clientes e investidores. Como exemplo do desafio a ser enfrentado, a GOL publicou qual a participação de colaboradores diversos atualmente: "Quando observamos as características de gênero e raça do nosso Time de Águias, por exemplo, constatamos que há grupos sub-representados na Companhia. As mulheres, que são 52% da população brasileira, representam 41% dos cargos de

liderança, 44% das demais posições e 3% se considerarmos somente a Tripulação Técnica. Pessoas negras e pardas, que são 50,9% no País, ocupam apenas 11% das lideranças e 33% dos demais cargos da Companhia."

A empresa Azul Linhas Aéreas também publicou seu Relatório de Sustentabilidade no ano de 2020, estabelecendo compromissos e objetivos em relação à diversidade. Dentre os objetivos, destacamos para os fins deste projeto a meta de alcançar a igualdade de gênero e capacitar todas as mulheres. Este objetivo está alinhado com o compromisso da Azul de "garantir a participação plena e eficaz das mulheres e a igualdade de oportunidades para liderança em todos os níveis; e combater todas as formas de discriminação contra as mulheres."

Alinhada com seu propósito de ser a melhor companhia aérea para seus clientes, tripulantes (colaboradores), acionistas e para a sociedade, a Azul está atenta ao que chama de questões sociais urgentes, como é o caso da equidade de gênero. A empresa tem 38% de mulheres em cargos de liderança júnior. Na alta liderança, as mulheres são 24%, sendo representantes de 33% da diretoria executiva e 10% do Conselho de Administração. Além disso, há o monitoramento da equidade de remuneração das mulheres. Embora 88% dos funcionários ocupam cargos com igualdade de gênero na remuneração, nos cargos mais altos, é que está concentrada as diferenças salariais.

Outras grandes empresas do setor de mobilidade e que divulgaram relatórios de sustentabilidade, também abordaram o tema da diversidade. Entre elas podemos citar o relatório de ESG do Grupo Júlio Simões (JSL), divulgado em 2020, quando fala sobre o tema da diversidade:

"Nossa estratégia de sustentabilidade aborda a questão da diversidade e igualdade de oportunidades. Também reforçamos nosso compromisso com esse tema ao aderir ao Pacto Global das Nações Unidas em 2014 e ao Movimento Mulher 360. Reconhecemos o desafio de atrair e reter talentos femininos em cargos de liderança, por sermos um setor historicamente masculino. Diante disso, nosso Programa de Respeito à Diversidade tem como foco especial nas mulheres, a fim de equilibrar o índice de homens e mulheres em cargos de liderança."

4.2. BENCHMARKING E REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Com o objetivo de aprofundar nossos estudos sobre o tema diversidade na liderança, realizamos dois benchmarks com instituições em estágios mais avançados no desenvolvimento de políticas e gestão da diversidade. O primeiro com o Banco Itaú Unibanco e o segundo com a Fundação Dom Cabral (FDC). O benchmarking é uma das mais relevantes estratégias para aumentar a eficiência na implementação de novas políticas. Em tradução livre, poderia ser traduzido como “ponto de referência”. Trata-se um processo de pesquisa e aprendizado com outras organizações que permite aos gestores compararem práticas e metodologias empresariais, absorvendo algumas características e experiências aprendendo com os erros e acertos no processo de outra organização, poupando não apenas tempo, mas recursos.

4.2.1. Benchmarking no Banco Itaú Unibanco

O primeiro *benchmarking* realizado foi com o Itaú Unibanco Holding S.A, onde foi entrevistado o Especialista em Diversidade e Inclusão, Adriano Bandini de Campos.

Resultado de anos de expansão e desenvolvimentos, o Itaú Unibanco foi resultado da fusão entre as duas instituições que dão nome ao banco, Itaú e Unibanco, em 2008, formando o maior banco privado do país, além de outros inúmeros investimentos em setores diversos que compõem o grupo.

O Itaú Unibanco Holding emitiu seu primeiro Título Sustentável em janeiro de 2021 no valor total de US\$ 500 milhões, reforçando seu compromisso com a estratégia ESG do banco. Alinhado ao 4º pilar das Diretrizes para Títulos Sustentáveis administradas pela International Capital Markets Association (ICMA), este relatório pretende promover a transparência aos investidores, divulgando a alocação dos recursos relacionados ao título, bem como os principais indicadores de impacto relevantes dos investimentos elegíveis.

Por muitos anos, foi incorporado questões de ESG nos negócios e operações. Como resultado desse compromisso histórico com a agenda da sustentabilidade, foi lançado os Compromissos de Impacto Positivo, que são a estratégia de sustentabilidade e aumentam a contribuição para o mundo e a sociedade. A estratégia

ESG está conectada ao core business. Como uma evolução das práticas de sustentabilidade, foi revisado o compromisso de impacto positivo da originação de operações em setores de impacto positivo: estabeleceu uma meta de originar R\$ 400 bilhões até 2025 para promover uma economia sustentável, mais verde e inclusiva.

Conforme explicado por Adriano Bandini, a diversidade para a empresa é um valor. A valorização de cada característica humana e de que cada ser humano é reconhecido como único: “Inclusão é a qualidade do processo de Diversidade no dia-dia”.

Segundo Bandini, a empresa trabalha o tema diversidade de forma estratégica para refletir a diversidade dos clientes, também na organização. São dois times internos que trabalham diversidade para colaboradores, clientes e fornecedores.

Existe uma política de Diversidade dentro da empresa cujo incentivo é a construção de um ambiente psicologicamente saudável para todas as pessoas, expressos na Carta Compromisso do Itaú Unibanco com a diversidade, assinada em 2017. São 3 compromissos gerais: 1. Estimular um ambiente respeitoso e saudável para todas as pessoas que trabalham na organização; 2. Desenvolver lideranças corporativas sensíveis e engajadas com esse compromisso; 3. Garantir a meritocracia por meio de ações que promovam igualdade de oportunidades.

Após estudos e análises, foram priorizadas ações de diversidade e inclusão em seis pilares, que representam atualmente os maiores desafios, além de atuar também em relação ao aspecto de vieses inconscientes, pilar transversal que permeia todas as ações: governança; políticas de diversidade, equidade e inclusão; colaboração; equidade de gênero; equidade racial; inclusão de pessoas com deficiência; e, LGBTQ+.

“Desde fevereiro de 2022, tem objetivos claros para gênero, raça e pessoas com deficiência. Seguem a determinação legal e LGBTI+, além de trabalhar a partir das respostas obtidas em pesquisas institucionais, como foco em segurança psicológica. Isso se estende para cargos de liderança”.

O recrutamento segue uma política de competências e atração e seleção inclusiva. O Setor de Diversidade se dedica a desenvolver competências e a encontrar pessoas diversas com as competências necessárias. Não há determinação por cota. E para desenvolver o líder, tem programas de treinamentos de diversidade, equidade e inclusão. É reforçado o treinamento de viés inconsciente a todos os executivos

avaliadores do processo de trainee, incluindo o presidente. São realizados eventos e treinamentos de conscientização e apoio ao desenvolvimento da liderança feminina, como “workshops” de carreira com colaboradoras, desde estagiárias até coordenadoras. Existem programas de desenvolvimento de colaboradores negros.

Em seu Relatório ESG 2021, traz o compromisso com a diversidade e a inclusão:

“Somos feitos de pessoas e acreditamos que ter um quadro com pluralidade de origens, culturas, crenças, experiências, raças, deficiências, gêneros, orientações afetivo-sexuais e gerações ampliam as perspectivas e contribuem para um clima de respeito e valorização das diferenças. Como uma das maiores empregadoras do Brasil, reconhecemos nosso papel de valorizar e impulsionar a diversidade, inclusão e equidade de oportunidades em nossa organização e na sociedade”.

O benchmarking com o Itaú Unibanco proporcionou um encontro com a aplicação da gestão da diversidade com políticas e movimentos claros em direção a inclusão, diversidade e equidade.

4.2.2. Benchmarking na Fundação Dom Cabral (FDC)

O segundo benchmarking foi realizado com a Fundação Dom Cabral – renomada escola de formação executiva, fundada em 1976.

Em um bate papo descontraído com três membros da Fundação envolvidos no projeto de diversidade e inclusão (Tatiana, Leonardo e Marina), tomamos conhecimento das práticas adotadas, dificuldades e aprendizados, não só da FDC como das suas empresas parceiras.

Com o relato de duas mulheres e um homem que se assume pardo e gay, fomos apresentados às práticas de construção de conteúdo, integração de projetos, parcerias e ações que são realidade no dia a dia da FDC, e visam aumentar a diversidade e a inclusão social, não só na liderança da Fundação, como também em suas salas de aula, de onde saem lideranças para as principais empresas do país.

O projeto de valorização da diversidade e inclusão na FDC é recente (2017), e enfrentou muita resistência devido à cultura da organização. Lembrando que a

Fundação Dom Cabral foi fundada dentro de uma universidade católica, tendo como cofundador um católico, o que inevitavelmente trouxe a influência da religião à cultura organizacional.

O primeiro passo deu-se com a realização de pesquisas sobre o tema, workshops, formação de grupos de trabalho, ações de sensibilização e eventos marcando datas comemorativas. Com isso o projeto começou a ganhar força a partir de 2020. E como estratégia para aumentar sua abrangência, houve uma integração entre as áreas institucional, de Recursos Humanos e sustentabilidade.

Segundo Marina, a FDC analisa as experiências, os resultados, as boas práticas e seus aprendizados por duas perspectivas: a da própria FDC e a das empresas parceiras. Considerando que a implementação de práticas de inclusão sofre impactos diversos não só de acordo com o setor e negócio específico, mas também com a cultura organizacional.

No caso da FDC, foi fundamental a transição de uma visão de inclusão filantrópica, de caridade, para uma inclusão com base em justiça social e garantia de direitos de populações historicamente injustiçadas. Apesar da lei de cotas ter sido criada há mais de dez anos, apenas recentemente se percebe uma evolução e consequente amadurecimento do debate público dessa temática.

Por ser uma escola de educação executiva, num país tão desigual quanto o Brasil, a FDC tem ciência da dificuldade na implementação do programa de diversificação, já que seus alunos representam o “topo da pirâmide”, sendo em sua maioria líderes de empresas e pertencentes à classe social privilegiada. O desafio de diversidade é ainda maior levando em conta que apenas 20% das turmas com 100% de pessoas brancas são formadas por mulheres.

A fim de sensibilizar de maneira efetiva seus stakeholders, a FDC contratou no final de 2018, uma consultoria externa para a estruturação e implantação do programa de diversidade. Ficaram satisfeitos por inserir a temática na organização, porém perceberam que quem mais participava do programa eram justamente aquelas pessoas que já eram abertas e interessadas pelo tema, já tinham visão de mundo, perspectivas historicamente e socialmente construídas. Infelizmente quem mais precisava ser sensibilizado não participava.

Outro fato preocupante foi o aparecimento de expectativas nos grupos minoritários. Porém as tensões internas fizeram com que a necessidade de mudança

na governança avançasse. Era preciso alinhar a cultura, os impactos do setor e do negócio. Só por escolha do líder a temática ganharia força. Marina ressaltou a importância do papel do líder na difusão da temática da diversidade.

Para otimizar o projeto de inclusão, a FDC definiu quatro pilares: 1. Gênero; 2. Deficiência; 3. Raça; 4. LGBTQIA+. Também foram definidas a cadeia de valor e os grupos de afinidades, priorizando o “lugar de fala” das minorias. Foi criado um Comitê de diversidade, com membros da segunda camada de liderança, que têm uma ligação direta com a presidência a fim de favorecer a rapidez e o alinhamento das ideias.

Leonardo ressaltou a importância da diversidade entre os membros do comitê para garantir representatividade das minorias. Outro tópico importante abordado foi o processo seletivo.

Recentemente a diretoria estatutária da FDC solicitou que, no prazo de 90 dias, fosse apresentado um plano para a inclusão racial. Tal decisão é certamente fruto do ativismo interno. Já há um plano para priorizar a contratação e a promoção de pessoas pretas. No entanto é preciso sensibilizar as lideranças quanto aos critérios e competências realmente necessários para os cargos.

Segundo Marina, faz-se necessário desconstruir a mentalidade das lideranças para que entendam quais competências são realmente necessárias. Ela ressalta as influências da nossa colonização eurocêntrica.

Nesse benchmarking pudemos conhecer também boas práticas realizadas em empresas parceiras da FDC.

Como exemplo, em uma siderúrgica parceira foi estabelecida uma meta de X% de mulheres na operação. Meta que logo de cara esbarrou na falta de formação de mulheres nessas funções. A solução encontrada foi uma parceria com o SEST/SENAT para formação de mil mulheres. E o resultado foi a contratação de todas elas.

Uma segunda meta foi a atingir X% de mulheres na liderança. Para isso foi criado um programa interno de melhoria e aceleração de carreira de mulheres, sendo que os resultados estão atrelados ao pagamento das remunerações variáveis da liderança (mecanismos de incentivos).

Aqui surge uma questão delicada, mas necessária. Soa estranho ter que premiar financeiramente para que haja inclusão. Porém, se refletirmos, atualmente as organizações já gratificam quem exclui; terão agora que passar a gratificar quem inclui. Só assim a agenda avançará.

O tópico sobre a linguagem inclusiva também nos trouxe muita reflexão.

Há uma série de materiais de estudo a respeito do tema, mas Marina achou importante ressaltar a importância de se considerar a cultura da organização na abordagem do tema. Por exemplo, na FDC percebeu-se que termos como “queridos” geravam mais incômodo que inclusão. Optou-se então por utilizar os termos queridos e queridas, senhoras e senhores, pois a linguagem carrega esse tema excludente.

O mesmo ocorre com a pessoa com deficiência. “Somos uma sociedade extremamente capacitista e não percebemos”, diz Marina.

Ela assume que recentemente usou a expressão “estou sem braço para essa tarefa”, e foi alertada por sua colega Tatiana. Nos contou também que havia escolhido uma frase do economista Eduardo Gianetti para usar em um programa da FDC: “A economia sem ética é cega”. Desistiu após refletir.

Segundo Marina é preciso estar atento pois nossa fala explicita nossos vieses.

Leonardo nos falou sobre o tal “Pacto Narcísico”, ou seja, querer estar rodeado de pessoas que se pareçam conosco. E da importância de diversificar e “sair da bolha”. Segundo ele, nem sempre são mesmo necessários todos os cursos, idiomas, anos de experiência, e demais requisitos que geralmente são exigidos nos processos seletivos. Muitas vezes eles servem apenas para excluir possíveis candidatos que, apesar de não possuírem todos eles, podem trazer muitos outros que não estão sendo valorizados. Foi trazido o exemplo dos líderes comunitários. Como não valorizar toda a experiência em liderança apenas por falta de educação formal?

É preciso repensar os critérios de contratação, e valorizar as vivências. Pois geralmente é possível desenvolver habilidades.

As lideranças comunitárias já são aceitas nos cursos de gestão da FDC, não sendo mais exigido os seis anos de experiência. O objetivo é diversificar a sala de aula, enriquecer o debate e a troca de experiências.

Há ainda um longo caminho de comunicação pela frente, pois a FDC hoje é vista como escola de elite. Mas a alteração dos critérios de seleção já é o primeiro e importante passo.

Enfim, em uma sociedade tão cheia de muros, a FDC tem como objetivo construir pontes, equilibrando interesses e desenvolvendo a escuta empática, a fim de promover a mudança nas pessoas.

Para promover a empatia, a FDC trabalhou intensamente com as empresas os depoimentos das pessoas que vivenciaram as situações tanto de inclusão como de exclusão. “Somente quando as lideranças se percebem agentes de dor, muda-se a chave”, diz Marina. Os líderes escutaram os relatos:

- O que é ser negro numa instituição de maioria branca?
- Como é ser LGBTQIA+ no país que mais mata homossexuais do mundo?

A escuta move montanhas, mas é preciso cuidar e respeitar a dor de quem vai se abrir e dar o depoimento. Escutar de forma sensível e transparente.

Já houve uma mudança na Diretoria Executiva da FDC. O quadro que hoje é formado por três mulheres e dois homens, antigamente era formado por quatro homens. Também o Conselho já mostra sinais de mudança, e hoje é formado por duas mulheres e um homem.

No entanto é preciso considerar o quanto de sua autenticidade as mulheres tiveram de abrir mão para alcançar o crescimento profissional. Nos foi sugerida a leitura dos livros: Liderança nua e crua, de Lívia Mandelli; e, O equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios, de Nilima Bhat & Raj Sisodia.

Em sua conclusão, Marina ressaltou a importância de termos abertura e sermos genuínos para acolher a nossa vulnerabilidade. Ter consciência que somos fruto de uma sociedade estruturalmente racista e patriarcal, e que em algum momento iremos refletir isso. Porém, temos visto que as lideranças que estão fazendo a diferença acolhem suas vulnerabilidades, e fazem delas a força para impulsionar as mudanças necessárias. É preciso querer aprender, incluir, não temer a exposição, uma vez que estamos todos aprendendo. O caminho é aproximar o diferente e tornar o diálogo franco e respeitoso.

Com a realização do *benchmarking* com a Fundação Dom Cabral e com o Itaú Unibanco pode-se conhecer os esforços das duas instituições em integrar pessoas de diferentes culturas, gêneros, raças, orientações sexuais e capacidades.

Os benefícios dessa integração já são tangíveis nas duas empresas: ambientes de trabalho com segurança emocional e troca frutífera de culturas, ideias e competências.

O *benchmarking* reforçou nossa crença na importância da diversidade na liderança das empresas, e da necessidade de esforços para que a inclusão se torne realidade em nossa sociedade.

4.3. EMPRESA ESTUDADA

Empresa estudada é a Gol Linhas Aéreas Inteligentes, empresa de capital aberto, maior Companhia aérea doméstica do Brasil, líder nos segmentos corporativo e de lazer, com a melhor tarifa da América Latina. Foi fundada em 2001 e tem, aproximadamente, 14.800 colaboradores. Dispõe de uma frota de 127 aeronaves, opera 79 destinos na América do Sul (incluindo Brasil), Caribe e Estados Unidos. Também mantém alianças estratégicas com a Air France, KLM e American Airlines, além de disponibilizar aos Clientes outros diversos acordos de codeshare e de interline, que agregam conveniência e facilidade nas conexões para qualquer lugar atendido por essas parcerias.

Oferece 124.528 voos por ano e já transportou 16,8 milhões de passageiros, tem um modelo de negócio flexível e versátil com o foco na experiência do cliente.

Com o propósito de Ser a Primeira para Todos, a GOL oferece a melhor experiência de viagem, com conforto, conectividade e entretenimento, além do Smiles, seu programa de fidelidade e milhagem. Conta, também com a GOLLOG, serviço de transporte de cargas e encomendas no Brasil.

Os valores da empresa são Segurança: é o nosso valor número um e orienta todas as nossas ações; Baixo Custo: temos o mais baixo custo do setor; Time de Águias: somos uma empresa de oportunidades, com o melhor time da aviação brasileira; Inteligência: maximizamos nossos resultados com soluções inteligentes e tecnologias; e, Servir: o jeito GOL nos torna a melhor opção para o Cliente.

Esta empresa foi selecionada porque ela faz parte da vivência de dois dos autores e pelo fato de em 2021 ter inserido em um dos direcionadores estratégicos o tema ESG. “Inspirados pelo conceito ESG, aprofundar o entendimento sobre as nossas vulnerabilidades e oportunidades de desenvolvimento nas questões mais fundamentais para o futuro da GOL e do mundo”. No vigésimo aniversário, a empresa

assumiu o compromisso com o Time de Águias e a sociedade brasileira de procurar incessantemente ser uma Companhia ainda mais justa e inclusiva, com a equidade de gênero sendo sempre uma prioridade.

A GOL em 2020 lançou o Manifesto de Diversidade, reforçando o seu propósito de ser a Primeira para Todos, abraçando todos os estilos, crenças, ideias, valores, etnias e muitas outras características que revelam algo em comum entre todas as pessoas: o fato de cada uma ser única. O Programa de Diversidade da GOL ganhou treinamentos direcionados às lideranças e suas equipes, revisão de procedimentos, criação de grupos de afinidade para fazer avançar os aprendizados e projetos na organização, definição de metas como a de maior equilíbrio de gênero nos cargos de liderança, entre outras iniciativas. A partir do Manifesto, a GOL destaca a sua jornada como uma aprendiz dedicada, que busca compreender e superar as suas vulnerabilidades ao mesmo tempo em que demonstra uma postura atuante e relevante para a ampliação da diversidade e inclusão em toda a organização.

Atualmente, os colaboradores estão distribuídos da seguinte forma 58% na área Operacional, 33% na Tripulação e 9% com profissionais nos cargos de assistentes, analistas, especialistas, coordenadores, gerentes e Alta Liderança.

Quanto a distribuição de colaboradores por gênero, a empresa possui 44% de mulheres e 56% de homens. O total de mulheres líderes chega a 35%, sendo 23,33% na posição de diretora e 30% na de C-level (uma Vice-Presidente e duas Diretoras).

Em relação a faixa etária, o maior número de colaboradores 67% está na faixa dos 30 aos 50 anos, que representa 67% do quadro total. Há 22% do quadro com idade até os 30 anos e 11% acima dos 50 anos. Dos colaboradores acima de 50 anos 47% estão na Tripulação, na área Operacional e 7% nas demais posições.

Embora haja o comprometimento da empresa como Manifesto da Diversidade, inclusão do ESG nos direcionadores estratégicos e treinamentos voltados para a prática da diversidade isso não se mostrou suficiente para ampliar a representatividade deles nas posições de liderança. Assim, conhecendo e identificando as necessidades da empresa desenvolveu-se o presente projeto que pode contribuir na ampliação da diversidade nas posições de liderança tanto para a empresa quanto para o setor de transportes. Para isso, foram realizadas pesquisas sobre diversidade nas organizações do setor, inclusive a empresa foco do estudo.

4.4. PESQUISA GESTOR

Foi realizada pesquisa com 11 gestores, que representam a diversidade de gênero, idade e orientação sexual, em 4 empresas do setor de transportes. Nas 29 perguntas realizadas, podemos identificar alguns pontos de relevância.

Com relação ao desenvolvimento e ascensão na carreira até o cargo de gestor, verificamos que não existe uma relação direta entre processo seletivo e promoção ao cargo de gestão, pois 6 entrevistados responderam que alcançaram o cargo por processo seletivo e 5 por indicação.

Em relação ao estilo de liderança, relacionamento com a equipe e diferencial profissional, identificamos algumas características comuns entre eles, quais sejam: gestão participativa, aberta, próxima e comunicação assertiva.

Outra pergunta com resultado importante diz respeito a como a diversidade ajudou ou atrapalhou na carreira. Dos 11 líderes, 7 informaram que ajudou na expansão da visão em relação ao outro e no seu desenvolvimento como gestor, 3 informaram que a diversidade lhe foi indiferente e 1 pessoa relatou que prejudicou em sua ascensão profissional mais rápida.

Algumas perguntas fechadas de múltipla escolha também foram feitas, das quais destacamos 3 com resultados relacionados à importância da meritocracia para os líderes diversos:

Gráfico 1 - Metas e valorização



Gráfico 2 - Reconhecimento baseado em mérito

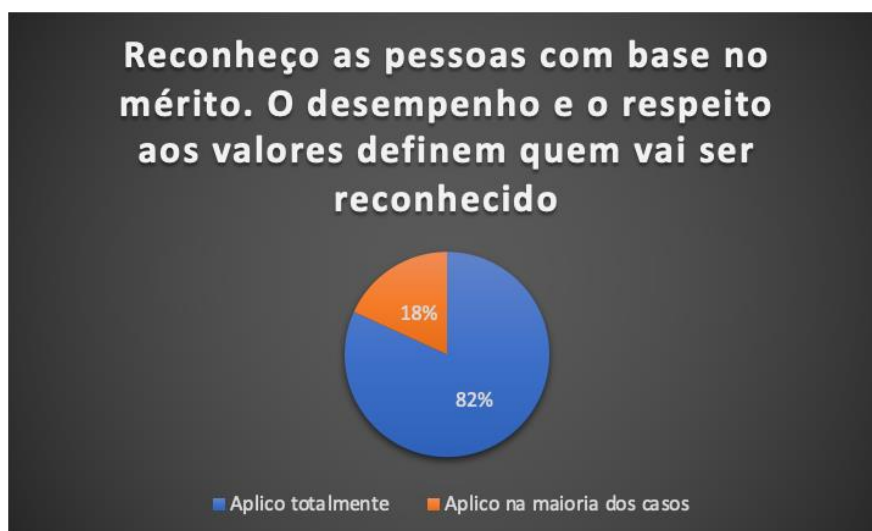
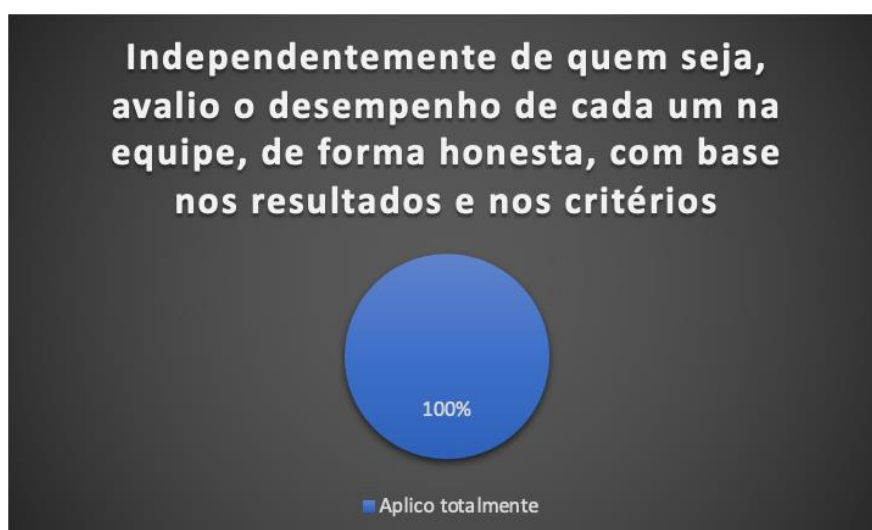


Gráfico 3 - Avaliação do desempenho baseada em resultados



Com isso podemos verificar que os líderes que responderam à pesquisa dão valor à meritocracia e avaliam sua equipe com base nos resultados e desempenhos individuais, o que está alinhado com as práticas tradicionais da gestão empresarial.

4.5. PESQUISA COLABORADOR

Também foi realizada pesquisa com os 54 colaboradores integrantes das equipes lideradas pelos gestores diversos da pesquisa acima explicada. Havia apenas 5 possibilidades de respostas, todas fechadas e de múltipla escolha.

Considerando as respostas "sempre é verdade" e "na maioria das vezes é verdade" como integrantes de um mesmo quadrante, tivemos 5 perguntas com resultados de 100% para esta categoria de respostas conforme abaixo:

Gráfico 4 - O impacto do gênero no relacionamento com a equipe

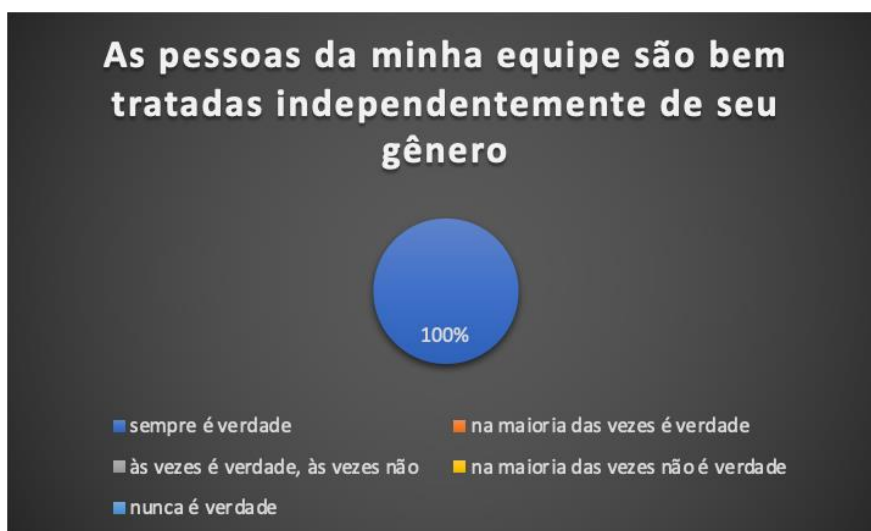


Gráfico 5 - A orientação sexual impacta no relacionamento com a equipe

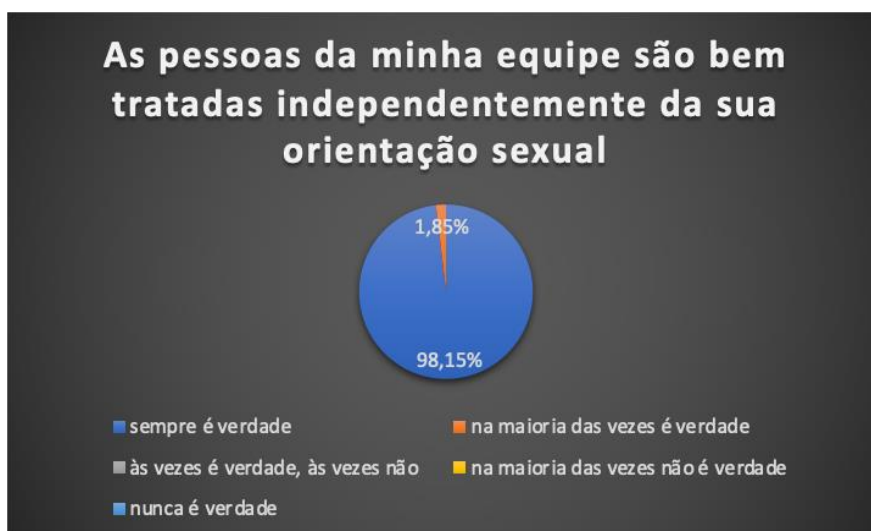


Gráfico 6 - O líder proporciona a colaboração na equipe

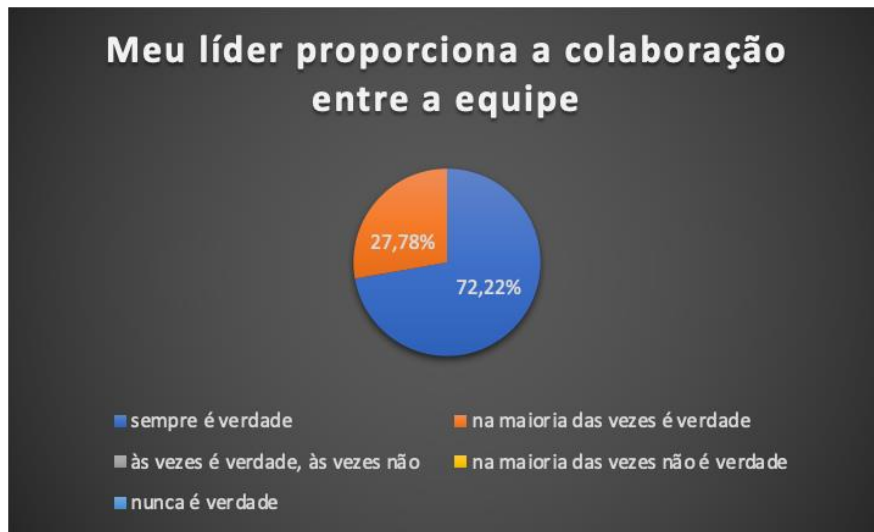


Gráfico 7 - O líder é aberto a qualquer pergunta

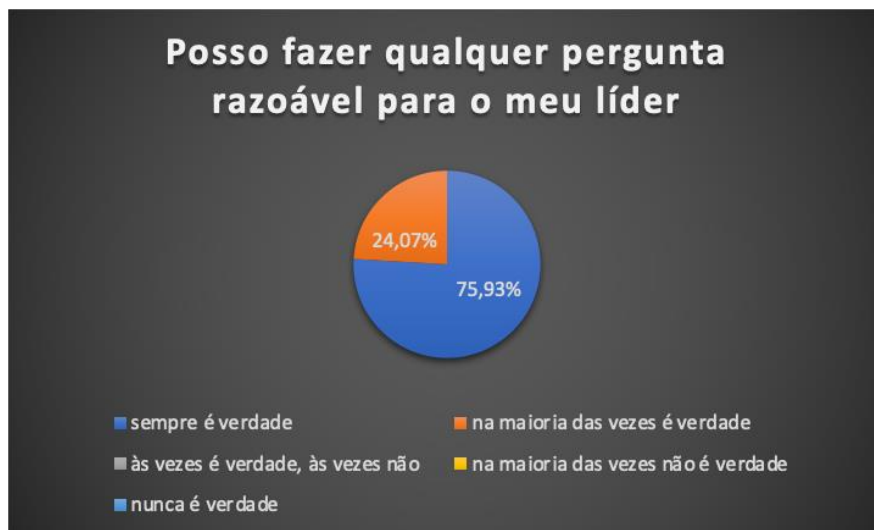
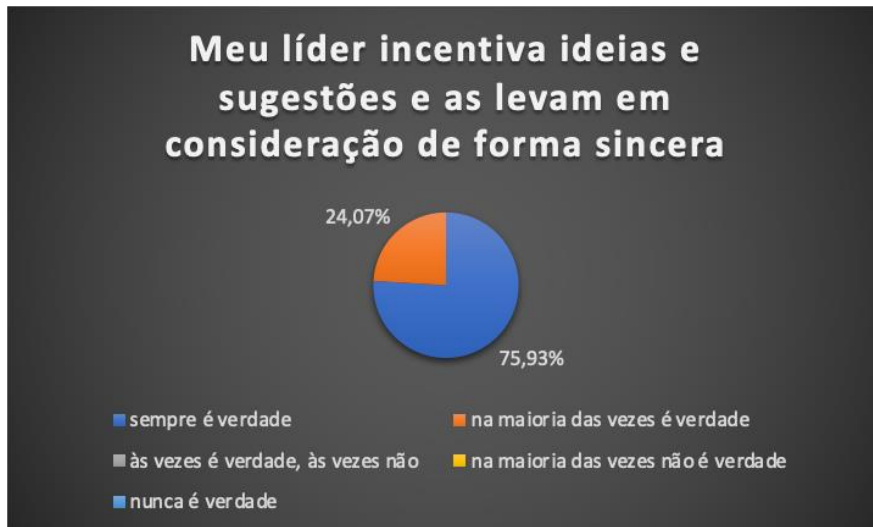


Gráfico 8 - O líder incentiva ideias e sugestões



Em um segundo quadrante da pesquisa com os liderados, separamos as respostas cuja soma de "sempre é verdade" e "na maioria das vezes é verdade" tenha atingido o resultado mínimo de 96%.

Gráfico 9 - O líder favorece a abertura e a proximidade com o time



Gráfico 10 - O líder proporciona um ambiente seguro



Gráfico 11 - A idade impacta no relacionamento com a equipe



Gráfico 12 - A cor e etnia impactam no relacionamento com a equipe

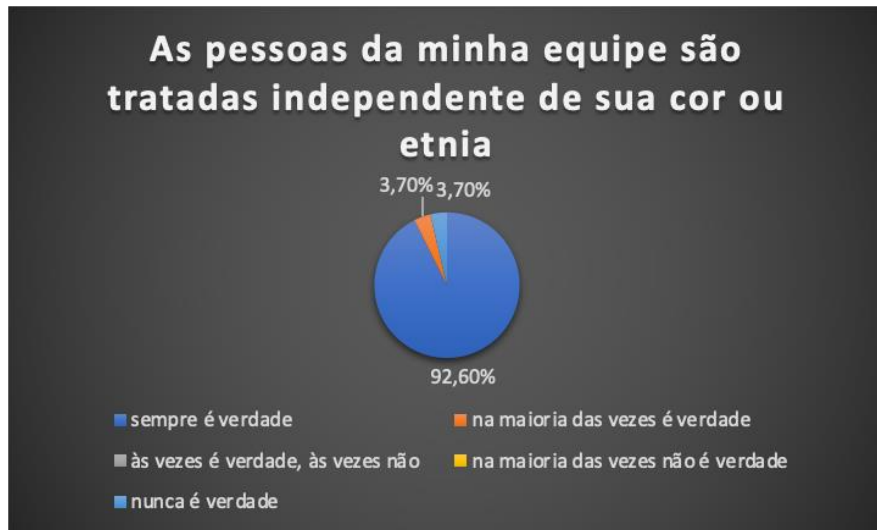


Gráfico 13 - O líder é competente



Gráfico 14 - O líder reconhece o trabalho

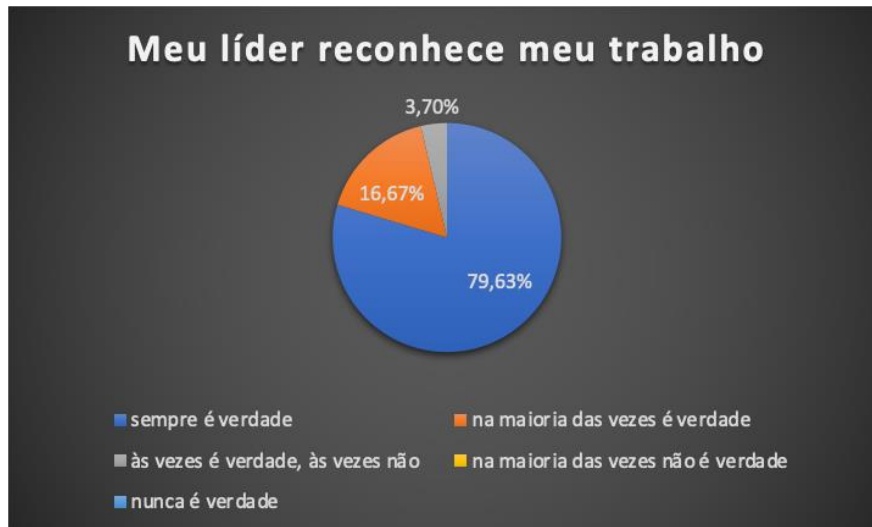


Gráfico 15 - O líder cumpre o acordado



Considerando então os dois quadrantes, 100% e 96%, que representam os maiores índices positivos dos líderes, vemos que estes resultados dizem respeito ao perfil colaborativo e aberto dos líderes diversos, também evidenciado na pesquisa realizada com estes.

Este resultado também está de acordo com a pesquisa bibliográfica em que os autores relacionam a liderança diversa com um ambiente de inovação, colaboração, melhoria da competitividade e redução de turnover de colaboradores.

5. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

5.1. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

As empresas contam cada vez mais com equipes diversificadas e multidisciplinares que combinam as capacidades coletivas de mulheres e homens, pessoas de diferentes heranças culturais e trabalhadores mais jovens e mais velhos. Mas simplesmente juntar uma mistura de pessoas não garante alto desempenho; requer liderança inclusiva — liderança que garante que todos os membros da equipe sintam que são tratados com respeito e justiça, são valorizados e sentem que pertencem e estão confiantes e inspirados, mas para criar uma cultura inclusiva é preciso energia e esforço, e isso começa com a liderança prestando atenção ao que dizem e fazem diariamente e ajustando conforme necessário (BOURKE; TITUS, 2019).

Entendendo a importância da liderança na criação de uma cultura organizacional diversa e inclusiva, com base no resultado das pesquisas e *benchmarks* realizados propõe-se um projeto com objetivo de estabelecer a cultura de diversidade por meio da liderança, contemplando 10 etapas desde o mapeamento da diversidade até o seu desenvolvimento na empresa.

A primeira etapa consiste em entender o estado de maturidade organizacional considerando o tema diversidade. Para isso, serão realizadas entrevistas individuais e coletivas para mapeamento da diversidade na empresa com entrevistas individuais, coletivas e pesquisa com todos os colaboradores para identificar a distribuição dos grupos e nível de maturidade deste tema.

As entrevistas coletivas serão pautadas por perguntas para mapear a diversidade em três dimensões: primária, secundária e organizacional.

A dimensão Primária, neste estudo, abordará cor ou raça, gênero, orientação sexual, origem regional e idade dos entrevistados com as perguntas abaixo:

- Qual é sua cor ou raça?
- Qual sua identidade de gênero?
- Qual sua orientação sexual?

- Qual é sua cidade/ estado?
- Qual é sua faixa etária?

A dimensão Secundária, está relacionada a educação, religião e estado civil dos participantes. Para este senso, serão realizadas as seguintes perguntas:

- Qual o seu grau de escolaridade?
- Qual religião você pertence ou com qual você mais se identifica?
- Qual o seu estado civil?

A última dimensão abordada é a Organizacional. Nela busca-se compreender a formação profissional, nível hierárquico e faculdade cursada pelo respondente com as seguintes perguntas:

- Qual a sua profissão?
- Qual é seu nível hierárquico na organização?
- Qual a faculdade que você cursou ou está cursando?

Para as entrevistas coletivas a proposta é de que sejam realizadas com grupos de 15 a 20 colaboradores, separados entre gestores e não-gestores. Assim, será possível abranger todas as áreas para captar e entender as similaridades e diferenças dentro da própria empresa no que se referente a cultura de abraçar a diversidade e inclusão.

Nas entrevistas individuais será selecionada uma amostra de dez por cento dos colaboradores aleatoriamente com abrangência de todas as áreas com o objetivo de verificar e confirmar as informações obtidas por meio da pesquisa e entrevistas coletivas. Além disso, entender como os colaboradores se sentem no relacionamento com a liderança e dentro do ambiente corporativo sobre o tema de diversidade. Ainda para as entrevistas individuais, será selecionada uma amostra de 10% dos colaboradores que se enquadram no que o presente estudo considera como diversidade de gênero, idade e cor. Essa última etapa das entrevistas será fundamental para ouvir o que as pessoas mais impactadas pela cultura de diversidade tem a dizer, sobre a organização, sobre a liderança e sobre suas vidas. Para a criação de uma cultura de diversidade é preciso reconhecer nossas diferenças e suas várias dimensões para ir além da simples tolerância para abraçar e celebrar a riqueza de cada indivíduo (PATRICK; KUMAR, 2012)

A primeira etapa permitirá que a organização tenha clareza sobre a cultura de diversidade que permeia todos os funcionários da empresa, inclusive no detalhe de

área e cargos. Identificar os pontos fortes e fracos da organização no que se refere a diversidade no ambiente corporativo é o passo essencial para dar visibilidade e buscar uma cultura voltada para a diversidade e inclusão das pessoas.

A segunda etapa consiste em criar engajamento e compromisso junto a alta liderança da empresa. Se as diferenças dos indivíduos são bem-vindas, apreciadas e apoiadas, dando oportunidades iguais a todos, as diferenças podem beneficiar a organização (ANDERSON, 2014). Para isso, será apresentado o resultado das entrevistas e pesquisas ao presidente e a alta liderança da organização. Uma visão clara e transparente das fortalezas e oportunidades que a empresa tem no que tange a cultura de diversidade será compartilhada. Nesse momento, trazer depoimentos dos colaboradores diversos do time é de fundamental importância para criar consciência sobre as deficiências da organização e dos desafios que essas pessoas passam diariamente e passam despercebidos pelos demais grupos. Por fim, a liderança terá oportunidade de interagir com o grupo responsável pela primeira etapa do projeto (especialista em diversidade, consultoria e membros da equipe diversa da empresa) com questionamentos e esclarecimentos necessários para avançar para a próxima etapa do projeto.

A terceira etapa consiste em criar o plano de ação para a diversidade dentro da organização. O objetivo da liderança em diversidade é criar um clima baseado em tolerância e compreensão mútua entre indivíduos e aumentar a motivação e o desempenho dos funcionários através da construção de uma cultura comum (POLAT; ARSLAN; ÖLCÜM, 2017). Com a alta liderança da empresa engajada e comprometida com a visão clara dos pontos fortes e fracos da empresa, o próximo passo requer o envolvimento do time do projeto em conjunto com a alta liderança e uma consultoria para definir o que a organização entende por diversidade, qual o seu estágio atual e onde a empresa quer chegar. Definir os pilares de atuação e objetivos de curto, médio e longo prazo. Por exemplo, para o pilar gênero, ter o objetivo de longo prazo de ter metade do conselho de administração composto por mulheres. Para a criação da cultura da diversidade dentro da organização, definir as ações que serão tomadas e como a empresa quer engajar todo o time em torno do objetivo de ser mais diversa. Ao final desta etapa é esperado que a empresa tenha um registro formal do estágio atual da cultura de diversidade e dos objetivos para o futuro. Esse documento deve ser construído de forma conjunta dentro da organização, trazendo transparência do

movimento que está sendo realizado pela empresa, bem como o que é esperado de cada colaborador em termos de comportamento, atitude e papel na construção da cultura de diversidade e inclusão da companhia.

A quarta etapa consiste em comunicar e dar visibilidade a todos os funcionários da organização do movimento em direção a construção de uma cultura que abrace a diversidade na fala, nas ações e na interação com os stakeholders, consolidando não apenas os números, mas o sentimento de pertencimento de cada colaborador que fizer parte do time. Para isso, será lançado um documento e uma carta compromisso do presidente divulgada em todos os canais de comunicação internos, além de ser apresentado ao conselho de administração da empresa como marco do desenvolvimento da cultura de diversidade na companhia. Serão criados vídeos curtos explicativos de cada pilar que a organização irá trabalhar e focar no período. Por fim, será realizada uma *live* pelo presidente da companhia em conjunto com todo o time apresentando o plano da organização no que tange a diversidade, testemunhos da comunidade diversa da empresa e uma visão de onde a companhia quer chegar.

A quinta etapa consiste em selecionar e treinar disseminadores da cultura de diversidade dentro da organização e a criação do Comitê da Diversidade. A seleção será realizada com base nas entrevistas realizadas com a liderança da empresa, identificando líderes que se destacam por seu comprometimento e busca por diversidade dentro do time. A seleção será realizada pelo time de RH liderada pelo especialista em diversidade. Eles receberão o título de Guardiões da Diversidade. Realizarão treinamento para aprofundar sobre o tema diversidade e conhecer em detalhe o processo de construção do documento de compromisso com a diversidade com o grupo que conduziu as primeiras quatro etapas, além de realizar encontro com a alta liderança para alinhamento sobre o tema.

Após os Guardiões da Diversidade passarem pelo processo de aprofundar sobre o tema, alinhamento e compromisso, a organização criará o Comitê da Diversidade, o Comitê dos Guardiões da Diversidade e o Comitê da Cultura Diversa.

O Comitê da Diversidade será constituído por representante da alta liderança, o presidente da organização, especialista em diversidade, presidente do Comitê dos Guardiões da Diversidade, representantes cada um dos pilares de diversidade na organização, além de um membro convidado referência em diversidade em empresas de outros setores de atuação. O Comitê tem como responsabilidade garantir que a

organização esteja se desenvolvendo para atingir os objetivos manifestados no documento de compromisso da organização com a cultura da diversidade, bem como revisar e direcionar o plano anualmente de forma a manter o compromisso vivo e atual. O Comitê será reunido com frequência mensal, podendo ser acionado extraordinariamente, em caso de necessidade ou deliberação urgente. As reuniões serão presenciais.

O Comitê dos Guardiões da Diversidade será composto pelo time de Guardiões da Diversidade. Reuniões quinzenais reunindo todo o time com os representantes de cada pilar da diversidade entre os colaboradores, além do especialista em diversidade. Será eleito o presidente do comitê que irá organizar as pautas e participar das reuniões do Comitê da Diversidade. O primeiro encontro será conduzido pelo especialista, assim como a eleição. As reuniões serão online para permitir a participação de todo o time. Esse comitê deverá trazer e compartilhar as informações colhidas com os grupos além de compartilhar as informações discutidas no Comitê da Diversidade.

O Comitê da Cultura Diversa será constituído de colaboradores não-gestores e o especialista em diversidade. Serão eleitos representantes de cada pilar da diversidade. Cada representante deve levar pautas e estar aberto a outras levadas pelo time para discussão. As reuniões devem acontecer mensalmente, sempre antes do Comitê de Diversidade para que possam ser levadas as informações a liderança. O objetivo do comitê é dar voz aos colaboradores diversos e levá-los a ser a principal contribuição no desenvolvimento da cultura de diversidade da organização.

A sexta etapa consiste na disseminação do compromisso com a Diversidade por toda organização, líderes e não-líderes. Para isso, serão realizados workshops conduzidos pelo time de Guardiões da Diversidade para no máximo 20 colaboradores. As dinâmicas e apresentações devem garantir que o participante pratique e abrace o conceito de diversidade esperado pela empresa para que seja entendido e principalmente incorporado no seu dia-a-dia dentro da organização. Os workshops serão padronizados com apresentações, dinâmicas e modelos de interação iguais, criado pelo Comitê de Guardiões da Diversidade, aplicados inicialmente na alta liderança e após aprovação do modelo, disseminado pela organização. Todos os colaboradores deverão participar de uma sessão do workshop.

A sétima etapa consiste na criação e realização de treinamentos específicos para trabalhar temas pontuais relacionados a construção da cultura da diversidade na organização, tais como: contexto histórico, barreiras estruturais na sociedade, barreiras estruturais nas organizações, equidade, vieses inconscientes e comunicação não violenta. Exemplo de treinamento abaixo:

The image shows two slides from a presentation. The first slide has a dark brown header with the title 'Diversidade nas organizações' in white. Below the title, the subtitle 'Contexto histórico' is written in a smaller font. The second slide has a dark brown header with the title 'Contexto Histórico' in white. Below the title, there is a list of five bullet points in white text.

Diversidade nas organizações

Contexto histórico

Contexto Histórico

- Quando surgiu a diversidade
- O que é a diversidade na história
- Qual a importância da diversidade para a Sociedade
- Onde surgiu a diversidade
- Por que falar de diversidade

Contexto Histórico

- Quando surgiu a diversidade

O assunto surgiu nos anos 90, quando o avanço da globalização econômica promoveu mudanças significativas nas organizações, em especial na cultura e na comunicação nas empresas.

- O que é a diversidade na história

Diversidade significa variedade, pluralidade, diferença.

Diversidade é a reunião de tudo aquilo que apresenta múltiplos aspectos e que se diferenciam entre si, ex.: diversidade cultural, diversidade biológica, diversidade étnica, linguística, religiosa etc.

- Qual a importância da diversidade para a Sociedade

Essa é a importância da diversidade: proporcionar a oportunidade de reforçar o nosso desenvolvimento como sociedade. Evidentemente, vivemos em um mundo formado por etnias com suas especificidades, mas todos com os mesmos direitos e deveres, baseados em uma condição única de Ser Humano

Contexto Histórico

- Onde surgiu a diversidade

A diversidade cultural nasceu das diferenças regionais entre as culturas de cada povo, só que atualmente está em perigo por conta da Globalização. A diversidade cultural é a variedade das diferentes culturas que se desenvolveram pelo planeta no correr da história.

- Por que falar de diversidade

Para a cultura, a diversidade proporciona novas conexões e o desenvolvimento da capacidade artística e cultural. Ou seja, a diversidade traz vantagens para toda a sociedade. Precisamos incorporar pessoas, não importando sexo, gênero, raça, religião, classe social, geração, necessidades especiais.

Diversidade nas organizações

Barreiras Estruturais na Sociedade

Barreiras Estruturais na Sociedade

- Desinformação dos outros e da sociedade
- Barreiras comunicacionais
- Barreiras Atitudinais
- Barreiras Arquitetônicas

Barreiras Estruturais na Sociedade

- Desinformação dos outros e da sociedade
Medo do desconhecido e do que não dominamos, de como devemos agir e conviver
- Barreiras comunicacionais
Linguagem brasileira de sinais, placas de sinalizações, acessibilidade digital
- Barreiras Atitudinais
Atitudes das pessoas
- Barreiras Arquitetônicas
Acessibilidade de ruas, calçadas, passeios, banheiros

Diversidade nas organizações

Barreiras Estruturais nas Organizações

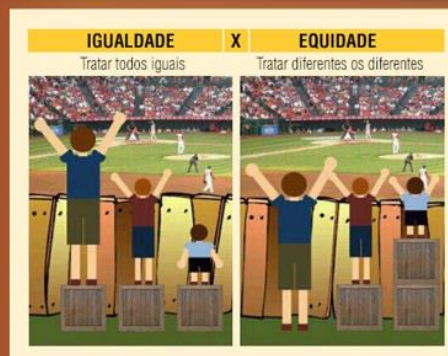
Barreiras Estruturais nas Organizações

- Políticas específicas para promover a diversidade
- Combater o preconceito dentro das organizações
- Alterar rotina e estrutura da organização
- Promover a aceitação as mudanças organizacionais
- Alinhar a cultura de diversidade à cultura da organização
- Mudar o discurso com o público interno e externo

Diversidade nas organizações

Equidade

Equidade



Diversidade nas organizações

Vieses Inconscientes

Vieses Inconscientes



- Vieses inconscientes são pressupostos, crenças ou atitudes aprendidos dos quais não estamos necessariamente conscientes.
- Embora o viés seja um aspecto natural do funcionamento do cérebro humano, ele pode às vezes reforçar estereótipos

Diversidade nas organizações

Comunicação Não Violenta

Comunicação Não Violenta

Os 4 pilares da Comunicação Não Violenta

- I. Observar sem julgar. Foque nos fatos e deixe o julgamento de lado.
- II. Nomear seus sentimentos. O segundo passo é entender os sentimentos que estão por trás das observações realizadas.
- III. Identificar e comunicar suas necessidades.
- IV. Pedir ao invés de mandar.



A oitava etapa seriam mapeados os temas de maior dificuldade para os líderes conversarem em reuniões com as equipes. Além destes temas, os líderes poderiam falar sobre a diversidade dentro do time, como as relações acontecem, quais são as maiores dificuldades e se colocar como um aprendiz também no tema. Criar abertura para discussão do tema nas equipes é importante para garantir que o tema continue vivo e a cultura da diversidade seja enraizada na organização. Mensalmente, o Comitê de Diversidade enviará comunicação a liderança com material sobre um tema específico a ser debatido dentro da equipe. Cada pilar da Diversidade será abordado de forma cíclica. Vídeos e textos explicativos irão pautar as discussões nas equipes. Há muito a ser aprendido sobre como se tornar um líder inclusivo e aproveitar o poder de equipes diversas, mas já se sabe que líderes que praticam conscientemente a liderança inclusiva e desenvolvem ativamente sua capacidade verão os resultados no desempenho superior de suas diversas equipes (BOURKE E TITUS, 2019).

A nona etapa consiste no processo de sustentação da cultura da diversidade. Nesse ponto, serão realizados encontros com a liderança para debater os temas discutidos com as equipes, bem como pautas que venham a surgir dentro dos times. Para esses encontros, serão realizadas pesquisas com a liderança para identificar os temas com maior necessidade de abordagem e discussão. Com os temas definidos, serão convidados especialistas nos temas para conduzir o time de líderes a reflexão e a ação. Nessa etapa, a criação de eventos específicos sobre diversidade para time todo também se faz necessária, para manter o engajamento alto e o tema vivo dentro da empresa, com participação de pessoas que representam a diversidade para contar sua experiência e vivência. Ainda seria criado Espaço Diverso, onde colaboradores

poderiam compartilhar suas histórias com os membros da organização, publicando vídeos ou textos na rede social interna da organização.

A décima etapa consiste no planejamento da organização para o próximo período considerando o objetivo de manter viva a cultura da diversidade em o time. Para isso, os três comitês devem ser realizados. Primeiro, o Comitê da Cultura Diversa, depois o Comitê dos Guardiões da Diversidade e por fim o Comitê da Diversidade. O foco de cada comitê deverá ser nos aprendizados, conhecimentos e necessidades futuras da organização e dos colaboradores. Um novo mapeamento do estágio da cultura de diversidade dentro da organização deve ser realizado antes dos comitês. Após os comitês realizados, o Comitê da Diversidade ser reunirá novamente para então criar o documento de compromisso com a cultura da diversidade para o próximo período, dando visibilidade ao que foi feito, a evolução da companhia no que tange a cultura da diversidade e reforçando o compromisso para o próximo período com as ações que serão tomadas.

5.2. ANÁLISE DE VIABILIDADE

A análise de viabilidade desde projeto consiste na análise dos custos incorridos para realização do projeto, bem como dos aspectos legais e jurídicos de sua implementação.

5.2.1. Análise dos custos

No presente estudo, os custos envolvendo o projeto de mudança de cultura organizacional com foco em diversidade e inclusão serão mensurados com base em horas de trabalho dispendidas em reuniões e treinamentos pelos funcionários, além da contratação de um especialista e a consultoria em *team building*. Na sequência é detalhado o custo para cada uma das etapas, o custo total e a tabela de custos.

Na primeira e segunda etapas, em que serão realizadas a pesquisa inicial de diversidade dentro da organização e a reunião com a alta direção, o uso de ferramentas como Google Forms ou outros editores que as empresas já utilizem em seu cotidiano podem reduzir os custos neste primeiro momento. Somar-se-ão os custos de carga horária dispendidas nas reuniões individuais e em grupo. Considerou-se custo mensal de um especialista para conduzir estas reuniões e que as duas etapas seriam finalizadas em 1 mês, temos um custo inicial de R\$ 16.000,00.

Na terceira etapa, será definida e comunicada a estratégia da empresa para realizar a mudança desejada. Para isso será contratada uma consultoria de Team Building pelo período mínimo de 4 horas, ao custo de R\$ 15.000,00. Soma-se aos custos das horas de trabalho da alta direção, definidos no valor de R\$ 1.760,00 para 4 pessoas de cargos executivos envolvidas nestas reuniões.

Na quarta etapa, o custo será da equipe de comunicação interna e/ou RH para a apresentação do documento definido na etapa anterior. Para isto, consideramos 8 horas de trabalho ao custo de R\$ 880,00.

Na quinta, sexta e sétima etapas, os custos serão para as reuniões, workshops e treinamentos. Neste momento, a empresa precisará contar com mais 4 horas de consultoria de Team Building e do especialista em diversidade por mais 30 dias, sendo um custo de R\$ 15.000,00 e R\$ 16.000,00 respectivamente.

Nas etapas seguintes, considera-se somente o custo do especialista mensalmente no valor de 16.000,00.

Sendo assim, o custo total do projeto para o período de doze meses está concentrado na contratação do especialista em diversidade, consultoria e horas de dedicação de executivos e colaboradores, totalizando aproximadamente duzentos e vinte e quatro mil reais, conforme tabela abaixo. Entende-se que esse custo pode ser encaixado no orçamento de empresas médias e grandes empresas e/ou o projeto adaptado para redução de custos para atender as pequenas empresas.

Tabela 1 - Planilha de custos por mês do projeto

Projeto	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1ª Etapa	R\$ 0											
2ª Etapa	R\$ 16.000											
3ª Etapa		R\$ 32.760										
4ª Etapa			R\$ 880									
5ª Etapa			R\$ 31.000									
6ª Etapa				R\$ 16.000								
7ª Etapa					R\$ 16.000	R\$ 16.000	R\$ 16.000					
8ª Etapa								R\$ 16.000	R\$ 16.000			
9ª Etapa										R\$ 16.000	R\$ 16.000	
10 Etapa												R\$ 16.000
Total	R\$ 16.000	R\$ 48.760	R\$ 80.640	R\$ 96.640	R\$ 112.640	R\$ 128.640	R\$ 144.640	R\$ 160.640	R\$ 176.640	R\$ 192.640	R\$ 208.640	R\$ 224.640

5.2.2. Análise Jurídico-legal

Entende-se que os aspectos jurídicos e legais relacionados a execução do projeto possuem pequenos riscos, principalmente associados a políticas de cotas e processos exclusivos de seleção. O tema de diversidade na liderança tem sido discutido e fonte de algumas discussões na comunidade jurídica principalmente na forma de ações afirmativas.

As ações afirmativas começaram a ser discutidas no Brasil no início dos anos 2000 e tornou-se relevante em cenário nacional quando, em 2003, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) publicou seu edital de acesso aos cursos pelo vestibular com cotas reservadas para estudantes de escolar públicas e para quem se autodeclarasse preto ou parto. Após amplo debate nos cenários acadêmico e social, foram publicadas as Leis 12.288/2010 (Estatuto da Igualdade Racial), que determina ao Poder Público garantir a igualdade de oportunidades à população de cor preta incentivando as empresas a fazerem o mesmo, e a Lei 12.711/2012, que estabelece reserva de 50% das vagas de acesso às Universidades e Institutos Federais para estudantes provenientes de escolas públicas, sendo determinada ainda cotas raciais dentro deste grupo.

Naturalmente o tema foi judicializado para a análise constitucional do que foi decidido no Congresso e nas ações implementadas por órgãos estaduais e municipais. Conforme artigo e fundamentos explanados por Rosângela Lacerda e Silvia do Vale (Revista TST, jan/mar, 2021), o Supremo Tribunal Federal já decidiu

sobre a constitucionalidade das ações afirmativas no julgamento da ADPF 186 conforme abaixo:

ARGUIÇÃO DE DESCUMPRIMENTO DE PRECEITO FUNDAMENTAL. ATOS QUE INSTITUÍRAM SISTEMA DE RESERVA DE VAGAS COM BASE EM CRITÉRIO ÉTNICO-RACIAL (COTAS) NO PROCESSO DE SELEÇÃO PARA INGRESSO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR. ALEGADA OFENSA AOS ARTS. 1º, CAPUT, III, 3º, IV, 4º, VIII, 5º, I, II XXXIII, XLI, LIV, 37, CAPUT, 205, 206, CAPUT, I, 207, CAPUT, E 208, V, TODOS DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL. AÇÃO JULGADA IMPROCEDENTE. I – Não contraria – ao contrário, prestigia – o princípio da igualdade material, previsto no caput do art. 5º da Carta da República, a possibilidade de o Estado lançar mão, seja de políticas de cunho universalista, que abrangem um número indeterminados de indivíduos, mediante ações de natureza estrutural, seja de ações afirmativas, que atingem grupos sociais determinados, de maneira pontual, atribuindo a estes certas vantagens, por um tempo limitado, de modo a permitir-lhes a superação de desigualdades decorrentes de situações históricas particulares. II – O modelo constitucional brasileiro incorporou diversos mecanismos institucionais para corrigir as distorções resultantes de uma aplicação puramente formal do princípio da igualdade. III – Esta Corte, em diversos precedentes, assentou a constitucionalidade das políticas de ação afirmativa. IV – Medidas que buscam reverter, no âmbito universitário, o quadro histórico de desigualdade que caracteriza as relações étnico-raciais e sociais em nosso País, não podem ser examinadas apenas sob a ótica de sua compatibilidade com determinados preceitos constitucionais, isoladamente considerados, ou a partir da eventual vantagem de certos critérios sobre outros, devendo, ao revés, ser analisadas à luz do arcabouço principiológico sobre o qual se assenta o próprio Estado brasileiro. V – Metodologia de seleção diferenciada pode perfeitamente levar em consideração critérios étnico-raciais ou socioeconômicos, de modo a assegurar que a comunidade acadêmica e a própria sociedade sejam beneficiadas pelo pluralismo de ideias, de resto, um dos fundamentos do Estado brasileiro, conforme dispõe o art. 1º, V, da Constituição. VI – Justiça social, hoje, mais do que simplesmente redistribuir riquezas

criadas pelo esforço coletivo, significa distinguir, reconhecer e incorporar à sociedade mais ampla valores culturais diversificados, muitas vezes considerados inferiores àqueles reputados dominantes. VII – No entanto, as políticas de ação afirmativa fundadas na discriminação reversam apenas são legítimas se a sua manutenção estiver condicionada à persistência, no tempo, do quadro de exclusão social que lhes deu origem. Caso contrário, tais políticas poderiam converter-se em benesses permanentes, instituídas em prol de determinado grupo social, mas em detrimento da coletividade como um todo, situação – é escusado dizer – incompatível com o espírito de qualquer Constituição que se pretenda democrática, devendo, outrossim, respeitar a proporcionalidade entre os meios empregados e os fins perseguidos. VIII – Arguição de descumprimento de preceito fundamental julgada improcedente.

Apesar desta e outras decisões do Supremo Tribunal Federal versarem sobre a constitucionalidade do tema em ações de instituições públicas, ainda não há pacificação para aplicação das mesmas medidas em empresas privadas. No entanto, a própria Lei 12.288/2010 determina que o Poder Público deve estimular as empresas e organizações privadas a prosseguirem com os mesmos princípios de implementação de medidas que incentivem a igualdade material.

Caso recente bastante divulgado na mídia tradicional e nas redes sociais foi o programa de trainee da Magazine Luiza, lançado em setembro de 2020, para recrutamento exclusivo de pessoas negras visando ao aumento de diversidade nos quadros executivos da companhia. A gigante farmacêutica Bayer também lançou programa semelhante logo em seguida no mesmo ano.

O defensor público da União, Jovino Bento Junior, protocolou Ação Civil Pública contra a Magazine Luiza, solicitando o cancelamento do programa e multa indenizatória de R\$ 10.000.000,00. Porém a própria Defensoria Pública da União (DPU) divulgou, no dia 06 de outubro de 2020, nota contrária à ação ajuizada conforme abaixo:

Brasília - A Defensoria Pública da União (DPU), representada pelo defensor público-geral federal em exercício, Jair Soares Júnior, esclarece que a atuação dos defensores públicos federais se baseia no princípio da independência funcional (artigos 134, § 4º, da Constituição, 3º e 43, I, da LC 80/94). Por isso, não depende de prévia

análise de mérito ou autorização hierárquica superior. É dever da Administração Superior lutar pela observância interna e externa da independência funcional de seus membros, prerrogativa exercida em garantia dos assistidos da DPU.

É comum que membros da instituição atuem em um mesmo processo judicial em polos diversos e contrapostos e, por isso, é fundamental o respeito à pluralidade de pensamentos e à diferença de opiniões. Contudo, a representação judicial e extrajudicial da Defensoria Pública da União e a coordenação de suas atividades são atribuições do defensor público-geral federal (artigo 8º, I e II, da LC 80/94).

A política de cotas constitui-se em forte instrumento para a realização dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil de construir uma sociedade livre, justa e solidária, reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. Dessa forma, deve ser incentivada como forma de reduzir vulnerabilidades.

A realização da igualdade material perpassa a eliminação de barreiras estruturais e conjunturais que possam impedir o cidadão vulnerável de realizar plenamente seu potencial. Nesse contexto, é imprescindível a adoção de ações positivas por parte do Estado e da sociedade civil.

Como instituição constitucionalmente encarregada de promover o acesso à justiça e a promoção dos direitos humanos de dezenas de milhões de pessoas, a DPU apoia e incentiva medidas do poder público e da iniciativa privada que proporcionem redução de carências e de vulnerabilidade. Com o mesmo objetivo, a Instituição defende, de forma intransigente, a independência funcional de seus membros, prerrogativa voltada à boa atuação do membro em favor do assistido da instituição.

A referida Ação Civil Pública - ACPCiv 0000790-37.2020.5.10.0015 - ainda tramita sem julgamento aguardando audiência de instrução a ocorrer dia 17/06/2022.

Apesar do risco jurídico existente, é factível e viável um projeto que trabalha a diversidade dentro das organizações de forma a torná-las mais inclusivas e diversas, em todo o espectro organizacional, desde a base até o topo nos cargos das empresas.

5.3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Abaixo segue cronograma detalhado de cada etapa do projeto e o período de execução.

Tabela 2 - Cronograma

CALENDÁRIO DAS ETAPAS	1º Ano											
	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1ª Etapa												
Entrevista individual		■										
Entrevista coletiva		■										
Pesquisa coletiva		■										
2ª Etapa												
Apresentação da foto			■									
3ª Etapa												
Desenho da Diversidade para a empresa			■									
4ª Etapa												
Apresentação do Manifesto de Diversidade para a empresa				■								
5ª Etapa												
Seleção dos Guardiões da Diversidade				■								
Criação do Comitê de Diversidade				■								
6ª Etapa												
Liderança dissemina a diversidade para os colaboradores					■							
7ª Etapa												
Treinamento sobre Diversidade para todos os colaboradores						■						
8ª Etapa												
Encontro entre Líder e Liderado para falar sobre Diversidade								■				
9ª Etapa												
Sustentação da Cultura de Diversidade									■			
10ª Etapa												
Mapeamento da Evolução da Diversidade												■

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O tema de diversidade vem ganhando cada vez mais importância nas agendas das organizações, nas reflexões individuais e na vida das pessoas. No mundo financeiro, as empresas passam a ser avaliadas também por aspectos ambientais, sociais e por sua governança corporativa, além dos resultados numéricos. A sustentabilidade passa a ter um entendimento mais amplo do que apenas o ambiental. Grupos dominantes começam a entender privilégios e os desafios dos grupos diversos e das minorias. A literatura, como é de se esperar, reflete essa contínua mudança, trazendo à luz os desafios e oportunidades do tema da diversidade nas organizações, como a liderança e as empresas desenvolvem e constroem uma cultura que abrace o diverso tanto na fala quanto nas ações, em todos os níveis hierárquicos e os diversos benefícios de se construir times diversos.

O setor de transportes brasileiro ainda inicia sua caminhada em direção a organizações mais diversas. Ao olhar para empresas de capital aberto, as discussões e objetivos estão mais acelerados, mas a oportunidade de evolução é indiscutível. Ao recortar os níveis mais altos da hierarquia nas organizações, fica ainda mais evidente a necessidade de se investir em projetos que levem a organizações mais diversas, que consistentemente trabalhem a cultura da diversidade para então termos diversidade em todos os níveis hierárquicos nas empresas.

Diante do desafio das organizações e do setor de transportes brasileiro, o presente trabalho buscou na literatura as discussões sobre diversidade nas organizações, com olhar atento ao conceito de diversidade, liderança e a gestão da diversidade nas organizações. Em organizações com estágio de desenvolvimento da cultura da diversidade mais avançado foram realizados benchmarkings com o objetivo de compreender o processo de construção e melhores práticas na gestão da diversidade. Na organização objeto do estudo, foi realizada pesquisa para identificar no público diverso da organização as suas características de liderança e como ela afeta seus times.

A partir do estudo realizado, fica evidente que construir organizações que tenham seus níveis hierárquicos mais altos compostos por times diversos passa por um processo longo e consistente de desenvolvimento de uma cultura organizacional

que abraça a diversidade e incorpora essa atitude no dia a dia da empresa. Dessa forma, a proposta de solução consiste em um projeto de desenvolvimento da cultura da diversidade na organização.

O projeto consiste em 10 etapas que abrangem desde o mapeamento organizacional sobre a cultura da diversidade, passando por todo desenvolvimento durante um ano e finalizando com o planejamento para início do novo ciclo anual, uma vez que o desenvolvimento da cultura da diversidade deve ser incorporado na rotina da organização, assim como o planejamento financeiro anual. O projeto é viável, replicável e com baixo risco legal, podendo ser compartilhado e desenvolvido em nas empresas do setor de transportes, com pequenos ajustes dependendo do tamanho da empresa.

Recomenda-se que além do projeto de desenvolvimento da cultura da diversidade, as políticas de recrutamento e seleção, especialmente para liderança, de forma a ser menos restritiva, buscando lideranças fora dos cursos e escolas mais renomados, sabendo que as competências e perfil técnico podem direcionar a excelentes profissionais, principalmente mais diversos. Já as instituições de ensino e treinamentos podem focar na criação e desenvolvimento cursos voltados a gestão de diversidade

Para futuros estudos, abordar como a diversidade leva a criação de valor para as organizações, como criar métricas e objetivos de diversidade para a empresa, aplicação do modelo do projeto em outras indústrias, são exemplos de contribuições para a agenda de desenvolvimento com foco em times e cultura diversa.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, R. A. F.; PEDRON, C. D.; QUONIAM, L. **Instituição de ensino superior: análise das capacidades resilientes diante das políticas de ações afirmativas**. R.G.Secr.,GESEC. 2019
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 20–29, 2004.
- ANDERSON, L. (2014). **Leadership, diversity, and inclusion**. In T. S. O'Connell, B. Cuthbertson & T. J. Goins, (Eds.), *Leadership in recreation and leisure services*, (pp. 68-95). Human Kinetics. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=FPB6DwAAQBAJ&lpg=PA68&ots=PK2ERR5qI&dq=Anderson%2C%20L.%20\(2014\).%20Leadership%2C%20diversity%2C%20and%20inclusion&lr&hl=pt-BR&pg=PA80#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=FPB6DwAAQBAJ&lpg=PA68&ots=PK2ERR5qI&dq=Anderson%2C%20L.%20(2014).%20Leadership%2C%20diversity%2C%20and%20inclusion&lr&hl=pt-BR&pg=PA80#v=onepage&q&f=false). Acesso em 27 jan. 2022.
- BAHCALL, S. **Lunáticos**. Sextante. 2021.
- BARROS, A. S. X. **Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades**. Educação & Sociedade [online]. 2015.
- BASTOS, M. C. P. **Metodologia Científica**. Editora e Distribuidora Educacional S. A. 2015.
- BENDASSOLLI, P. F; MAGALHAES, M. O; MALVEZZI, S. **Liderança nas organizações**. In: ZANELLI; J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BITTENCOURT BASTOS, A. V. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2 ed, p. 413-449. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BOURKE, J.; TITUS, A. **Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One**. Harvard Business Review. 2019.
- BOURKE, J.; TITUS, A. **The Key to Inclusive Leadership**. Harvard Business Review. 2020.

BROWN, B. **Dare to Lead**. Ebury Publishing. Edição do Kindle. 2018.

CATMULL, E.; WALLACE, A. **Criatividade S.A.** Rocco. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed., rev. e atual. Elsevier, Rio de Janeiro, 2014.

CHIN, J. L. **Introduction to the Special Issue on Diversity and Leadership**. Asian American Journal of Psychology. 2013.

CNT. Confederação Nacional dos Transportes. **Radar CNT do Transporte. CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados)**. 2022. Disponível em: <https://cnt.org.br/documento/ccee8839-1940-41aa-999e-8ec7f5a70449>. Acesso em 5 jun. 2022.

FERREIRA, I. M. **O impacto das crenças e das percepções de diversidade na relação entre diversidade e eficácia do trabalho em equipa**. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa. 2011.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras**. RAE-Revista de Administração de Empresas. 2000.

FREITAS, M. E. **Diversidade: uma realidade incômoda**. GVExecutivo, Reinvenção das Empresas, v.15, n. 2, jul/dez 2016.

GALLÓ, J. **O poder do encantamento**. Planeta Estratégia. Edição do Kindle. 2017.

GRANATO, L. **Mesmo com polêmica, trainee da Bayer para negros é sucesso de inscrições**. EXAME, 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/mesmo-com-polemica-trainee-da-bayer-para-negros-e-sucesso-de-inscricoes>. Acesso em: 03 jun. 2022

HARRISON, D. A.; KLEIN, K. J. **What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations**. The Academy of Management Review. 2017.

HERRERA, R. et al. **Diversity As A Predictor Of Leadership Effectiveness**. Journal of Diversity Management. 2013.

HUNT, V. et al. **Delivering through diversity**. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>. Acesso em 27 jan. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatística de Gênero: indicadores sociais das mulheres do Brasil**. 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em 27 mar. 2022.

IGER, R. **The Ride of a Lifetime**. Random House Publishing Group. Edição do Kindle. 2019.

LACERDA, R. R. D.; VALE, S. T. **Ações afirmativas nas empresas: uma análise constitucional**. Rev. TST. São Paulo. 2021.

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, P. F. **Cinco décadas de RH**. GV-executivo, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 65-69, 2004.

LENCIONI, P. M. **The Ideal Team Player**. Wiley. Edição do Kindle. 2016.

MARQUES, G. **Liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro**. 2020.

MAYER, R. C. et al. **Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation?** Financial Management, 2018.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Matters: América Latina**. 2020.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

NOEL, J.; CHARAN, R.; DROTTER, S. **Pipeline de liderança**. Sextante. Edição do Kindle. 2018.

ONU. Assembleia Geral das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf. Acesso em 5 jun. 2022.

ONU. Assembleia Geral das Nações Unidas. **Declaração sobre o Direito e a Responsabilidade dos Indivíduos, Grupos ou Órgãos da Sociedade de Promover e Proteger os Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais Universalmente Reconhecidos**. 1998. Disponível em: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Defenders/Declaration/declarationPortuguese.pdf>. Acesso em 5 jun. 2022.

PATRICK, H. A.; KUMAR, V. R. **Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges**. SAGE Open. 2012. doi:10.1177/2158244012444615

POLAT, S.; ARSLAN, Y.; ÖLÇÜM, D. **Diversity leadership skills of school administrators: A scale development study**. Issues in Educational Research. 2017.

POLAT, S.; ÖLÇÜM, D. **Characteristics of Diversity Leadership According to Teachers**. 2017.

ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE-Revista de Administração de Empresas. 2002, v. 42, n. 1.

SANTOS, R. **Após defensor pedir multa contra Magazine Luiza, DPU defende política de cotas**. CONJUR, 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-out-06/defensor-pedir-multa-magazine-luiza-dpu-defende-cotas>. Acesso em: 03 jun. 2022

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 49, n. 3, p. 337–348, 2009.

SHORE, L. M. et al. **Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research**. Journal of Management. 2011.

TREVIZAN, A. F.; AMARAL, S. T. **Diferenciação entre minorias e grupos vulneráveis**. 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Pesquisa aplicada com colaboradores

PESQUISA COLABORADOR

Dados do Gestor	Resposta
Empresa	
Genero	
Idade	
Orientação sexual	
Quanto tempo de empresa	
Área de atuação dentro da empresa	

Código de Respostas
1- Nunca é verdade
2- Na maioria das vezes não é verdade
3- Às vezes é verdade, às vezes não
4- Na maioria das vezes é verdade
5- Sempre é verdade

Perguntas	1	2	3	4	5
Tenho facilidade de me aproximar do meu líder e também de falar com ele					
Meu líder evita o favoritismo					
Meu líder proporciona um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para trabalhar					
As pessoas da minha equipe são tratadas independente de sua idade					
As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem					
As pessoas da minha equipe são tratadas independente de sua cor ou etnia					
As pessoas da minha equipe são bem tratadas independentemente de seu gênero					
As pessoas da minha equipe são bem tratadas independentemente da sua orientação sexual					
O meu líder é competente para tocar o negócio					
Meu líder valoriza as pessoas que têm ideias e novas formas de fazer as coisas, independentemente do resultado					
Minha área é um lugar amistoso para trabalhar					
Meu líder proporciona a colaboração entre a equipe					
Meu líder deixa claro as expectativas em relação ao meu trabalho					
Posso fazer qualquer pergunta razoável para o meu líder					
Meu líder reconhece meu trabalho					
Meu líder incentiva idéias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera					
Meu líder reconhece o erro como parte do negócio					
Meu líder me mantém informado sobre assuntos importantes e/ou mudanças organizacionais					
Meu líder envolve a equipe para decisões que afetem a atividade ou o ambiente de trabalho					
Meu líder sabe liderar a equipe e distribuir as atividades					
Meu líder dá autonomia a equipe					
Posso ser eu mesmo no trabalho					
Meu líder cumpre o que promete					
Meu líder demonstra interesse genuíno por mim como pessoa e não como colaborador					

APÊNDICE B - Pesquisa aplicada com gestores

PESQUISA GESTOR

Empresa:

Tempo de empresa:

Tempo de experiência:

Cargo:

Idade:

Gênero:

Orientação sexual:

1. Quando e como você virou gestor? Foi indicação ou processo seletivo?
2. Você recebeu algum tipo de treinamento?
3. Como você classifica seu estilo de gestão?
4. Como você faz o relacionamento com seus colaboradores?
5. Quais são as dificuldades que você encontra no seu dia a dia, com pares, subordinados e gestor?
6. O que você considera seu diferencial em relação aos outros líderes da empresa?
7. O quanto a sua diversidade te ajudou ou atrapalhou sua carreira?