



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

ISSN 1678-2089  
ISSNe 2178-9258

[www.periodicos.ufc.br/contextus](http://www.periodicos.ufc.br/contextus)

## Práticas de gestão da diversidade em uma empresa multinacional do setor de papel e celulose

*Diversity management practices in a multinational company in the pulp and paper sector*

*Prácticas de gestión de la diversidad en una empresa multinacional del sector de celulosa y papel*

<https://doi.org/10.19094/contextus.2024.83331>

Lícia Serpa Maia

<https://orcid.org/0000-0002-8477-7532>

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC)  
[liciaserpam@gmail.com](mailto:liciaserpam@gmail.com)

Cláudio Bezerra Leopoldino

<https://orcid.org/0000-0002-5618-721X>

Professor na Universidade Federal do Ceará (UFC)  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
[claudio.leopoldino@ufc.br](mailto:claudio.leopoldino@ufc.br)

### RESUMO

**Contextualização:** Empresas com diversidade limitada apresentam um desempenho mais fraco em comparação com organizações inclusivas alinhadas com os princípios ESG (Ambientais, Sociais e de Governança), embora esta correlação possa não se aplicar universalmente. Apesar destes esforços, algumas ações relacionadas com a diversidade foram inadequadas, incompletas, produziram resultados desfavoráveis ou revelaram-se ineficazes.

**Objetivo:** O presente estudo tem como objetivo analisar as práticas e ações adotadas na gestão da diversidade de uma multinacional do setor de Celulose e Papel.

**Método:** A pesquisa utiliza metodologia qualitativa e descritiva. Também apresenta um estudo de caso. O método de coleta de dados empregado foi um roteiro de entrevista semiestruturado. Foram entrevistados cinco funcionários ativamente engajados na implementação das iniciativas de diversidade e inclusão da empresa como embaixadores, todos representando grupos minoritários.

**Resultados:** A empresa conduziu diversas iniciativas para promover a diversidade e a inclusão, abrangendo práticas de não discriminação, apoio e medidas de responsabilização. A maioria dessas iniciativas foi considerada bem-sucedida pelos entrevistados. O estudo destacou os benefícios e desafios associados às práticas de gestão da diversidade, indicando progressos em direção às metas estabelecidas. Simultaneamente, certas práticas impactaram a vida pessoal dos participantes, enquanto fatores externos também influenciaram os resultados e desafios enfrentados.

**Conclusões:** As práticas identificadas, juntamente dos benefícios e desafios relatados, contribuem para a gestão da diversidade e alinham-se com a literatura existente, ao mesmo tempo que refletem os aspectos únicos da empresa em análise, suscitando mais investigação e potenciais pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** ESG; multinacional; diversidade organizacional; práticas de gestão da diversidade; gestão da diversidade.

### ABSTRACT

**Background:** Companies with limited diversity show weaker performance compared to inclusive organizations aligned with ESG (Environmental, Social, and Governance) principles, although this correlation may not apply universally. Despite these efforts, some diversity-related actions have been inadequate, incomplete, yielded unfavorable outcomes, or proved ineffective.

**Purpose:** The present study aims to analyze the practices and actions adopted in the diversity management of a multinational in the Pulp and Paper sector.

**Method:** The research employs a qualitative and descriptive methodology. It also features a case study. The data collection method employed was a semi-structured interview script. Five employees actively engaged in implementing the company's diversity and inclusion initiatives as ambassadors, all representing minority groups, were interviewed.

**Results:** The company conducted various initiatives to promote diversity and inclusion, encompassing non-discrimination practices, support, and accountability measures. Most of these initiatives were deemed successful by interviewees. The study highlighted the benefits and challenges associated with diversity management practices, indicating progress towards the established goals. Simultaneously, certain practices impacted the personal lives of the participants, while external factors also influenced the outcomes and challenges faced.

**Conclusions:** The identified practices, along with the reported benefits and challenges, contribute to diversity management and align with existing literature while also reflecting the unique aspects of the company under review, prompting further inquiry and potential future research.

**Keywords:** ESG; multinational; organizational diversity; diversity management practices; diversity management.

### Informações sobre o Artigo

Submetido em 24/01/2023

Versão final em 07/04/2024

Aceito em 08/04/2024

Publicado online em 17/09/2024

Chamada Especial: (Des)Igualdade,  
Diversidade e Inclusão – Abordagens

Organizacionais e Contábeis

Editores Convidados: Carlos Adriano Santos  
Gomes Gordiano, Sandra Maria Cerqueira da  
Silva e Joao Paulo Resende de Lima

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Avaliado pelo sistema *double blind review*  
(SEER/OJS – versão 3)



OPEN ACCESS

## RESUMEN

**Contextualización:** Las empresas con diversidad limitada tienen un desempeño más débil en comparación con las organizaciones inclusivas alineadas con los principios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), aunque esta correlación puede no aplicarse universalmente. A pesar de estos esfuerzos, algunas acciones relacionadas con la diversidad fueron inadecuadas, incompletas, produjeron resultados desfavorables o resultaron ineficaces.

**Objetivo:** El presente estudio tiene como objetivo analizar las prácticas y acciones adoptadas en la gestión de la diversidad en una multinacional del sector de Celulosa y Papel.

**Método:** La investigación utiliza metodología cualitativa y descriptiva. También presenta un estudio de caso. El método de recolección de datos utilizado fue una guía de entrevista semiestructurada. Se entrevistó como embajadores a cinco empleados que participaban activamente en la implementación de las iniciativas de diversidad e inclusión de la empresa, todos ellos representando a grupos minoritarios.

**Resultados:** Los autores presentan brevemente los principales resultados y conclusiones de su investigación. Los resultados son las respuestas a las preguntas o hipótesis de investigación y deben organizarse de forma lógica. Si se utilizaron pruebas estadísticas, informe sobre los resultados y el nivel de significación, incluso si no son significativos. En los estudios cualitativos, presente los temas, categorías o teorías resultantes.

**Conclusiones:** La empresa llevó a cabo varias iniciativas para promover la diversidad y la inclusión, abarcando prácticas de no discriminación, medidas de apoyo y rendición de cuentas. La mayoría de estas iniciativas fueron consideradas exitosas por los entrevistados. El estudio destacó los beneficios y desafíos asociados con las prácticas de gestión de la diversidad, indicando avances hacia las metas establecidas. Al mismo tiempo, ciertas prácticas impactaron la vida personal de los participantes, mientras que factores externos también influyeron en los resultados y desafíos enfrentados.

**Palabras clave:** ESG; multinacional; diversidad organizacional; prácticas de gestión de la diversidad; gestión de la diversidad.

### Como citar este artículo:

Maia, L. S., & Leopoldino, C. B. (2024). Práticas de gestão da diversidade em uma empresa multinacional do setor de papel e celulose. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22(spe.), e83331. <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.83331>

---

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos acadêmicos e mercadológicos (Badal & Harter, 2014; Brimhall & Mor Barak, 2018; Cox & Blake, 1991; Hunt, Prince, Dixon-Fyle & Yee, 2018) apontam diversos benefícios estratégicos para as empresas que possuam em seu escopo colaboradores de diferentes grupos de afinidade. Cox e Blake (1991) elencam vantagens como: a probabilidade de trazer e manter os talentos mais desenvolvidos que o mercado de trabalho pode propor; diminuir gastos com absenteísmo e rotatividade de pessoal (principalmente dos grupos minoritários inseridos); elaborar atividades de marketing com o intuito de assistir novos segmentos mercadológicos; proporcionar mais inovações e criatividade; contribuir na solução de desafios e proporcionar uma maior flexibilidade dentro da organização. Outros autores associam práticas de diversidade e inclusão a maior desempenho inovativo (Brimhall & Mor Barak, 2018; Soranz, 2019; Xie et al., 2020), entre outros ganhos significativos. As empresas que apresentam menos diversidade estão associadas a resultados inferiores aos das firmas inclusivas e mais alinhadas aos princípios de ESG (Environmental, Social and Governance – Governança Ambiental e Social) (Badal & Harter, 2014; Gillan, Koch & Starks, 2021; Halbritter & Dorfleitner, 2015; Hunt et al., 2018; Roberson & Park, 2007), embora esta relação não seja observada em todas as situações. Adicionalmente, a diversidade tem sido considerada essencial para que se atinja os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Nascimento, Oliveira & Rodrigues, 2022).

Como consequência, as empresas empreendem a adoção de diversas iniciativas em Gestão da Diversidade: workshops sobre vieses inconscientes, regras de recrutamento às cegas; programas de mentoria e canais de ouvidoria para combater ocorrências de assédio e preconceito (Dobbin & Kalev, 2016; Kalev, Dobbin & Kelly, 2006; Leslie, 2019; Soranz, 2019; Theophilo, Rattner & Pereira, 2018). No entanto, diversas ações relacionadas à diversidade apresentaram-se insatisfatórias, incompletas, apresentaram resultados não desejados ou foram simplesmente inefetivas (Brimhall & Mor Barak, 2018; Chang et al., 2019; Dobbin & Kalev, 2016; Dover, Kaiser & Major, 2020; Mannix & Neale, 2005; Leslie, 2019; Holck, 2016). Ao mesmo tempo em que as organizações almejam os benefícios de uma gestão imbuída de diversidade e inclusão, apontados pela literatura, buscam evitar resultados indesejados nela relatados. Convém, portanto, investigar as práticas de gestão da diversidade em ambientes produtivos, identificando os resultados obtidos e dificuldades, para melhor orientação de futuras iniciativas.

Diante do exposto, o presente estudo visa a identificação das práticas, ações e políticas adotadas na gestão de diversidade de uma multinacional do setor de Papel e Celulose, com o fito de promover a diversidade e a inclusão no âmbito organizacional. O setor supracitado normalmente é pesquisado em termos de sustentabilidade,

inovação e diversificação produtiva, mas pouco se sabe em termos de sua gestão de inclusão e diversidade, o que é uma das lacunas a ser explorada nesta investigação (Hurmekoski et al., 2018, Johansson, Broberg & Ottosson, 2021). Visou-se responder a seguinte pergunta: Quais foram as práticas de gestão da diversidade que foram adotadas no contexto da empresa X? Como objetivos específicos deseja-se elencar os principais benefícios percebidos e as dificuldades encontradas em relação às práticas de diversidade e inclusão. A pesquisa foi feita por meio de entrevistas com colaboradores da empresa engajados na implantação das práticas de diversidade e inclusão da empresa. Vale salientar que nesta pesquisa o foco recaiu sobre cinco grupos de afinidade priorizados pela organização investigada: pessoas com deficiência, gerações, LGBTQIA+, negros e mulheres.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Tung (1993), existem diversas maneiras de definir a diversidade. A definição mais habitual e usada possui origem no estudo da identidade social. Desta forma, a diversidade assume a forma da distinção que existe entre as pessoas que se reconhecem e são distinguidas por deterem e fazerem parte de alguns grupos sociais, tais como mulheres, negros, pessoas com deficiência ou LGBTQIA+.

Uma segunda teoria define a diversidade por meio de atributos específicos, como a forma de se comportar, a personalidade (Kandola & Fullerton, 1994), ordenação pedagógica (Jamieson & O'mara, 1991) e distinções particulares no que se refere a alguma singularidade, caracterizando, dessa forma, a diversidade como atribuições das pessoas e não no que se refere a grupos sociais. A terceira visão sobre o tema legitima a definição de diversidade tanto por meio das distinções que as pessoas ou grupos da sociedade possuem mutuamente quanto a partir de suas semelhanças.

A maior parte dos autores estuda a diversidade por meio das distinções das pessoas (Mannix & Neale, 2005), a despeito de existirem as três correntes supracitadas. Todavia, que distinções são tomadas em conta? Em geral, a literatura define que as origens de assimilação da diversidade são segmentadas em duas frentes: as visíveis, como raça, etnia, sexo e as não visíveis, como vivência profissional, personalidade, grau de escolaridade, entre outras (Gardenswartz & Rowe, 2003; Mannix & Neale, 2005).

A diversidade organizacional proporciona oportunidades, mas também apresenta riscos, o que tem motivado gestores a lidar de forma sistemática com esta questão. Práticas associadas com ações afirmativas, por exemplo, sofrem bastante questionamento e geram controvérsias e embates políticos (Amaral & Ribeiro, 2009; Modesto et al., 2017).

A adoção de práticas de gestão da diversidade atualmente abrange a maioria das organizações, públicas e

privadas, nos setores de produção e serviços, estando entre as variáveis contabilizadas pelos índices de responsabilidade social (Diez-Cañamero, Bishara, Otegi-Olaso, Minguez & Fernández, 2020; Nascimento, Oliveira & Rodrigues, 2022, Hunt et al., 2018; Leslie, 2019; Silva, 2019; Wandschneider et al., 2020). Dentre as diversas motivações para a adoção de práticas de diversidade e inclusão, evidenciam-se: a percepção de conflitos e perdas de eficiência derivados do preconceito e da discriminação; reclamação de clientes ou de fornecedores; escândalos envolvendo organizações concorrentes ou parceiras; incidentes envolvendo a própria organização; a necessidade de cumprir legislações favoráveis à diversidade; a conscientização da alta gerência e, por fim, a adoção de modelos de negócio relacionados à diversidade (Brimhall & Mor Barak, 2018; Ferreira,

Machado, Silva & Silva, 2019; Hunt et al., 2018; Soranz, 2019; Tung, 1993).

Indivíduos de grupos minoritários padecem de falta de representatividade, de espaço de crescimento profissional e pela falta de valorização, devendo ser os principais alvos das práticas de diversidade e inclusão, para que possam desenvolver maior senso de pertencimento (Almeida, 2021; Leslie, 2019; Seabra, 2023; Theophilo, Rattner & Pereira, 2018). Por meio das práticas inclusivas de gestão da diversidade, é possível engajar os colaboradores das organizações de forma mais produtiva e menos conflituosa (Ferreira et al., 2019).

As práticas de gestão da diversidade podem, de acordo com a literatura, ser classificadas em três grandes categorias (Leslie, 2019; Richard, Roh & Pieper, 2013): práticas de não discriminação; práticas de suporte e, por fim, práticas de accountability, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1**

Práticas de diversidade e inclusão

Práticas de não discriminação	Práticas de suporte	Práticas de accountability
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo decisório baseado no mérito (evitar vieses através de avaliações objetivas)</li> <li>• Treinamento de Diversidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento preferencial</li> <li>• Recrutamento direcionado</li> <li>• Declarações de diversidade</li> <li>• Treinamento Direcionado</li> <li>• Grupos de networking de diversidade</li> <li>• Programas de mentoria de diversidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de diversidade</li> <li>• Avaliação de performance de diversidade</li> <li>• Cargos de gestão de diversidade</li> <li>• Sistemas de reclamações</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Leslie (2019).

As práticas de não discriminação visam mitigar erros de tomada de decisão relativos às minorias. O processo decisório baseado no mérito busca evitar vieses através de avaliações objetivas do mérito dos colaboradores de uma organização, por meio de testes, avaliações objetivas e avaliações cegas, em que os avaliadores não visualizam características como gênero e etnia (Foley & Williamson, 2018, Leslie, 2019, Soranz, 2019). O treinamento de diversidade é uma outra prática de não discriminação. Esta prática apresenta resultados muitas vezes questionados na literatura, especialmente quando realizada pontualmente, sem o acompanhamento de outras formas de valorização da diversidade, ou quando reflete preconceitos arraigados no ambiente (Chang et al., 2019, Noon, 2018).

As práticas de suporte envolvem benefícios às minorias em situação de desvantagem, valorização das pessoas diversas e outras formas de apoio e oportunidades aos indivíduos que são alvos das ações. Diversas práticas de suporte podem ser elencadas, destacando-se (Chang et al., 2019, Leslie, 2019, Soranz, 2019): tratamento preferencial; recrutamento direcionado; declarações de diversidade; treinamento direcionado; grupos de *networking* de diversidade e, por fim, programas de mentoria de diversidade.

As práticas de *accountability*, também chamadas de práticas de responsabilidade, ajudam a estruturar, institucionalizar e sistematizar a gestão da diversidade. Através delas as organizações aumentam a sua capacidade de monitoramento e atingimento de metas relacionadas à gestão da diversidade, designando pessoas

como responsáveis por elas (Holck, 2016, Leslie, 2019). As práticas deste tipo compreendem: planos de diversidade; avaliação de performance de diversidade; cargos de gestão de diversidade; e sistemas de reclamações.

A implantação da gestão da diversidade através de práticas inclusivas é uma mudança organizacional que pode gerar novos conflitos. A necessidade de mudar confronta o desejo da estabilidade, enquanto modelos de comportamentos e atitudes vigentes passam a ser questionados, o que pode gerar resistências à nova realidade (Dover, Kaiser & Major, 2020; Holck, 2016; Nadiv & Kuna, 2020; Velasco & Sansone, 2019). Cabe ao grupo de gestores envolvido nesta mudança adotar estratégias para superar a oposição e encontrar os resultados desejados (Mannix & Neale, 2005). No caso do Brasil, deve ser levada em consideração a realidade nacional, em que as minorias têm sofrido com o racismo, o machismo, o capacitismo, a xenofobia, além de outras formas de opressão durante muito tempo, minando esforços de inclusão (Almeida, 2021; Oliveira, Oliveira & Cardoso, 2020; Souza Lima, 2021; Theophilo, Rattner & Pereira, 2018).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota abordagem qualitativa e descritiva (Gil, 2002; Polak & Diniz, 2011). Também é caracterizada por um estudo de caso, pois é um estudo detalhado e complexo de um ou poucos objetos de forma que possibilite seu abrangente conhecimento.



O campo de pesquisa foi a empresa X de capital aberto do setor de papel e celulose. A organização estudada foi escolhida por ser a maior produtora global de celulose de eucalipto e uma das 10 maiores de celulose de mercado, além de líder mundial no mercado de papel, com cerca de 60 marcas em quatro linhas: *cutsizes*, revestidos, não revestidos e papel-cartão e por possuir a diversidade e a inclusão como premissas para ser uma empresa melhor a cada dia e busca a evolução no tema constantemente.

O método de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevistas semiestruturadas com perguntas elaboradas com base nos objetivos da investigação, o que permitiu maior profundidade na coleta de dados. Foram entrevistados cinco colaboradores ao total, envolvidos de forma imersiva no processo de implantação das práticas de diversidade e inclusão da empresa na qualidade de embaixadores, todos integrantes de grupos minoritários:

- Embaixador GA (Grupo de Apoio) LGBTQIA+: Analista de Recursos Humanos – E1 (Entrevistado 1);
- Embaixadora GA Mulheres + GA LGBTQIA+: Líder Operações Logísticas – E2 (Entrevistado 2);
- Embaixador GA Gerações: Consultor Manutenção – E3 (Entrevistado 3);
- Embaixador GA Negros: Trainee Gente & Gestão – E4 (Entrevistado 4) e, por fim,
- Embaixadora GA PCDs: Analista de Manutenção Jr – E5 (Entrevistado 5).

Houve ainda o acesso aos dados secundários que possibilitaram o entendimento da evolução, no decorrer dos anos, das políticas e ações ligadas à gestão da diversidade. Tais dados foram coletados por meio de informações publicadas no site oficial da empresa, na Central de Indicadores, no Relatório Anual de 2020 e nas redes sociais.

O tratamento dos dados ocorreu de maneira qualitativa e, sob esta perspectiva, foi-se utilizado o procedimento de análise de conteúdo para tratamento dos dados (Gil, 2002; Polak & Diniz, 2011). Tal método baseou-se em um compilado de técnicas que analisam as comunicações, possuindo três níveis: pré-análise (seleção do material e definição dos procedimentos); exploração do material (realização dos procedimentos e tratamento dos dados e interpretação (inferências e resultados da investigação), conforme Bardin (1977).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas informações coletadas, esta seção apresenta o processo de implantação da gestão da diversidade na empresa, as práticas identificadas como mais efetivas e menos exitosas, os benefícios percebidos e as dificuldades identificadas.

##### 4.1 Processo de Implantação da Gestão da Diversidade

Em 2016, foi iniciado um movimento voluntário que deu origem ao “Plural”, uma ação orgânica de indivíduos com intuito de propiciar a diversidade e inclusão, realizando ações internas à organização. Tal movimento começou com um grupo de mulheres que se juntaram para falar da solidão que sentiam em serem líderes mulheres em uma organização majoritariamente masculina. Com tal formação, várias práticas começaram a surgir em outras unidades. Em 2018, o grupo ampliou mais, passando a discutir temas do grupo LGBTQIA+ e questões raciais dentro da empresa. Todavia, era um ambiente focado em debates e não em ações de fato.

Em 2019, a empresa passou por uma fusão com uma de suas maiores concorrentes e, desta maneira, surgiu uma nova empresa, com novos direcionadores de cultura. Dentro de tais direcionadores, foi criado o pilar de “cultivar a diversidade nos fortalece”, pois a empresa almejou ser referência em diversidade. Então, ela já foi criada repaginada, com a fusão, já com o intuito de possuir mais fortemente aspectos de diversidade e inclusão. Em 2019, o grupo Plural foi de fato criado, ampliado e institucionalizado, dentro do qual foram criados outros quatro grupos de afinidade além do grupo de Mulheres: LGBTQIA+, Negros, Gerações e PCDs.

Vale salientar que, em 2019, o time de sustentabilidade passou pela criação de uma estratégia de sustentabilidade e, para sua construção, foram realizadas entrevistas com cerca de setecentas pessoas de ONGs, instituições diversas, academias, críticos do setor da empresa e, como resultado, diversidade e inclusão apareceu como um forte tema.

Por fim, cabe ressaltar que, de 2016 a 2020, as práticas de diversidade e inclusão foram implantadas isoladamente, nas diferentes unidades da empresa. Sendo assim, era possível que, por exemplo, no mês da mulher, algumas unidades entregassem um brinde, já outras realizassem uma Live sobre Empoderamento Feminino. Neste contexto, foi neste momento que a empresa X entendeu que era necessária uma gestão das práticas de diversidade e, desta maneira, foi estruturado, em 2020, o Squad de Diversidade e Inclusão, com colaboradores do time de Gente e Gestão alocados para realizar atividades de diversidade e inclusão, fazendo com que as práticas de diversidade fossem unificadas para se alinharem estrategicamente (E2).

Para que fosse possível tal gestão, o movimento foi dividido em cinco frentes principais: Mulheres (inclusão de gênero); LGBTQIA+ (inclusão de pessoas LGBTQIA+); Negros(as) (inclusão étnico-racial); Gerações (inclusão e sinergia entre as diferentes faixas etárias); Pessoas com Deficiência (inclusão de pessoas com deficiência).

Além disso, o movimento também possui embaixadores e aliados que são voluntários que possuem a autonomia para seguirem com ações de diversidade e inclusão em suas respectivas unidades.

## 4.2 Ações mais efetivas

O suporte da alta gerência da empresa, quando percebido pelos colaboradores, ampliou o escopo dos resultados, segundo os respondentes, corroborando posições da literatura (Qi, 2019; Soranz, 2019). Segundo um dos entrevistados, todas as ações que vieram de cima para baixo, possuindo o envolvimento e engajamento da liderança superior, surtiram um maior impacto no ambiente corporativo. Logo, se o desdobramento das ações não vem da alta gestão para a base operacional, as pessoas não dão tanta credibilidade e muitas ações não são, de fato, colocadas em prática (E4).

A entrevistada 1 realizou a troca das placas de sinalização dos banheiros, não possuindo mais a identificação de feminino e masculino, e sim informando que aquele espaço é destinado para todas as mulheres e homens, abrigando melhor as pessoas trans.

A escolinha para operadores(as) de empilhadeira foi outra iniciativa inclusiva adotada na empresa. A entrevistada 1 comentou acerca de um movimento para acelerar e captar talentos femininos para a operação, então foi iniciado um programa de treinamento na região da unidade de Três Lagoas, uma região mais pobre onde muitas mulheres não tiveram oportunidade de estudar, não possuindo ensino médio e/ou superior e, conseqüentemente, sendo destinadas ao serviço doméstico. A escolinha ampliou a representatividade feminina na área de estoques.

Para receber os dois primeiros colaboradores trans em seu time, a entrevistada 1 realizou o Dia Plural, um bate papo aberto para cada um partilhar sua história com o fito de criar um ambiente de empatia uns com os outros com canecas personalizadas. Desta forma, a ambientação dos dois colaboradores foi mais humanizada e, desde o primeiro dia, eles já se sentiram de fato parte da organização. Vale salientar que foi realizada a inclusão dos nomes sociais no crachá e no e-mail corporativo, mesmo sem terem tido o documento oficial emitido.

A pintura da caixa d'água com figuras representativas da diversidade foi um marco que fortalece o posicionamento da empresa sobre D&I e faz com que entre na cultura dos colaboradores mais organicamente a importância de respeitar e aceitar cada um como de fato é, segundo a entrevistada 1. O time recebeu de forma altamente positiva, postando fotos apoiando o movimento de D&I.

Uma vez por semana o time da E1 realiza o Diálogo de Diversidade e Inclusão (DDI) que possui o objetivo de, no início do turno, falar 5 minutos sobre D&I. Cada semana eles conversam sobre um tema diferente e perpassa em todos os 5 GAs da empresa. Esse momento também é utilizado para a liderança se posicionar a respeito da diretriz da empresa em não aceitar piadas de mal gosto, desrespeito e preconceito.

O Café com Diversidade é realizado mensalmente com o público administrativo com pautas com um nível mais sênior dentro da organização. Temas como privilégios e direitos dos grupos minoritários que são desconhecidos

pelos mesmos, ou que são ignorados pelas organizações, mulheres na liderança e assédio moral e sexual dentro das empresas já foram debatidos (E1).

A Mentoria de Trainees foi alterada para se tornar mais alinhada com a diversidade. A empresa teve o cuidado de selecionar um mentor que possuísse uma afinidade com temas relacionados às questões de gênero e raça, influenciando positivamente o desenvolvimento da E2.

Na unidade de Três Lagoas, uma planta florestal da empresa X, foi realizada a Semana da Diversidade com o foco no público do nível operacional, já que, para atingir tais colaboradores, havia a necessidade de ações mais lúdicas, didáticas e presenciais. Sendo assim, havia uma roleta no refeitório da unidade e, para um momento de descontração, quem desejava rodava a roleta e era escolhido um tema de diversidade para conversarem sobre.

A ação da empresa sobre Educação financeira mostrou-se interessante no sentido de valorizar os colaboradores em preparação para a aposentadoria. Segundo o entrevistado E5, este tipo de ação deveria ocorrer de maneira mais contínua e recorrente já que mensalmente saem pessoas idosas para se aposentar. Ele, por também já ser idoso, compartilha que falar sobre este tema no ambiente corporativo é altamente importante, pois ele possui amigos que estão passando por dificuldades financeiras por não terem tido a oportunidade, dentro do ambiente corporativo, de prepararem-se para este momento.

Os programas de ressignificação, em que são discutidos temas para momentos específicos da vida, foi eleito como uma das práticas de diversidade que mais surtiram resultados positivos para o E4:

No decorrer da vida, os nossos valores vão mudando, é assim que acontece. Falar sobre ressignificado da vida em alguns momentos é importante. As pessoas às vezes não param para pensar nisso, por causa da correria no dia a dia. Quando chega a velhice, muitos ficam perdidos, não tem mais significado da vida. Situações de depressão aparecem: o que vou fazer agora? Qual é a minha função agora? (Entrevistado 4)

O Banco de Talentos PCDs, com informações de candidatos pertencentes a este grupo que poderiam ser contratados para diversas funções no contexto industrial da empresa X, mostrou-se uma ferramenta efetiva para que o gestor conseguisse fazer contato com pessoas deficientes que pudessem fazer parte das equipes.

Algumas das práticas foram apontadas como as que apresentaram resultados menos expressivos, e a elas é dado destaque na próxima subseção.

## 4.3 Ações que menos geraram resultados

Neste tópico são abordadas algumas das ações adotadas que não tiveram os resultados almejados, de acordo com os depoimentos coletados. Diversamente das ações anteriores, alguns pontos fizeram com que estas não fossem funcionais o suficiente para gerar conscientização.

A ação de pintura da empilhadeira visava divulgar a questão LGBTQIA+ na organização. De acordo com a entrevistada 1, faltou o diálogo e a preparação da equipe para o recebimento desta ação e para a explicação da importância de se possuir uma empilhadeira colorida, pois ela acreditava que o time já estava com uma maturidade mais desenvolvida, não havendo a necessidade de um preparo maior. Desta forma, alguns colaboradores colocaram apelidos maldosos na empilhadeira e, no início, realizavam brincadeiras com aqueles que estavam trabalhando na empilhadeira colorida. Caso a pintura da empilhadeira fosse antecedida com ações de conscientização, possivelmente tal situação não ocorreria, ou seria minorada.

A realização de workshops de vivências PCDs mostrou-se contraproducente, de acordo com os resultados da pesquisa. Na visão da embaixadora PCD, dinâmicas para simular as deficiências não são boas práticas, pois são colocadas vendas nos olhos dos participantes ou fones de ouvidos para que não escutem sons externos e são solicitadas atividades para as pessoas realizarem, buscando-se entender como as PCDs vivem. Tal momento acaba potencializando muito a percepção de deficiência dos indivíduos, pois, para quem não é PCD normalmente acha bastante difícil a realização de tais atividades, partindo do pressuposto que também será impossível de uma PCD realizar tal ação. Tal resultado não corroborou a literatura que aponta benefícios de oficinas vivenciais com simulação de deficiências (Oliveira & Resende, 2017).

#### 4.4 Benefícios Percebidos

Diversos benefícios foram apontados pelos respondentes, associados à gestão da diversidade. Segundo a entrevistada 1, o benefício primordial com as práticas de diversidade é de ver as pessoas felizes em um ambiente inclusivo em que os indivíduos se respeitam. Ademais, a contratação da cadeirante em seu time impactou muito sua vida pessoal e profissional, pela sua posição de gestora que provocou mudanças e impactou positivamente a vida das pessoas a partir da captura de talentos os quais muitas empresas optam por não contratar, por fazerem parte de tais grupos minoritários.

O entrevistado 2 enumerou outras vantagens. Empresas mais diversas atraem mais investimentos e são companhias mais resilientes. Também foi apontado como benéfico para os próprios colaboradores, por trabalharem em um ambiente confortável, proporcionando segurança psicológica para as pessoas. Por fim, é uma forma da própria organização dar um retorno e posicionamento para a sociedade com a contratação de mais mulheres, negros, PCDs e com a promoção de um ambiente mais inclusivo para o grupo LGBTQIA+ (E2).

Para o E4, a diversidade possui uma correlação direta com a lucratividade, mencionando uma “pesquisa de 2014 e 2017 da McKinsey que apontou que empresas que possuem mulheres em cargos executivos possuíam 17% a mais de lucros e 35% a mais de lucros quando se têm

negros em cargos executivos”. Em segundo lugar, tem-se a questão da equidade social, mostrando o papel que as empresas, como a empresa X, possuem de responsabilidade social. “O mundo é composto por mais de 50% de mulheres. Será que essas mulheres estão sendo representadas dentro da empresa?”. Logo, considera-se importante para as organizações também, estando na sociedade, levar em conta esta proporcionalidade.

Outro fator identificado é o maior senso de pertencimento, pois os colaboradores mostram maior envolvimento quando sentem que podem manifestar e se expressar livremente para falar quem são. Isso gera mais produtividade e mais engajamento, sendo uma via de mão dupla para o indivíduo (Qi, 2019; Seabra, 2023) que está sendo acolhido que devolverá para a empresa em produtividade e paixão pelo trabalho e pela organização. Logo, é criado um ambiente muito mais inovador, já que qualquer tipo de diversidade que um time possua (seja de faixa etária, gênero, raça, etc.), já agrega em novas ideias (E5).

Ainda neste contexto, o E5 afirma que o indivíduo possui orgulho em trabalhar em uma empresa porque ela é uma companhia que produz bastante, vende no mundo inteiro, faz um produto que é ambientalmente sustentável ou que possui benefícios muito atrativos, todos esses aspectos foram atributos do passado que davam orgulho no colaborador. O entrevistado apontou que mais recentemente, tem-se identificado que as pessoas falam da empresa X com o orgulho do ESG:

A bola da vez do orgulho em trabalhar na empresa X é e será o ESG. Se você pedisse para eu completar ‘eu trabalho em uma empresa que (...)’, eu diria: que tem uma conscientização muito forte, ações e diretrizes que promovam a diversidade. Isso hoje é o cargo chefe de orgulho de pertencer à empresa X. (Entrevistado 5)

O rol de benefícios identificados compreende a melhoria no engajamento dos colaboradores, melhor ambiente de trabalho e retornos financeiros à organização, observados em estudos anteriores (Badal; Harter, 2014; Hunt et al., 2018; Smulowitz, Becerra & Mayo, 2019). Os entrevistados relataram ainda reflexos positivos em sua vida pessoal, mostrando reflexo positivo do ambiente de trabalho na vida cotidiana dos colaboradores (Beauregard et al., 2020).

#### 4.5 Dificuldades Observadas

Apesar de o time da entrevistada 1 ser altamente diverso, ela informa que sua gestão não é adequadamente preenchida por mulheres. Além disso, ela exemplificou que, ao disponibilizar um programa de preparo para mulheres se tornarem operadoras de empilhadeira, a empresa está formando tais pessoas neste segmento, todavia, quando surge uma vaga de gestão, a pessoa já precisaria estar formada, com ensino superior e com experiência no mercado de trabalho. Logo, diversificar a alta gestão é um grande desafio para a companhia.

Outro desafio apontado pela embaixadora negra e participante do GA Negros foi em relação à base da empresa que é composta majoritariamente por pessoas negras e a dificuldade de potencializar tais talentos para que se tornem lideranças no futuro. Para isso, foi lançado, em janeiro de 2022, um programa de potencialização de carreira para tal público.

Além disso, apesar das iniciativas inclusivas que a organização já realiza, ainda existe rotulação de deficientes, pois, por mais que esse público dê ideias, contribua para a empresa, participe e se engaja, ainda é muito comum de outras pessoas possuírem a crença de que as PCDs não darão conta das atividades. Desta forma, faz-se necessário que os indivíduos depositem mais confiança neste público, focando de que são profissionais igualmente aos não deficientes (E3).

Ademais, mesmo que a gestão tenha ciência da importância de a empresa colocar em prática o valor da diversidade e da necessidade do atingimento das metas de diversidade de longo prazo, é comum, durante a escolha e admissão de talentos, ela terceirizar para outras áreas os grupos minoritários, admitindo mais para seus próprios times o padrão histórico de homens héteros brancos. Sendo assim, é preciso fazer com que as pessoas compreendam que diversidade é uma responsabilidade de todos. Cada indivíduo “precisa fazer a diferença na sua própria área, quebrando vieses inconscientes e adequando as opções” (E4).

A inclusão de negros e de mulheres na área industrial também é um desafio. No âmbito das PCDs, tem-se o banco de talentos conforme explicado acima por exemplo. Neste contexto, não foi visto o mesmo movimento ou com a mesma intensidade para negros e mulheres (na esfera da indústria). O E5 afirma que pode parecer uma priorização de cotas por parte da empresa, sendo visto até de uma maneira negativa por muitos colaboradores, o que vai ao encontro dos relatos que apontam como polêmica a adoção das cotas raciais (Amaral & Ribeiro, 2009; Modesto et al., 2017).

Por fim, deve haver uma mudança cultural na gestão de forma que ela não simplesmente aceite a diversidade, mas que ela a promova, tornando-a natural após um certo tempo. Todavia, promover a diversidade é uma causa. Sendo assim, o E5 afirma que esse é o desafio que a empresa X possui, havendo a necessidade de uma maior conscientização para que a gestão passa a promover de fato a diversidade, não somente aceitá-la:

O ideal é que todos os nossos gestores sejam embaixadores do Plural, pois embaixador é voluntário. Eu quero ser embaixador, eu quero promover algo. Eu fui lá, vesti a camisa. É uma causa minha. Eu quero promover a diversidade em todos os níveis. Em um mundo perfeito, imagina a potência se todos os nossos gestores fossem embaixadores, o efeito disso. (Entrevistado 5)

A despeito das iniciativas e ações, ainda são constantes situações de preconceito, por parte da gestão, durante a realização de entrevistas com candidatos pertencentes a um dos cinco grupos minoritários discutidos neste estudo. A título de ilustração, o entrevistado 4 compartilhou uma situação em que o próprio gestor realizou piadas homofóbicas após a entrevista, utilizando expressões como “viado” e o próprio entrevistado recorreu a uma das ferramentas que a empresa possui (ouvidoria) para reportar tal ocorrido. Desta forma, pela empresa possuir um canal para qualquer colaborador (próprio ou terceiro), fornecedor ou cliente poder expor, anonimamente, a ocorrência, é um fator que surte muito efeito e dá segurança para aqueles pertencentes aos grupos minoritários (E4).

A empresa apresenta um amplo repertório de práticas, envolvendo as principais minorias, os colaboradores e as chefias no processo de gestão da diversidade, o que indica uma perspectiva futura de continuidade dos processos de diversidade e inclusão. A Tabela 2 sumariza as práticas identificadas.

**Tabela 2**  
Práticas de diversidade e inclusão identificadas na empresa

Efetividade	Práticas de não discriminação	Práticas de suporte	Práticas de <i>accountability</i>
Ações mais efetivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pintura da caixa d’água</li> <li>• Diálogo de Diversidade e Inclusão</li> <li>• Café com Diversidade</li> <li>• Semana da Diversidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca das placas de sinalização dos banheiros</li> <li>• Nomes sociais no crachá e e-mail corporativo</li> <li>• Escolinha para operadores(as) de empilhadeira</li> <li>• Dia Plural</li> <li>• Mentoria de Trainees</li> <li>• Programas de ressignificação</li> <li>• Banco de Talentos PCDs</li> <li>• Educação financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalização do grupo plural</li> <li>• Ouvidoria (interna e externa à organização)</li> <li>• Squad de Diversidade e Inclusão</li> <li>• Embaixadores e aliados da diversidade, voluntários e autônomos</li> </ul>
Ações com menos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pintura da empilhadeira</li> <li>• Workshops de vivências PCDs</li> </ul>		

Fonte: Elaboração própria.



Evidenciou-se que a empresa implementou tanto as práticas de não discriminação quanto as de suporte e *accountability*, ampliando o rol de práticas descrito por Leslie (2019). As práticas de suporte apresentaram resultados positivos, situação que não foi unânime nas práticas de não preconceito adotadas pela empresa, refletindo a dificuldade em ações de conscientização em uma sociedade marcada pela discriminação das minorias (Almeida, 2021; Oliveira, Oliveira & Cardoso, 2020; Souza Lima, 2021). Por sua vez, as práticas de *accountability* foram citadas, mas não receberam maior destaque como efetivas, sendo tampouco criticadas como ações com menos resultados. Tal resultado se deve possivelmente pelo fato de que, na perspectiva dos embaixadores entrevistados, essencialmente tática e operacional, tais práticas, e seus impactos, fiquem menos visíveis no cotidiano.

Os benefícios identificados indicam que as ações atingiram resultados significativos (Hunt et al., 2018; Smulowitz, Becerra & Mayo, 2019; Beaugard et al., 2020), ainda que em certos casos, parcialmente, o que condiz com

a literatura que atesta que o avanço na implantação da gestão da diversidade é um processo que pode ser lento e apresentar percalços.

As dificuldades enfrentadas, por sua vez, mostram que a adoção da gestão da diversidade é um processo de longo percurso, em que diversas questões relevantes e delicadas são consideradas ao mesmo tempo, levando tempo para que se atinja os objetivos em todas as dimensões. O diagnóstico dos problemas vivenciados pode ser considerado como importante input informacional em um processo de aprendizagem, permitindo a correção de rumos. Outra questão relativa à dificuldade em obter os resultados desejados com as práticas de diversidade é o fato de o ambiente organizacional estar imerso em uma sociedade, em que podem ser observados o preconceito, a discriminação e a exclusão, de forma estrutural (Almeida, 2021; Oliveira, Oliveira & Cardoso, 2020; Souza Lima, 2021; Nativ & Kuna, 2020; Theophilo, Rattner & Pereira, 2018). A Tabela 3 sumariza os benefícios e práticas de GD identificadas.

**Tabela 3**  
Benefícios e dificuldades identificadas na empresa

Benefícios identificados	Dificuldades vivenciadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente inclusivo em que os indivíduos se respeitam</li> <li>• Impacto na vida pessoal e profissional dos envolvidos</li> <li>• Captura de talentos os quais muitas empresas optam por não contratar</li> <li>• Empresas mais diversas atraem mais investimentos e são companhias mais resilientes</li> <li>• Ambiente confortável, proporcionando segurança psicológica</li> <li>• Forma de a própria organização dar um retorno e posicionamento para a sociedade</li> <li>• Correlação direta com a lucratividade</li> <li>• Equidade social</li> <li>• Indivíduos com orgulho em trabalhar na empresa</li> <li>• Maior senso de pertencimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão não é adequadamente preenchida por mulheres</li> <li>• Dificuldade de potencializar talentos das pessoas pretas e pardas para que se tornem lideranças</li> <li>• Capacitismo em relação às pessoas com deficiência</li> <li>• Parte das chefias terceiriza para outras áreas os grupos minoritários, admitindo mais para seus próprios times o padrão histórico de homens héteros brancos</li> <li>• Inclusão de negros e de mulheres na área industrial</li> <li>• Mudança cultural na gestão de forma que ela não apenas aceite a diversidade, mas que ela a promova</li> <li>• Situações de preconceito, por parte da gestão, durante a realização de entrevistas com candidatas</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

A construção de um ambiente diverso depende de intervenções que mudem a cultura organizacional, as consciências e comportamentos de seus integrantes. A empresa tem apresentado resultados positivos evidentes ao adotar as práticas, assim como dificuldades relatadas na literatura (Almeida, 2021; Oliveira, Oliveira & Cardoso, 2020; Souza Lima, 2021; Hunt et al., 2018; Smulowitz, Becerra & Mayo, 2019). No entanto, as práticas percebidas pelos respondentes parecem carecer de maior ligação com o planejamento estratégico, apresentar escala limitada e pouco subsídio conceitual. A falta de maior contribuição dos setores estratégicos pode adiar a difusão de uma cultura de diversidade no ambiente da organização, apesar do apoio da chefia superior ter sido relatado pelos entrevistados.

Acredita-se que os ganhos percebidos podem atuar como motivadores para a continuidade e aprimoramento das ações e incentivos voltados à diversidade, permitindo que as dificuldades encontradas sejam efetivamente superadas na organização (Mannix & Neale, 2005). A consolidação no processo de institucionalização das práticas de gestão da diversidade certamente facilitará no

incremento dos resultados obtidos e na satisfação dos colaboradores envolvidos. Neste sentido, será necessário sensibilizar a alta gestão para que se envolva, amplifique as ações e potencialize seus resultados, superando as resistências (Soranz, 2019; Velasco & Sansone, 2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa investigada realizou diversas iniciativas distintas, promovendo a diversidade e a inclusão. As ações englobaram práticas de não discriminação, práticas de suporte e de *accountability*, sendo a maioria considerada bem-sucedida pelos entrevistados. O estudo identificou uma série de benefícios decorrentes das práticas de gestão da diversidade, assim como dificuldades enfrentadas, atingindo os objetivos previamente propostos. O conjunto de práticas identificado, além dos benefícios e dificuldades relatados consistem em contribuições para a gestão da diversidade, apresentando similaridades com a literatura em diversos pontos, além de especificidades da empresa

investigada, levando a questionamentos e à possibilidade de futuras investigações.

Ao mesmo tempo em que algumas das práticas trouxeram reflexos para a vida pessoal dos respondentes, o ambiente externo também apresentou influência refletida nos resultados e nas dificuldades vivenciadas. A empresa apresenta resultados positivos, mas não plenos, possivelmente pelo pouco tempo de institucionalização da diversidade e inclusão na organização. Os ganhos relatados abrangeram aspectos financeiros e sociais.

Trata-se de um cenário peculiar, uma vez que a gestão da diversidade, neste caso, é fruto de mobilização dos trabalhadores da empresa, sendo institucionalizada em um processo de fusão com outra organização. Apenas o tempo pode esclarecer se os progressos serão mantidos e aprimorados, ou não, mas as perspectivas são animadoras, de acordo com as entrevistas realizadas.

Os resultados indicam que a gestão da dificuldade apresenta um rol significativo de benefícios associados, corroborando a literatura. Também apontam que os desafios envolvidos na sua adoção não devem ser menosprezados, para que se possa evitar conflitos desnecessários, retrocessos e desperdícios. Este cenário mostra a necessidade de adoção da gestão da diversidade de forma profissional e reflexiva, levando-se em conta o contexto da organização. A Gestão da Diversidade deve utilizar práticas estratégicas como benchmarking de modo consciente. A mera imitação ou imposição de padrões pode inviabilizar uma gestão mais inclusiva.

Como limitações deste estudo evidenciam-se o curto período de acompanhamento da empresa, o reduzido número de entrevistados e a perspectiva tática/ operacional dos mesmos, a qual pode ser enriquecida por meio da averiguação dos demais colaboradores da empresa. Desta forma, salientam-se como sugestões para futuras investigações abordagens longitudinais em empresas de grande porte, assim como estudos multiníveis que englobem as visões complementares dos diversos níveis hierárquicos e dos colaboradores alvos das ações de diversidade e inclusão, além de pesquisas por setor de atuação. A questão da gestão da diversidade dos colaboradores terceirizados merece maiores investigações, não tendo sido relatada nas entrevistas, o que demanda maior visibilidade. Evidencia-se ainda a relevante lacuna de conhecimento sobre as práticas de práticas não discriminação, de suporte e de accountability, suas características e indicadores de desempenho.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, S. L. (2021). *Racismo estrutural* (1ª ed.). São Paulo: Editora Jandaíra.
- Amaral, S. C. S., & Ribeiro, A. M. M. (2009). A política de cotas e o acesso do negro à universidade pública: discursos e ideologias em confronto na comunidade científica, poder público e movimento social – o caso da UENF, Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro, Brasil. *Confluente. Rivista di Studi Iberoamericani*, 1(2), 227-243.

- Badal, S., & Harter, J. K. (2014). Gender diversity, business-unit engagement, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354-365. <https://doi.org/10.1177/1548051813504460>
- Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beauregard, T. A., Adamson, M., Kunter, A., Miles, L., & Roper, I. (2020). Diversity in the work–life interface: introduction to the special issue. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(5), 465-478. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2020-0097>
- Brimhall, K. C., & Mor Barak, M. E. (2018). The critical role of workplace inclusion in fostering innovation, job satisfaction, and quality of care in a diverse human service organization. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(5), 474-492. <https://doi.org/10.1080/23303131.2018.1526151>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. M. (2019). The mixed effects of online diversity training. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(16), 7778-7783. <https://doi.org/10.1073/pnas.1816076116>
- Diez-Cañamero, B., Bishara, T., Otegi-Olaso, J. R., Minguez, R., & Fernández, J. M. (2020). Measurement of corporate social responsibility: A review of corporate sustainability indexes, rankings and ratings. *Sustainability*, 12(5), 2153.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>
- Ferreira, F. A. C., Machado, D., Silva, J. S., & Silva, L. M. T. (2019). Estrelas Além do Tempo: uma Análise Fílmica da Práticas de Gestão da Diversidade nas Organizações. *Anais do X Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO*. Fortaleza, Brasil, 10.
- Foley, M., & Williamson, S. (2018). Does anonymising job applications reduce gender bias? Understanding managers' perspectives. *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 623-635. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0037>
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Society for Human Resource.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas.
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Halbritter, G., & Dorfleitner, G. (2015). The wages of social responsibility — where are they? A critical review of ESG investing. *Review of Financial Economics*, 26, 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.rfe.2015.03.004>
- Holck, L. (2016). Putting diversity to work: An empirical analysis of how change efforts targeting organizational inequality failed. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(4), 296-307. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2015-0107>
- Hurmekoski, E., Jonsson, R., Korhonen, J., Jänis, J., Mäkinen, M., Leskinen, P., & Hetemäki, L. (2018). Diversification of the forest industries: role of new wood-based products. *Canadian Journal of Forest Research*, 48(12), 1417-1432. <https://doi.org/10.1139/cjfr-2018-0116>

- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company.
- Jamieson, D., & O'mara, J. (1991). *Managing workforce 2000: Gaining the diversity advantage*. Jossey-Bass.
- Johansson, M. T., Broberg, S., & Ottosson, M. (2021). Energy strategies in the pulp and paper industry in Sweden: Interactions between efficient resource utilisation and increased product diversification. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127681. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127681>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1994). *Diversity: more than just an empty slogan*. Personnel Management-London.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Modesto, J. G., Minelli, A. C., Fernandes, M. P., Rodrigues, M., Bufolo, R., Bitencourt, R., & Pilati, R. (2018). Racismo e Políticas Afirmativas: Evidências do Modelo da Discriminação Justificada. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 33. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3353>
- Nadiv, R., & Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(4), 355-377. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>
- Nascimento, Í. C. S., Oliveira, M. C., & Rodrigues, M. S. R., Júnior. (2022). Diversidade nas organizações: contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1033-1058.
- Noon, M. (2018). Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency. *Work, employment and society*, 32(1), 198-209. <https://doi.org/10.1177/0950017017719841>
- Oliveira, A. L. D. M., & Resende, M. C. D. (2017). Oficinas vivenciais: reflexões sobre direitos humanos de pessoas com deficiências. *Psicologia Escolar e Educacional*, 21, 295-301.
- Oliveira, A. S., Oliveira, G. C., & Cardoso, J. S. (2020). Reflexos do machismo estrutural brasileiro em tempos de COVID 19: quando o distanciamento social é tão letal quanto o vírus. *Revista da Seção Judiciária do Rio de Janeiro*, 24(49), 93-111. <https://doi.org/10.30749/2177-8337.v24n49p93-111>
- Polak, Y. N. S., & Diniz, J. A. (2011). Conversando sobre Pesquisa. In Y. N. S. Polak, J. A. Diniz & J. R. Santana (Orgs.), *Dialogando sobre Metodologia Científica*. Fortaleza: Edições UFC.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter?. *Human Resource Management*, 52(2), 215-242. <https://doi.org/10.1002/hrm.21528>
- Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, 32(5), 548-568. <https://doi.org/10.1177/1059601106291124>
- Seabra, J. (2023). How does a sense of belonging affect employee productivity?. *The Trends Hub*, 3. <https://doi.org/10.34630/tth.vi3.5034>
- Silva, J. S. (2019). *Identificação com a Diversidade e Alterações nas Práticas de Trabalho Docente: Um Estudo Multicasos Em Universidades Federais*. (Tese - Doutorado em Administração). Universidade Estadual do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados. Fortaleza, Ceará.
- Smulowitz, S., Becerra, M., & Mayo, M. (2019). Racial diversity and its asymmetry within and across hierarchical levels: The effects on financial performance. *Human Relations*, 72(10), 1671-1696. <https://doi.org/10.1177/0018726718812602>
- Soranz, R. F. (2019). *Diversidade e inovação: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação*. (Tese - Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, São Paulo.
- Souza Lima, A. L. (2021). Capacitismo e eugenia na educação brasileira: uma reflexão a partir de aproximações epistemológicas. *Revista PHILIA - Filosofia, Literatura & Arte*, 3(1), 2-20.
- Theophilo, R. L., Rattner, D., & Pereira, É. L. (2018). Vulnerabilidade de mulheres negras na atenção ao pré-natal e ao parto no SUS: análise da pesquisa da Ouvidoria Ativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23, 3505-3516. <https://doi.org/10.1590/1413-812320182311.31552016>
- Tung, R. L. (1993). Managing cross-national and intra-national diversity. *Human resource management*, 32(4), 461-477.
- Velasco, M., & Sansone, C. (2019). Resistance to diversity and inclusion change initiatives: Strategies for transformational leaders. *Organization Development Journal*, 37(3), 9-20.
- Wandschneider, L., Namer, Y., Otok, R., Middleton, J., & Razum, O. (2020). Teaching Diversity in Public Health Through a Transformative Approach — An ASPHER Initiative. *Frontiers in Public Health*, 8, 588111. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.588111>
- Xie, L., Zhou, J., Zong, Q., & Lu, Q. (2020). Gender diversity in R&D teams and innovation efficiency: Role of the innovation context. *Research Policy*, 49(1), 103885. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103885>



**CONTEXTUS**

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica

CEP 60020-180, Fortaleza-CE

**DIRETORIA:** Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano  
José Carlos Lázaro da Silva Filho

**Website:** [www.periodicos.ufc.br/contextus](http://www.periodicos.ufc.br/contextus)

**E-mail:** [revistacontextus@ufc.br](mailto:revistacontextus@ufc.br)



A Contextus assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

**EDITOR-CHEFE**

Diego de Queiroz Machado (UFC)

**EDITORES ADJUNTOS**

Alane Siqueira Rocha (UFC)  
Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

**SUORTE ADMINISTRATIVO E DE EDITORAÇÃO**

Heloísa de Paula Pessoa Rocha (UFC)

**EDITORES ASSOCIADOS**

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)  
Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)  
Allysson Alex Araújo (UFCA)  
Andrew Beheregarai Finger (UFAL)  
Armando dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)  
Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)  
Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)  
Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)  
Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)  
Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)  
Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb, EUA)  
Gabriel Moreira Campos (UFES)  
Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)  
Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)  
Jorge de Souza Bispo (UFBA)  
Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)  
Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)  
Marcos Cohen (PUC-Rio)  
Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)  
Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)  
Minelle Enéas da Silva (Universidade de Manitoba, Canadá)  
Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)  
Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)  
Rosimeire Pimentel (UFES)  
Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)  
Susana Jorge (UC, Portugal)  
Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

**CONSELHO EDITORIAL**

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)  
Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)  
Danielle Augusto Peres (UFC)  
Diego de Queiroz Machado (UFC)  
Editinete André da Rocha Garcia (UFC)  
Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)  
Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)  
Fátima Regina Ney Matos (ISMT)  
Mario Henrique Ogasavara (ESPM)  
Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)  
Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)  
Vasco Almeida (ISMT)

**CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO**

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)  
Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)  
Denise Del Pra Netto Machado (FURB)  
Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)  
Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)  
Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)  
Francisco José da Costa (UFPB)  
Isak Kruglianskas (FEA-USP)  
José Antônio Puppim Oliveira (UCL)  
José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)  
José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)  
José Célio de Andrade (UFBA)  
Luciana Marques Vieira (UNISINOS)  
Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)  
Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)  
Marcelle Colares Oliveira (UFC)  
Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)  
Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)  
Mozar José de Brito (UFL)  
Renata Giovinazzo Spers (FEA-USP)  
Sandra Maria dos Santos (UFC)  
Walter Bataglia (MACKENZIE)