



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Marketing Interno como Ferramenta de
Implementação de um Programa de
Diversidade**

Isabel de Lima Pessanha

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, julho de 2020.



Isabel de Lima Pessanha

**Marketing Interno como Ferramenta de Implementação de
um Programa de Diversidade**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marcus Wilcox Hemais

Rio de Janeiro, julho de 2020.

Agradecimentos

Aos meus pais, e em especial à minha mãe que mostrou que o caminho não era Medicina e sim Administração, aos meus irmãos e toda minha família que me apoiaram durante essa jornada com incentivo e suporte.

À Cix e Gio que, desde o início da faculdade, me ajudaram com todos os trabalhos, apresentações e me incentivaram como ninguém, vocês são minhas inspirações.

Ao meu padrinho que me proporcionou um intercâmbio, uma das experiências mais marcantes e importantes para o meu rumo acadêmico.

Aos meus amigos da escola, da PUC e da vida, o meu muito obrigada por tornarem essa jornada muito mais prazerosa e especial, por acreditarem em mim e por me motivarem. Um agradecimento especial à Larinha por ser uma rede de apoio no trabalho e na faculdade e por ter virado tantas noites estudando comigo para tirar esse estudo do papel.

À minha professora de Gestão da Diversidade, Marie-Josée Lorrain que me ensinou tanto e despertou em mim o interesse de trabalhar com diversidade.

Ao meu orientador, Marcus Hemais, o melhor que eu poderia ter, o meu muito obrigada por tanto suporte, ensinamentos, paciência e carinho, você tornou tudo mais fácil.

Às professoras Mila Vianna e Lygia Machado que seguraram minha mão no momento mais difícil que passei na faculdade e me deram forças para continuar apesar dos apesares.

Por fim, agradeço a todos os professores e funcionários da PUC-Rio que fizeram parte da minha trajetória e fazem parte de quem eu sou hoje.

Resumo

De Lima Pessanha, Isabel. Marketing Interno como Ferramenta de Implementação de um Programa de Diversidade. Rio de Janeiro, 2020. Número de páginas 79. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo teve como objetivo analisar como que uma empresa que deseja desenvolver uma gestão da diversidade pode implementá-la por meio do marketing interno. Para isso, foram realizadas entrevistas qualitativas com profissionais que atuam com diversidade e funcionários de empresa engajadas com diversidade. A metodologia utilizada foi a qualitativa e exploratória. Através dos dados coletados, foi possível entender o grau de utilização dos conceitos de marketing interno na implementação de um programa de diversidade, entendendo de que forma esse olhar valoriza a percepção do programa.

Palavras-chave

Diversidade, Marketing Interno, Gestão, Motivação, Satisfação, Coordenação Interfuncional e Integrada

Abstract

De Lima Pessanha, Isabel. Internal Marketing as a Tool for Implementing a Diversity Program. Rio de Janeiro, 2020. Number of pages, 79. Course Conclusion Paper - Department of Administration. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

This study aimed to analyze how a company that wants to develop a diversity program can implement it through internal marketing. For this, qualitative interviews were carried out with professionals who work with diversity and employees of companies engaged with diversity. The methodology used was qualitative and exploratory. Through the data collected, it was possible to understand the degree of use of internal marketing concepts in the implementation of a diversity program, understanding how this view values the perception of the program.

Key-words

Diversity, Internal Marketing, Management, Motivation, Satisfaction, Interfunctional and Integrated Coordination

Sumário

1 . INTRODUÇÃO	1
1.1. OBJETIVO FINAL	3
1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	3
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	3
2 . REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1. GESTÃO DA DIVERSIDADE	4
2.2. MARKETING INTERNO	8
3 . METODOLOGIA.....	12
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	12
3.2. SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	12
3.3. COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES	14
3.4. TRATAMENTO DE DADOS	15
3.5. LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	15
4 . ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
4.1. OPINIÃO DE QUEM ATUA COM DIVERSIDADE	16
4.1.1. <i>Implementação do programa de Diversidade</i>	16
4.1.2. <i>Impacto interno</i>	23
4.1.3. <i>Impacto externo</i>	26
4.2. PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS QUE TÊM UM PROGRAMA DE DIVERSIDADE	27
4.2.1. <i>Percepção da importância de abordar o tema</i>	27
4.2.2. <i>Impacto no dia a dia</i>	29
4.2.3. <i>Percepção e conhecimento do programa</i>	32
4.3. RELAÇÃO ENTRE AS DUAS ETAPAS DA PESQUISA	35
5 . CONCLUSÕES	37
5.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	39
5.2. RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
APÊNDE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRUPO 1	45
APÊNDE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRUPO 2	47
APÊNDE 3: RESPOSTAS ENTREVISTAS GRUPO 1	49

APÊNDE 4: RESPOSTAS ENTREVISTAS GRUPO 2	58
--	-----------

Lista de imagens

Figura 1: Aspectos conceituais da diversidade ao longo do tempo	4
Figura 2: Evolução da Sensibilidade Intercultural	7
Figura 3: Principais conceitos do Marketing Interno	9

Lista de tabelas

Tabela 1: Perfil dos entrevistados que atuam com diversidade	13
Tabela 2: Perfil dos entrevistados que trabalham em empresas engajadas com diversidade.....	14
Tabela 3: Grau de utilização dos conceitos de marketing interno nos programas de diversidade.....	37

1. Introdução

O tema da diversidade vem sendo abordado cada vez mais nas empresas. Diversidade pode ser entendida no presente estudo como a reunião de tudo aquilo que apresenta múltiplos aspectos e que se diferenciam entre si, ex.: diversidade cultural, de gênero, étnica, linguística, religiosa etc. (SIGNIFICADOS, 2014). Estudos apontam que a diversidade dentro da empresa incrementa lucros, promove inovação e diminui conflitos, além de impactar positivamente no clima organizacional e na retenção de talentos (HUNT, YEE, PRINCE E DIXON-FYLE, 2018; BORIN, FIENO E SAMPAIO, 2015).

Talvez, por causa disso, segundo Silva et al. (2018) - citando um relatório do Instituto Ethos, no Brasil a diversidade tem entrado cada vez mais na pauta das agendas de responsabilidade social, tornando-se um tema categórico para o desempenho organizacional das empresas. A diversidade fortalece a integração a novos contextos, sendo um instrumento de superação para o crescimento de conflitos gerados por intolerância étnica, cultural e religiosa. Além disso, partindo do princípio de que o combate ao preconceito e à discriminação são fatores presentes nos manuais de ética das empresas, praticar e valorizar a diversidade e inclusão trazem mudanças concretas nos comportamentos, hábitos e rotinas dos funcionários, ou seja, na cultura organizacional. No que tange oportunidades, a valorização da diversidade se dá pelo reconhecimento da democracia como um fator essencial para o desenvolvimento das sociedades assentadas em relações socialmente mais justas, onde cada um possa agir de acordo com seus valores individuais (SILVA et al., 2018).

O contexto atual brasileiro carrega uma herança de discriminação dada pela história do país desde a colonização europeia. Essa herança explica, em parte, a estrutura de oportunidades que temos hoje em dia, seja em termos de educação, seja no mercado de trabalho, e se estende a inúmeros fatores discriminatórios que se voltam especialmente para raça e gênero (SILVA et al., 2018). Ilustrando um exemplo no caso de gênero, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do 4º trimestre de 2019 mostram que 11,6 milhões de brasileiros estavam desempregados, sendo 53,8% mulheres, e que o

rendimento mensal das mulheres era 20,64% inferior ao rendimento mensal dos homens (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

Esses dados ajudam a ilustrar por que empresas estão cada vez mais inclinadas a adotar a gestão da diversidade, visando promover diferentes ganhos que advêm dessa boa administração. No entanto, a implementação de um programa de diversidade e inclusão nas empresas, apesar de trazer benefícios, enfrenta alguns desafios, dentre eles o engajamento de Chief Executive Officers (CEOs) e outros executivos de empresas, assim como o engajamento dos colaboradores, apontando a ideia de que eficiência e equidade são dois conceitos de interação complexas (HUNT et al., 2018; GARNER-MOYER, 2006).

O Marketing Interno, portanto, pode ser uma forma de implementação da gestão da diversidade nas empresas. Por ter surgido da preocupação com a satisfação dos funcionários, o Marketing Interno usa ações de marketing para atingir esse objetivo, cultivando o comprometimento do empregado com a organização e desenvolvendo uma visão voltada ao cliente externo; é uma estratégia de gestão que visa desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. O Marketing Interno “envolve atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados com produtos-trabalhos que satisfaçam suas necessidades” através de uma filosofia que olha para os funcionários como clientes. (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013, p.105). Dessa forma, os princípios do Marketing interno podem auxiliar na minimização dos desafios de implementação de um programa de diversidade.

Vale ressaltar que a noção de Marketing Interno se diferencia da noção de Endomarketing. O endomarketing enfatiza aspectos como o *empowerment*, a motivação, a satisfação, a valorização, o comprometimento e o envolvimento do colaborador com a empresa (FERNANDES, FERREIRA E LEBARCKY, 2011). Por sua vez, o marketing interno traz uma abordagem complementar à de gestão de pessoas, buscando o desenvolvimento de uma orientação para o mercado em todos na organização, o que resulta no interesse dos empregados por clientes e marketing (GRÖNROOS, 1995).

Um dos poucos estudos que mostram o vínculo da gestão da diversidade com o endomarketing na prática empresarial, abordando o impacto dessa gestão ao tema, é o de Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011). Os autores mostram como os objetivos da gestão da diversidade estão relacionados com os objetivos do Endomarketing, explorando de que forma o objetivo de um pode contribuir para o outro. No entanto, além de o estudo não apontar de que forma o endomarketing poderia servir de ferramenta para a implementação de um

programa de diversidade, o conceito de endomarketing é confundido com o conceito de marketing interno.

Contudo, estudos que relacionem Gestão da Diversidade com Marketing Interno são escassos (FERNANDES; FERREIRA; LEBARCKY, 2011), de forma que ainda não é claro como o primeiro pode ser implementado por meio do segundo.

1.1. Objetivo Final

Dado o contexto apresentado, o presente trabalho tem como objetivo analisar como uma empresa que deseja desenvolver uma gestão da diversidade pode implementá-la por meio do marketing interno.

1.2. Delimitação do estudo

O marketing interno traz diversos aspectos e os que serão analisados neste estudo são a motivação de funcionários, apoio da liderança (estratégia de gestão) - coordenação interfuncional e integrada, orientação para o mercado, o olhar para o funcionário como cliente interno, treinamento, recrutamento e seleção e comunicação interna, de maneira a usá-los de ferramenta para a criação de um programa de diversidade.

1.3. Justificativa e relevância do estudo

Na prática empresarial, a Gestão da Diversidade está vinculada ao setor de Recursos Humanos (RH). De fato, o RH é uma porta de entrada para a Diversidade nas empresas, além de ser uma forma de geri-la, o que diversos estudos indicam (RODRIGUES; DREWS, 2018; MASCCALI et al., 2015). No entanto, conforme apontado acima, existem inúmeros desafios para a implementação de um programa de diversidade e esse estudo busca mostrar que o marketing interno é uma possível ferramenta para implementação de tal. Todavia, não há estudos relacionando esses dois temas.

Além disso, de um ponto de vista empresarial, esse estudo pode ajudar empresas que tenham interesse em implementar um programa do tipo ao mostrar a forma como marketing interno pode ser utilizado para implementar a gestão da diversidade.

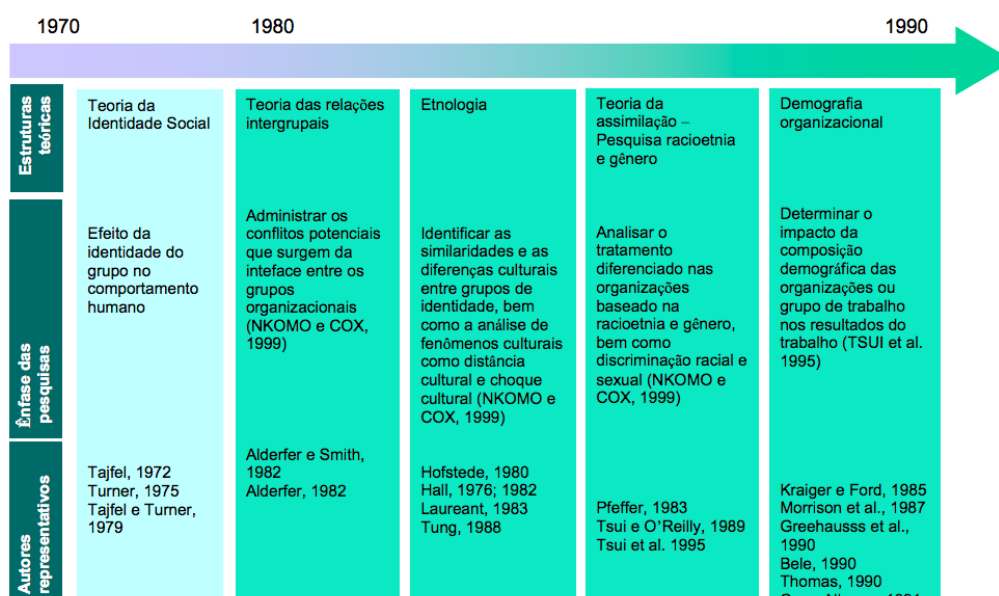
2. Referencial Teórico

O presente capítulo discute o referencial teórico do estudo. Está dividido em dois temas, que versam, primeiramente, sobre gestão da diversidade, e, posteriormente, sobre Marketing Interno.

2.1. Gestão da Diversidade

A diversidade no ambiente de trabalho começou a ser estudada a partir dos anos 1950, por conta da Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (1948). Desde então, vem sendo considerada um elemento importante para a formação da força de trabalho (COOKE, 1999), se estendendo, de um ponto de vista histórico, primeiramente na Europa e nos Estados Unidos (ARAUJO, DE ARAÚJO FERREIRA E SOUZA DUTRA, 2016). A evolução do conceito pode ser vista na Figura 1, a seguir:

Figura 1: Aspectos conceituais da diversidade ao longo do tempo



Fonte: Dos Santos; Rodrigues; Costa. 2008

Pode-se perceber que surge, então, na década de 1990, o termo gestão da diversidade, trazendo programas e políticas proativas, visando o fomento de

uma força de trabalho mais diversa e heterogênea (MOR BARAK, 2011). Vale ressaltar que, diferentemente de ações afirmativas, uma gestão ativa da diversidade atinge todas as diferentes identidades, trazendo a diversidade como uma vantagem competitiva para a organização e não como uma pressão coercitiva externa de responsabilidade social (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Sendo assim, citando Torres e Pérez-Nebra (2004, p.444): “gerenciamento da diversidade, em grande parte, trata do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional e não que promovam essa efetividade apesar das diferenças.” Entende-se por “grupos” tudo aquilo que apresenta múltiplos aspectos e que se diferenciam entre si, ex.: raça, idade, gênero, opção sexual, etnia, etc.

No Brasil, o olhar para a gestão da diversidade nas empresas ainda é uma tratativa artificial (GONÇALVES, ESPEJO, ALTOÉ E VOESE, 2016), onde os benefícios concretos para a empresa e seus colaboradores ainda não são tão percebidos. Esse fator pode ser explicado, em parte, pela herança discriminatória que temos em nosso país (SILVA et al., 2018). No entanto, a diversidade no contexto organizacional pode não trazer os resultados positivos esperados se não for efetivamente gerenciada (CAVALCANTE PEREIRA E MORI HANASHIRO, 2007). O sistema de gestão deve considerar e valorizar as particularidades para além das vantagens e desafios de um ambiente de trabalho diversificado, a fim de reduzir conflitos e eliminar discriminações (RODRIGUES FERNANDES, ALVES RODRIGUES FERREIRA E LEBARCKY, 2011). Para tal, a implementação de um programa de diversidade aparenta ser o ideal para estabelecer um plano de ação que acompanhe essa gestão.

Em uma aula chamada *Gestion de la Diversité: Perspectives Nationales et Internationales*, traduzida livremente por *Gestão da Diversidade: Perspectivas Nacionais e Internacionais*, ministrada pela professora Marie-Josée Lorrain, Ph.D. na Université du Québec à Montréal (UQÀM), foi proposto um plano de equidade e diversidade no trabalho, dividido em 12 etapas, que fazem parte de dois pilares, visando justamente fazer uma boa gestão da implementação de um programa de diversidade (informação verbal).

O primeiro pilar consiste em, primeiramente, realizar um diagnóstico interno de dimensões quantitativas, com objetivo de determinar a taxa de representatividade de cada grupo alvo (gênero e raça, por exemplo) em cada um dos cargos da empresa. Segundamente, deve-se realizar uma análise de disponibilidade, que busca ver as taxas de representatividade dos grupos alvos

na população onde a empresa está inserida. Dessa forma, é possível ver com mais clareza a diferença dos números dessas duas análises e entender o cenário da empresa de acordo com a população local.

Em dimensões quantitativas, o segundo pilar consiste em determinar os objetivos e as ações corretivas, em função do diagnóstico realizado. Isso inclui determinar representatividade de cada grupo alvo que a empresa busca ter, que deve estar prevista em um cronograma bem estruturado e completo, que contenha previsões de contratação, promoções, taxa de rotatividade, etc. Em dimensões qualitativas, o segundo pilar passa por três etapas:

- Ajuste: visa aumentar rapidamente a representação dos grupos-alvo nas profissões em que estão sub-representados.
- Igualdade de oportunidades: objetiva corrigir práticas e políticas com aspectos discriminatórios, diretos ou indiretos
- Apoio: visa facilitar o atingimento dos objetivos, tornando o local de trabalho mais acolhedor.

Tendo explicado os dois pilares que comportam o plano de equidade, as 12 etapas são as seguintes:

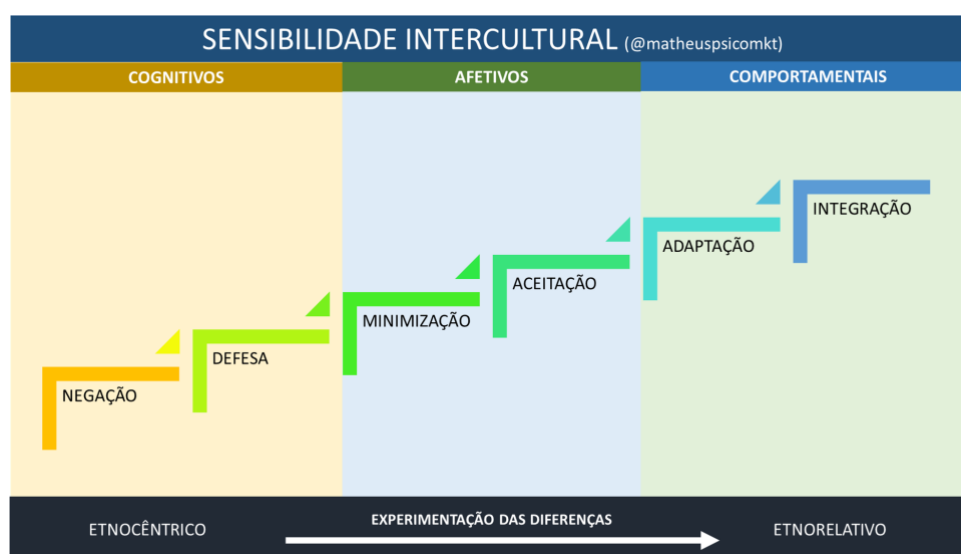
1. Reunir os atores envolvidos na equidade no trabalho (membros da direção de Recursos Humanos; membros do sindicato; a pessoa inicialmente responsável pela implementação do plano de equidade);
2. Desenhar o perfil dos funcionários de cada serviço de acordo com etnia, raça, gênero e outras categorias;
3. Identificar os grupos sub-representados por cargos, funções e direção;
4. Avaliar a possibilidade de substituição desses cargos;
5. Estabelecer necessidades de substituição da força de trabalho para cada cargo em cada departamento (a curto e longo prazo);
6. Definir os objetivos e meios de diversificar a força de trabalho por grupo-alvo;
7. Identificar todos os obstáculos do recrutamento;
8. Criar oportunidades para atrair, treinar e recrutar essa força de trabalho procurada;
9. Cronograma: programar todos os objetivos e recursos em uma tabela dividida em períodos
10. Avaliar o atingimento dos objetivos;
11. Identificar quais estratégias foram positivas e trouxeram resultado e quais devem ser revisadas;
12. Rever e ajustar os objetivos em função dos resultados obtidos.

Apesar de completo e embasado, as etapas propostas do plano colocam apenas o RH como responsável da implementação do plano de equidade / diversidade que é mais direcionado para contratação e não tanto para ações cotidianas que promovem um ambiente mais acolhedor e sensível em relação à diversidade. Esse plano pode ser visto, então, como uma das etapas da implementação de um programa de diversidade.

Berry (2005) diz que "compreender os processos de integração e até que ponto um determinado modelo de integração efetivamente promove relacionamentos harmoniosos entre grupos requer consideração não apenas das visões da maioria ou dos grupos dominantes, mas também das minorias culturais". Por isso, é importante ter um plano de ação de integração para além de novas contratações. Nesse caso, fala-se de competência intercultural, que são habilidades que o indivíduo usa em seus relacionamentos diários com pessoas de outras culturas. Essa competência requer uma certa quantidade de conhecimento, mas também de *know-how*, dependendo das situações encontradas (IRIPI, 2017). Nessa mesma linha, é importante desenvolver nos funcionários a competência de comunicação intercultural, o que significa desenvolver sua capacidade de entender e iniciar um diálogo com um colega ou cliente de outra origem cultural, respeitando sua cultura, seus valores e suas experiências, e evitando situações de mal-entendidos (IRIPI, 2017).

Milton Bennett propôs em 2004 o Modelo de Desenvolvimento de Sensibilidade Intercultural, que conta com seis fases, sendo três etnocêntricas e três etnorelativas, ilustradas na Figura 2, a seguir:

Figura 2: Evolução da Sensibilidade Intercultural



Fonte: Santos, 2017

Um mesmo indivíduo pode se encontrar em mais de uma fase ao mesmo tempo, mas o objetivo é que todos estejam no nível de integração. Nesta fase, o indivíduo já desenvolveu um senso de si mesmo como pertencente a duas ou mais culturas ou grupos e está confortável com a relatividade cultural (AFS Intercultural Programs, 2012).

Bennett e Bennett (2004) identificaram tarefas chaves que indivíduos em cada etapa devem realizar antes de estarem aptos a avançar para a próxima fase:

- Na etapa de Negação: indivíduos devem aprender a reconhecer a existência de diferenças culturais;
- Na etapa de Defesa: indivíduos podem diminuir a perspectiva polarizada, enfatizando o sentimento de “humanidade comum” e necessidades similares;
- Na etapa de Minimização, é importante desenvolver autoconsciência cultural e aprender que mesmo que haja similaridade entre as culturas, também há muitas diferenças.
- Na etapa de Aceitação: indivíduos precisam refinar suas análises dos contrastes culturais, colocando as diferenças culturais em foco e praticando a mudança de referência cultural;
- Na etapa de Adaptação: o indivíduo precisa aperfeiçoar sua habilidade com a referência cultural e aumentar seu grau de empatia com o outro. (AFS Intercultural Programs, 2012)

O desenvolvimento da sensibilidade intercultural deve fazer parte da gestão da diversidade, de forma a ter funcionários confortáveis com a relatividade cultural, tanto internamente ao olhar e lidar com seus colegas, quanto externamente ao olhar e lidar com os clientes.

2.2. Marketing Interno

Conforme as definições dadas previamente nesse estudo, o marketing interno é uma estratégia de gestão que visa desenvolver nos empregados uma consciência do cliente (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013). Serve também para integrar funcionários com a implementação eficaz de estratégias corporativas (RAFIQ; AHMED, 2000). Sendo assim, são analisados os aspectos que permitem utilizá-lo como uma ferramenta para a implementação de um programa de diversidade em empresas, sendo esses: a motivação de

funcionários, o apoio da liderança (estratégia de gestão) - a coordenação interfuncional e integrada, a orientação para o mercado, o olhar para o funcionário como cliente interno, o treinamento, o recrutamento e seleção e a comunicação interna, conforme ilustra a Figura 3, abaixo:

Figura 3: Principais conceitos do Marketing Interno

<i>Conceito</i>	<i>Autores</i>	<i>Justificativa</i>
Marketing interno	Rafiq & Ahmed, 2000.	Não há uma definição única ou consensual sobre o que é marketing interno, o que deve ser feito, como fazer e quem deve fazê-lo.
Satisfação e motivação	Berry, 1981; Berry & Parasuraman, 1995.	Uma das principais funções do marketing interno é satisfazer e motivar empregados, para que isso se reflita nos resultados da empresa.
Orientação de mercado e satisfação do cliente	Grönroos, 1995.	O marketing interno deve estimular a orientação de mercado nos empregados, de forma que todos trabalhem em prol da satisfação do cliente externo.
Coordenação interfuncional e integrada	Varey & Lowis, 1999.	O marketing interno não deve ser tratado como uma função especializada e deve ser gerenciado por uma coordenação interfuncional e integrada.
Comunicação interna	Papasolomou-Doukakis, 2002.	A comunicação interna busca reforçar a orientação para o mercado e estimular determinados comportamentos por parte dos empregados, partindo do pressuposto de que estes também têm necessidades que precisam ser satisfeitas.
Treinamento	Grönroos, 1995; Caruana & Calleya, 1998.	Dentro de um contexto de marketing interno, o treinamento deve oferecer aos funcionários uma visão de mercado, um foco no cliente.
Recrutamento e seleção	Berry & Parasuraman, 1995; Schneider & Bowen, 1995.	Dentro de um contexto de marketing interno, a área de recrutamento e seleção deve buscar candidatos que melhor possam atender às expectativas dos clientes.
Avaliação de desempenho e recompensas	Berry & Parasuraman, 1995.	A avaliação de desempenho deve medir a contribuição do empregado para a estratégia da empresa; as recompensas devem ser dadas aos desempenhos que levam à direção pretendida pela empresa e devem ser utilizados métodos diversificados de recompensa.

Fonte: Hemais; Oliveira; Casotti. 2013, p 112

O primeiro conceito da Figura 3 é o marketing interno e o mesmo já foi definido previamente nesse estudo. Em seguida temos os conceitos de satisfação e motivação. De acordo com Berry e Parasuraman (1995), a satisfação e motivação do empregado deveriam ser a principal preocupação do marketing interno, o que englobaria o seu desenvolvimento e a sua valorização. Satisfação foi definida por Lofquist and Davis (1991) como o simples sentimento de atingir qualquer meta ou objetivo. A insatisfação no trabalho traz uma falta de motivação no trabalho.

Dito isso, no que diz respeito à motivação, Robbins (2000, p. 342) a define como “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual; está relacionada com o esforço em direção a alguma meta.”

Sobre a orientação de mercado e a satisfação do cliente, de acordo com Narver e Slater (1990), o primeiro conceito é contemplado através de cinco elementos, sendo três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e dois componentes de decisão (foco no longo prazo e rentabilidade). Este está diretamente ligada com a noção de satisfação do cliente quando se fala de marketing interno pois, conforme indicado previamente, é essa atividade que traz uma abordagem complementar à de gestão de pessoas, buscando o desenvolvimento de uma orientação para o mercado em todos na organização, o que resulta no interesse dos empregados por clientes e marketing (GRÖNROOS, 1995).

No que tange ao conceito de coordenação interfuncional e integrada, a integração das funções internas, além de trazer benefícios para empresa, como a melhoria de desempenho dos departamentos e da organização como um todo, reduz conflitos, podendo prover um suporte mais amplo no momento da tomada de decisão e planejamento (PIMENTA; DA SILVA; 2010).

A comunicação interna pode ser definida como a função responsável pela comunicação efetiva entre integrantes de uma organização (CARDOSO, 2005). Segundo Herais, Oliveira e Casotti (2013, p.112), “a comunicação interna busca reforçar a orientação para o mercado e estimular determinados comportamentos por parte dos empregados, partindo do pressuposto de que estes também têm necessidades que precisam ser satisfeitas.”

O conceito de treinamento pode ser definido como o ato de capacitar os colaboradores de uma organização em função de seu cargo e funções dentro da empresa, visando aumentar sua produtividade e motivação (EADBOX, 2018). Associando ao cenário do marketing interno, o treinamento deve proporcionar aos funcionários uma visão de mercado com foco no cliente (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013).

O recrutamento é o processo de identificar e encontrar talentos para determinada vaga de emprego. Já a seleção (complementar ao recrutamento) é o processo no qual os candidatos que se enquadram com o perfil da vaga são escolhidos (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). Aplicado ao marketing interno, a

área de Recrutamento & Seleção deve buscar perfis que atendam melhor os clientes externos (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013).

Por fim, os últimos conceitos discutidos são os de avaliação de desempenho e recompensas, que medem a contribuição do empregado para a estratégia da empresa, além dos métodos de recompensa adotados pela empresa para destacar o alcance de metas (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013, p.112), podendo ser de cunho financeiro ou não-financeiro.

Juntos, esses conceitos brevemente discutidos aqui formam as principais atividades que um programa de marketing interno deve abordar para ser bem-sucedido. Portanto, se é para gestão da diversidade ser implementada por marketing interno, precisaria passar por essas atividades para ser feita de forma adequada.

3. Metodologia

O presente capítulo apresenta a metodologia adotada no estudo e está dividido em cinco tópicos. O primeiro trata sobre o tipo de pesquisa adotado. O segundo descreve de que forma foi feita a seleção dos entrevistados para as pesquisas. O terceiro destaca a forma pela qual ocorreu a coleta de dados, sendo dividido em dois sub tópicos referentes às duas etapas de coleta de dados. O quarto aborda a forma de tratamento dos dados coletados. Por fim, o quinto tópico aborda as limitações que o método adotado possui.

3.1. Tipo de pesquisa

De acordo com Zikmund (2005), a pesquisa de marketing é o processo sistemático e objetivo, tendo como finalidade encontrar informações e dados que auxiliem na tomada de decisão empresarial. Ela é categorizada de três formas: estudos descritivos, causais ou exploratórios. Partindo do princípio de que o tema do presente estudo é pouco pesquisado, que há poucas experiências e informações sobre o mesmo, a categoria de pesquisa em questão é de cunho exploratório. A pesquisa exploratória é definida por Gil (2007) como uma procura por maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo explícito, podendo auxiliar na construção de hipóteses.

Em adição, o presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa. Zikmund (2005) indica que esse tipo de pesquisa tem uma natureza subjetiva, na qual a avaliação do pesquisador forma os resultados, não tendo a necessidade de análises estatísticas. Complementando, Godoy (1995) define a pesquisa qualitativa como aquela que “o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno”.

3.2. Seleção dos entrevistados

Para o presente estudo, as entrevistas foram realizadas com dois grupos diferentes. O primeiro grupo de entrevistados consistia em profissionais que

atuavam com programas de diversidade em empresas, e teve como objetivo analisar a forma que a empresa onde eles trabalham implementam tais programas, quais os seus desafios, quais os impactos nos funcionários e de que forma o marketing interno esteve presente nesse processo. Já o segundo grupo de entrevistados consistia em funcionários de empresas que têm um engajamento com diversidade, a fim de verificar de que forma o programa afeta o trabalho dessas pessoas em função dos conceitos de marketing interno e diversidade trabalhados no capítulo 2.

A seleção dos entrevistados da primeira etapa da pesquisa se deu através da divulgação do presente estudo em redes sociais, como LinkedIn, e associações como ABRH RJ que promovem fóruns de diversidade que contam com profissionais que atuam nessa área. Foram entrevistados todos aqueles que responderam com interesse em participar desse estudo. Nota-se que cada entrevistado trabalha em empresas de setores diferentes. A maioria dos entrevistados tem um tempo de atuação com diversidade inferior a 3 anos, totalizando uma média de 2 anos e 3 meses.

A seguir, encontra-se a Tabela 1, na qual constam as informações do grupo entrevistado na primeira etapa da pesquisa.

Tabela 1: Perfil dos entrevistados que atuam com diversidade

ENTREVISTADO	CARGO	SETOR DA EMPRESA	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO DE ATUAÇÃO COM DIVERSIDADE
Rosane	Gerente Sênior de Sustentabilidade	Automotivo	5 anos	2 anos
Bruna	Gerente de RH	Advocacia	5 anos	2 anos
Natasha	Analista de RH, Diversidade e Inclusão	Recursos Humanos	2 anos e 8 meses	2 anos
Julian	Country Manager	Indústria / Qualidade de Água	8 meses	8 meses
Eduardo	Especialista	Consultoria	10 anos	3 anos
Vanessa	Analista Comercial / Digital	Entretenimento musical	4 anos	6 meses

Fonte: Elaborado pelo autor

Na segunda etapa da pesquisa, a seleção dos entrevistados também foi feita através da divulgação do presente estudo em redes sociais por pessoas de diferentes idades e cargos e todos aqueles que demonstraram interesse foram entrevistados. Apesar de não ter havido qualquer restrição na seleção, nota-se que apenas um homem foi entrevistado. A idade média dos respondentes é de 22,5 anos, ou seja, todos os respondentes se enquadram na geração Z.

A seguir, encontra-se a Tabela 2, na qual constam as informações do grupo entrevistado na segunda etapa da pesquisa.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados que trabalham em empresas engajadas com diversidade

ENTREVISTADO	GÊNERO	IDADE	CARGO	SETOR DA EMPRESA
Julia	Feminino	22	Analista de Crédito	Financeira
Fernanda	Feminino	22	Estagiária de Brand Experience e Estratégia	Bebidas
Ana	Feminino	24	Estagiária de planejamento digital	Musical
Lara	Feminino	22	Estagiária de operações	Mobilidade Urbana
Alice	Feminino	22	Estagiária comercial	Turismo Sustentável
Giulia	Feminino	22	Estagiária de tecnologia	Entretenimento
Veronica	Feminino	22	Estagiária de BI	Entretenimento
Theo	Masculino	22	Estagiário de direito	Mineração e Petróleo
Victoria	Feminino	23	Assistente de shows e festivais	Ao Vivo
Andrea	Feminino	23	Chefe de produto internacional	Estética e Beleza
Mariana	Feminino	24	Estagiária de marketing	Bebidas

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3. Coleta de dados e informações

A coleta de dados do presente estudo foi realizada entrevistando dois grupos diferentes. As entrevistas dos dois grupos foram realizadas via Zoom/telefone, tendo em vista o cenário de pandemia que impossibilitou encontros ao vivo. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados, permitindo que fossem analisadas e transcritas, posteriormente.

O objetivo de fazer entrevistas diferentes para grupos diferentes foi ver como as ações de diversidade previstas pelo grupo 1 e a maneira pelas quais elas foram implementadas eram percebidas pelo grupo 2.

Para guiar as entrevistas do grupo 1, foi elaborado um roteiro com 12 questões baseadas no referencial teórico (Apêndice 1). As perguntas buscavam analisar a forma que a empresa implementou os programas de diversidade, quais os desafios, quais os impactos nos funcionários, de forma a entender como o marketing interno esteve presente nesse processo.

Para guiar as entrevistas do grupo 2, foi elaborado um roteiro com 11 questões baseadas no referencial teórico (Apêndice 2). As perguntas buscavam verificar de que forma o programa afeta o trabalho dessas pessoas em função dos conceitos de marketing interno e diversidade trabalhados no capítulo 2.

3.4. Tratamento de dados

Após a coleta de dados, as entrevistas foram consolidadas e transcritas e as respostas foram colocadas em uma tabela para organizar os dados. Ao colocar os dados dessa forma, foi possível realizar uma análise mais completa e comparativa, a fim de encontrar semelhanças e diferentes nas respostas de todos os participantes, destacando os pontos mais importantes e os relacionando com o referencial teórico.

O Apêndice 3 contém as respostas de cada entrevistado do grupo 1 e o Apêndice 4 contém as respostas de cada entrevistado do grupo 2.

3.5. Limitações do método

Todos os métodos de pesquisa podem apresentar alguma limitação. De acordo com Zikmund (2006), a pesquisa exploratória pode deixar a análise tendenciosa por ter uma interpretação dos resultados baseada na interpretação do pesquisador.

Além disso, a cooperação dos entrevistados também afeta nos resultados, assim como a diversidade dos mesmos. O conhecimento que eles têm do programa, o medo de expor uma opinião ou a falta de compreensão da pergunta são fatores que influenciam em suas respostas e influenciam em sua análise.

4. Análise dos resultados

O presente capítulo apresenta a análise dos dados coletados. Ele será dividido em três tópicos, sendo o primeiro direcionado para a análise das respostas das entrevistas do grupo um, o segundo para a análise das respostas das entrevistas do grupo dois e, por fim, o terceiro discutirá a relação entre as respostas dos dois grupos de entrevistados.

4.1. Opinião de quem atua com diversidade

O objetivo da entrevista direcionada ao grupo 1 foi de entender de que forma o programa de diversidade foi implementado, quais os principais desafios, quais os impactos nos funcionários e de que forma o marketing interno esteve presente nesse processo. A análise desses resultados será dividida em três partes: a implementação do programa, o impacto externo e o impacto interno.

4.1.1. Implementação do programa de diversidade

Um dos passos mais importantes para implementar um programa de diversidade é entender qual é a motivação da empresa para isso, de onde veio a ideia e onde a empresa quer chegar com suas ações. Dessa forma, ela diminui as chances de desenvolver algo que não condiga com sua realidade e objetivos (JÉZÉQUEL, 2008).

Ao entrevistar o grupo 1, foi possível perceber que parte dos entrevistados apontou que a motivação da empresa para fazer um trabalho de sensibilização sobre a diversidade veio de uma demanda externa. Outra parte de entrevistados apontou eu haveria uma demanda interna. É possível ver isso nas respostas dos entrevistados Bruna e Eduardo:

A empresa conta com muitos clientes internacionais e a Diversidade é um valor forte para eles, muitos exigiam que a empresa tivesse uma política de diversidade para contratar um serviço e isso abriu os olhos da empresa. Foi quando levantamos os indicadores de diversidade

internamente que decidimos ampliar o olhar e tornar a empresa mais representativa da sociedade em que vivemos. (Bruna)

O que motivou a empresa a fazer esse trabalho foi ouvir o que os funcionários tinham a dizer sobre seu dia a dia na empresa e querer tornar esse ambiente mais acolhedor e confortável para que o colaborador pudesse ser ele mesmo. (Eduardo)

A resposta da Bruna mostra como uma empresa engajada com diversidade pode afetar na relação com os clientes, principalmente os internacionais. A pauta da diversidade é mais trabalhada em alguns países do que em outros, e quando uma empresa que busca contratar um serviço coloca como pré-requisito que o prestador tenha ações concretas de responsabilidade social, isso pode se tornar um diferencial, trazer vantagens competitivas e mais visibilidade (SOUZA, 2018).

O trecho “e isso abriu os olhos da empresa [...], decidimos ampliar o olhar e tornar a empresa mais representativa da sociedade em que vivemos” relatado pela entrevistada mostra que a ideia do programa veio de uma pressão externa e que a empresa buscou desenvolver nos colaboradores uma consciência do cliente externo, sendo essa uma estratégia de marketing interno.

Já no caso da empresa de Eduardo, a motivação estava mais focada no bem-estar dos funcionários, a fim de tornar o ambiente de trabalho mais acolhedor e confortável. É interessante lembrar que diferentemente de ações afirmativas, uma gestão ativa da diversidade atinge todas as diferentes identidades, trazendo a diversidade como uma vantagem competitiva para a organização e não como uma pressão coercitiva externa de responsabilidade social (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Essa gestão tem um impacto na motivação e satisfação dos colaboradores.

Um dos principais objetivos do marketing interno é satisfazer e motivar empregados, de forma a refletir nos resultados da empresa (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013). De fato, estudos mostram que a diversidade nas empresas tende a promover a criatividade, logo, a inovação (THOMAS E ELY, 2001; LÉONARD E STRAUSS, 1999). Falando em números, um estudo da Hay Group (2014) mostra que 76% dos funcionários de empresas que se preocupam com diversidade reconhecem espaço para expor suas ideias e inovar. Esses

dados mostram como a ação da empresa de Eduardo pode se beneficiar por ter tido esse olhar para o bem-estar do funcionário e de como isso pode ser refletido em uma prestação de serviço mais inovadora.

Além das respostas de Eduardo e Bruna, outros entrevistados também apontaram motivações internas e externas para a adoção de uma gestão de diversidade, mas alguns destacaram outros pontos. No caso da Natasha, ela disse que diversidade já está no DNA e na cultura da empresa, é algo intrínseco. No caso do Julian, foi apontado que o fato de ser uma empresa multinacional, presente em vários países, e em contato com várias culturas, fez com que essa necessidade se desse naturalmente. Um trecho da resposta do Julian é importante: "a tratativa ainda é mais focada em uns ângulos do que outros, mas isso varia de país para país". Ao dizer isso, ele mostra que a empresa foca em alguns pontos da diversidade mais do que em outros em função da localidade da filial, se adequando à cultura local, logo, aos clientes locais.

Depois de entender o que motivou as empresas, buscou-se entender quais foram os principais desafios no momento da implementação do programa ou ao começar a abordar o tema dentro da empresa. Os principais pontos desafiadores que apareceram nas respostas foram orçamento, mudança da cultura da empresa, recrutamento de grupos diversos e envolvimento da alta gestão:

Orçamento e a resistência dos grupos mais favorecidos foram os principais desafios. O fato de termos uma CEO mulher que incentiva as ações é algo que facilita na hora de vender a ideia para o resto dos líderes e funcionários. (Bruna)

O programa não era tão difundido, o desafio foi dar visibilidade. O primeiro passo é mudar o *mindset* da alta gestão e fazer a gestão das equipes. Além disso, a gente supera isso enxergando como um desafio diário, uma liderança forte, uma agenda forte de treinamentos e uma sensibilização com uma agenda de ações. (Natasha)

É difícil de atingir nossas metas de diversidade em função dos países. No meu caso, estou baseado na Suíça que ainda é um país bastante conservador e *old*

fashion onde grande parte das mulheres são donas de casa, por exemplo. Além disso, ainda em termos de gênero, ainda é difícil encontrar mulheres com uma formação técnica com a mesma facilidade com a qual encontramos homens, mas temos uma iniciativa chamada Wave (onda), que busca atrair talentos femininos e empoderar as mulheres da corporação. Outro desafio é de criar a consciência da importância da diversidade, mas tentamos reverter isso com nossas ações de sensibilização, *mailing*, *workshops*, apresentações sobre a evolução da empresa e colocando essa pauta como prioritária para toda a liderança. (Julian)

Orçamento é sempre um desafio, mas está sendo driblado e estamos seguindo bem. O maior desafio é em relação à cultura, fazer a mudança cultural, principalmente com o setor público da empresa, que concentra as pessoas mais velhas. Mas vamos plantando a sementinha aos poucos, despertando o interesse e curiosidade dos funcionários e quebrando algumas barreiras, o programa ainda é bastante recente, tem 6 meses. (Vanessa)

Frente aos desafios, é necessário ver a forma como foram superados. Ao mesmo tempo que o envolvimento da alta gestão foi apontado como um dos principais desafios, o envolvimento da mesma também foi apontado como uma solução para trazer mais engajamento, o que percebemos nesse trecho da resposta de Bruna: "O fato de termos uma CEO mulher que incentiva as ações é algo que facilita na hora de vender a ideia para o resto dos líderes e funcionários".

Em contrapartida, não são todas as empresas que têm esse incentivo. No caso da empresa em que a entrevistada Natasha trabalha, há um trabalho forte na mudança do *mindset* dos gestores e na gestão das equipes que é feito através de treinamentos e uma agenda de ações ao longo do ano. Quando se fala de treinamento no âmbito de marketing interno, entende-se que o mesmo deve proporcionar aos funcionários uma visão de mercado com foco no cliente (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013). Uma das perguntas da entrevista

questionava se existia algum treinamento voltado para a diversidade visando a forma de se relacionar interna e externamente com clientes e a resposta da Natasha foi a seguinte:

Desde o processo de integração temos uma série de treinamentos específicos para quem lidera pessoas com deficiência, para quem lidera Jovem Aprendiz e para quem trabalha com tecnologias. Também temos treinamentos sobre questões específicas, quando apontada a necessidade, como fizemos no caso do treinamento de vieses inconscientes.

A empresa de Natasha oferece soluções de negócios e tem um contato direto com clientes, tornando esses treinamentos de extrema importância para eliminar qualquer tipo de discriminação no momento de interagir com os clientes externos. Além disso, os treinamentos impactam principalmente o relacionamento interno entre os funcionários, notadamente entre liderança e liderados, tornando intrínseca a sensibilização de diversidade internamente e a promoção desse comportamento pode ser refletida externamente.

Dando continuidade aos desafios, um outro que foi apontado foi a dificuldade de recrutar grupos diversos de candidatos, principalmente em cargos técnicos. O entrevistado Julian deu o exemplo de que, na Suíça, onde ele está atualmente, ainda é difícil encontrar mulheres com uma formação técnica com a mesma facilidade com qual se encontram homens. De fato, essa realidade também é percebida no Brasil, esse também foi um ponto apontado pela entrevistada Rosane: "a indústria automotiva é principalmente masculina e muitos cargos técnicos são historicamente masculinos, esse é o nosso principal desafio".

Percebe-se então que esse é um desafio que atinge empresas em diversos países. Uma forma de superá-lo é através da implementação de metas e de um plano de equidade e diversidade no trabalho (CHICHA E CHAREST, 2009). No capítulo dois do presente estudo foi apresentado o passo a passo de um plano de equidade e diversidade que explica de que forma essas metas podem ser estabelecidas e seguidas. Outra forma de superá-lo é diversificando a forma em que as vagas são divulgadas, buscando atingir grupos diversos.

Uma das perguntas do roteiro de entrevista do grupo 1 foi "de que maneira o programa afetou o recrutamento e a seleção (R&S) de empregados?".

Apenas um entrevistado informou que o R&S não sofreu alterações, de resto, todos fizeram adaptações e ou perceberam impactos. É interessante trazer a resposta de duas entrevistadas que usaram essas estratégias:

Todas as nossas vagas são abertas para todos e nós temos metas de recrutamento, número de pessoas negras, mulheres, etc. (Natasha)

Buscamos outras formas de recrutar além do Vagas.com e LinkedIn, buscando falar diretamente com alguns grupos que não estão presentes nesses sites. (Bruna)

No caso da Natasha, metas de recrutamento foram estabelecidas e isso ajuda a concretizar o plano de equidade, logo, o programa de diversidade. Já no caso da Bruna, a ação tomada pela empresa mostra que foi identificado que as principais plataformas de divulgação de vagas – no caso, Vagas.com e LinkedIn - não conversam com todos os grupos alvo, mostrando a importância de diversificar e sair da zona de conforto no momento de fazer o recrutamento.

Para finalizar no tema de desafios da implementação do programa, o último abordado foi a questão de orçamento. Esse foi apontado por dois entrevistados e pode ser relacionado com a possibilidade de coordenação interfuncional e integrada. Um trecho da resposta da entrevistada Vanessa diz que "orçamento é sempre um desafio, mas está sendo driblado e estamos seguindo bem". Ao tentar entender de que forma esse desafio estaria sendo driblado, Vanessa explicou que o orçamento para o programa não sai de sua área, e sim do RH. A coordenação interfuncional e integrada traz benefícios como um suporte mais amplo no momento da tomada de decisão e planejamento, e a parte orçamentária está incluída nisso (PIMENTA; DA SILVA; 2010).

Ao questionar os entrevistados sobre qual área da empresa ficou inicialmente responsável pelo tema e se houve em algum momento uma coordenação integrada de áreas para gerir esse projeto, alguns responderam que havia uma coordenação integrada, enquanto outros responderam que iniciou com o RH, mas que hoje em dia a empresa contava com uma área de diversidade. Esse é um fator importante para usar o marketing interno como ferramenta de implementação de um programa de diversidade pois o "marketing interno não deve ser tratado como uma função especializada e deve ser

gerenciado por uma coordenação interfuncional e integrada (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013).

É interessante ver que para todos os desafios foram propostas soluções quando os entrevistados foram questionados sobre existir uma forma ideal de implementar um programa de diversidade. Alguns pontos apareceram em mais de uma resposta, foram eles: a importância do engajamento da alta liderança e de ter a diversidade como uma prioridade estratégica, conhecer sua empresa, sua realidade e entender aonde você quer chegar, despertar curiosidade nos funcionários e engajá-los e, por fim, entender que cada empresa é um organismo e que não existe uma forma ideal, mas que cada uma precisa se adaptar à realidade em que está presente.

Uma vez tendo entendido o que motivou, quais foram os principais desafios, de que forma o programa afetou o recrutamento e seleção e que áreas ficaram responsáveis pelo programa, será analisado quais ferramentas foram utilizadas na implementação e de que forma as ações e o engajamento da empresa são comunicados para os funcionários.

No que tange às ferramentas, a maioria dos entrevistados apontou que a sua empresa incluiu e ou criou códigos de conduta e uma política de diversidade. Além disso, todos disseram ter ações como palestras de sensibilização em datas comemorativas e apenas dois entrevistados disseram não ter grupos de afinidades.

As palestras costumam trazer um impacto forte nos funcionários, podendo desenvolver a empatia. Definida pelo psicólogo Simon Baron Cohen, "empatia é a arte de se colocar no lugar do outro pela imaginação, compreender seus sentimentos e perspectivas, e usar essa compreensão para guiar as próprias ações". Percebe-se que o conceito de empatia está relacionado com a noção de sensibilidade intercultural, abordada no capítulo dois, e pode ajudar os funcionários a evoluírem nos níveis de sensibilidade intercultural.

No que diz respeito aos grupos de afinidade, Simone Beier, diretora de RH da Cargill afirma que grupos de afinidades ajudam a empresa a combater vieses inconscientes. Esses grupos reúnem funcionários interessados em ajudar a empresa a melhorar o ambiente de trabalho (EXAME, 2019). Conforme visto previamente nesse estudo, um bom ambiente de trabalho costuma estar acoplado a funcionários mais satisfeitos e motivados e isso tem um impacto nos resultados da empresa (HAY GROUP, 2014).

Além disso, os grupos de afinidade amplificam a comunicação da empresa com os funcionários, mostrando que as empresas que promovem

esses grupos conseguem enxergar que os funcionários também têm necessidades que precisam ser satisfeitas. É interessante pensar que essas necessidades também podem ser necessidades dos clientes externos e que, ao estimular esses grupos de afinidade a empresa também está se orientando para o mercado (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013).

Dito isso, os entrevistados também foram questionados sobre os meios de comunicação utilizados para informar os funcionários do engajamento da empresa. Apenas uma das entrevistadas informou que o programa ainda não é bem divulgado internamente, de resto todos utilizam o e-mail como principal meio de comunicação. Todos disseram fazer comunicados para os funcionários, além de terem um newsletter ou um espaço em boletins destinados apenas para diversidade. A TV corporativa, a intranet e a rádio a empresa também foram apontados como meios.

Uma resposta que se destaca das outras é a do entrevistado Eduardo, que diz que as políticas de diversidade são comunicadas desde o processo de recrutamento e enfatizadas nos dois dias destinados à integração de novos colaboradores. Dessa forma, o colaborador já entra na empresa sabendo que, de fato, a diversidade faz parte da cultura organizacional e que ele está em um ambiente acolhedor. Em adição, um ponto que chamou atenção e é complementar às outras respostas do Eduardo é que a empresa, ao se comprometer com um programa de diversidade, estava de fato buscando o bem-estar do funcionário: "temos uma equipe local chamada People Team, em cada cidade, que cuida do bem-estar do funcionários e fala sobre diversidade".

4.1.2. Impacto interno

Uma vez tendo analisado os pontos acima, a próxima etapa consiste em entender qual foi o impacto interno percebido pelos entrevistados. Inicialmente, são discutidas as respostas sobre o impacto da gestão da diversidade na imagem interna da empresa. Todos os entrevistados apontaram que o programa afetou positivamente a imagem da empresa internamente. O entrevistado Julian apontou que a empresa tem indicadores para medir a percepção dos funcionários em relação ao programa de diversidade e eles são positivos. A resposta da Vanessa também mostrou que o impacto foi tão positivo que os funcionários pediram mais ações:

As pessoas deram feedbacks positivos nas pesquisas e tivemos um índice de 80% de respondentes, o que é muito. Os colaboradores pediram mais ações, a empresa é bastante informal, então às vezes vinham diretamente falar comigo, debater, e isso ajuda também na divulgação do programa no "boca a boca". Percebi que ficaram mais sensíveis e empáticos, mais preocupados na hora de se comunicar e se relacionar com os membros da equipe.

É importante que a imagem da empresa seja afetada internamente pois mostra que o engajamento da empresa com o tema é real e não apenas uma ação para atrair clientes que se preocupam com a pauta da diversidade. Nesse contexto, pode-se falar do marketing de propósito, definido por Gwynn (2019) como "a forma de um negócio ou marca conectar-se com o seu público-alvo com base em suas necessidades compartilhadas e interesses – incluindo o interesse em apoiar alguma causa, por exemplo". Por estar se falando do ambiente interno, pode-se entender que esse público-alvo, no caso, seria formado pelos funcionários.

Pode-se conectar o conceito de marketing de propósito e marketing interno. O marketing de propósito prevê que o público alvo não esteja apenas envolvido, mas que também faça parte da ação e diz que o sucesso dessa percepção de marketing depende de uma estratégia assertiva, colocada em prática de maneira autêntica e orgânica, onde todos os envolvidos percebam os benefícios. Isso se conecta com o marketing interno no momento da orientação de mercado e satisfação do cliente: ao se sentir não só envolvido, mas também pertencente ao programa de diversidade, o funcionário pode desenvolver esse olhar ao lidar com o cliente externo e isso impacta nos resultados e na imagem da empresa externamente.

Sabendo que em todos os casos do grupo 1 a imagem interna da empresa foi afetada positivamente, buscou-se entender de que forma o programa impactou na satisfação e motivação dos funcionários. Ficou claro que o objetivo das empresas, a longo prazo, é que haja sim um impacto positivo nesses aspectos. No entanto, apenas alguns entrevistados puderam afirmar que notaram esse impacto, apesar de outros afirmarem que, por mais que não tenham embasamento concreto, eles acreditam que há sim um impacto. As respostas de Bruna e Eduardo apontam a mesma causa para a melhora na satisfação e motivação dos funcionários: um ambiente mais acolhedor que

permite que os funcionários se sintam bem e aceitos os torna mais engajados e afeta diretamente a performance e a motivação

Um outro ponto foi trazido pela entrevistada Natasha: "Com certeza. A maior nota da nossa pesquisa de satisfação é com o programa de diversidade. É uma forma de reter talentos e também de fazer um *empower branding*." Sua resposta mostra o quanto, mesmo que de forma não proposital, o programa de diversidade de sua empresa está integrado com ações de marketing interno. Uma das definições de marketing interno dada previamente neste estudo dizia que são ações de marketing para atingir a satisfação dos funcionários, buscando atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados de forma a satisfazer suas necessidades, através de uma filosofia que olha para o funcionário como cliente, tendo uma abordagem complementar à gestão de pessoas (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013). Além disso, o que foi apontado por Natasha sobre reter talentos também é visto em outras empresas. Um total de 87% das empresas inscritas no guia EXAME de diversidade citam como benefício a retenção de talentos (EXAME, 2019).

Para entender esse impacto de forma mais concreta, foi perguntado aos entrevistados se haviam notado diferença nas avaliações de desempenho após a implementação do programa de diversidade. Apenas um dos entrevistados afirmou que sim, por conta de um estudo feito na empresa que consegue comprovar isso. Vale ressaltar que, de toda a seleção de entrevistados, a empresa em que Eduardo trabalha é a que está em um estágio mais maduro em termos de diversidade por trabalhar o tema desde 1995. Todas as outras empresas fizeram essa abordagem mais recentemente e não contam com métricas para medir alguns dados.

No entanto, o caso da empresa de Eduardo ilustra o que alguns estudos comprovam. Um deles foi realizado pela Hay Group (2014) e mostra que colaboradores são mais motivados e dispostos a ir além de suas responsabilidades quando percebem que a empresa incentiva a diversidade. Em adição, esse mesmo estudo mostra que empresas onde a diversidade é reconhecida e praticada têm 50% a menos de conflitos do que nas demais organizações. Esses pontos estão diretamente relacionados ao desempenho dos funcionários, o que pode ser refletido nas avaliações, como foi notado na empresa de Eduardo.

Em suma, todos esses pontos mostram que um programa de diversidade tem impactos positivos internamente e afetam na motivação e satisfação dos

funcionários, o que os retêm na empresa, podendo causar também um impacto positivo externamente.

4.1.3. Impacto externo

Visando entender de que forma os entrevistados perceberam um impacto externo de uma gestão de diversidade, duas perguntas foram feitas. Antes de analisar as respostas vale ressaltar que o marketing interno quer promover nos funcionários um olhar para o cliente (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013). Sendo assim, tende-se a pensar que, através dos dados analisados sobre os impactos positivos do programa internamente, haveria um impacto também positivo externamente. De fato, é o que se percebe através das respostas obtidas.

A primeira pergunta desse tópico foi "houve alguma mudança na relação com os clientes externos após a empresa ter demonstrado um engajamento com inclusão de diversidade?". Alguns entrevistados apontaram que houve uma mudança e que ela foi positiva. Esses outros deram argumentos similares que são basicamente que equipes diversas conversam melhor e propõem soluções melhores para clientes diversos, funcionários mais autoconfiantes se relacionam melhor com clientes e por fim, funcionários mais sensíveis e empáticos têm mais atenção na hora de falar e se comunicam melhor com clientes diversos.

Outro ponto perguntado foi se os entrevistados achavam que o programa havia afetado a imagem externa da empresa. Alguns respondentes disseram que o programa não é divulgado externamente e que por isso não tinham como avaliar. No caso de alguns outros que divulgam externamente, todos afirmaram que o programa afetou a imagem externamente.

No caso da Bruna, ela havia dito que a criação do programa se deu por uma demanda de clientes internacionais. Após a implementação ela disse que os impactos foram muito positivos: "O escritório era pouco conhecido. Tivemos um valor agregado para marca institucional muito grande, interna e externamente, nos trouxe parcerias com outras empresas. "

Percebe-se que o programa serviu como forma de divulgação da empresa, trazendo uma vantagem competitiva. Bruna também comentou que participava de fóruns e encontros de diversidade e que nessas ocasiões ela podia perceber que empresas grandes estavam cada vez mais engajadas com diversidade e que o escritório conseguiu novos clientes por ter esse trabalho de sensibilização.

A resposta de Eduardo também mostra que a imagem da empresa foi afetada positivamente e que o engajamento da empresa com diversidade é visto como um case de sucesso. Eduardo também apontou que esse engajamento atraiu talentos que buscavam um ambiente acolhedor, onde eles pudessem ser eles mesmos.

Contudo, a análise dos dados obtidos pelo grupo 1 mostrou que, mesmo que indiretamente, a implementação dos programas de diversidade teve impactos internos e externos que atraíram, desenvolveram, motivaram e retiveram empregados. Percebeu-se também que alguns dos desafios apontados podem ser superados usando estratégias de marketing interno como uma coordenação interfuncional e integrada, treinamento trazendo uma visão para o mercado e um recrutamento mais diversificado buscando atingir diferentes grupos. Isso mostra que as estratégias de marketing interno podem ser aliadas no momento de tornar um programa de diversidade em um case de sucesso, com funcionários e clientes motivados e satisfeitos.

4.2. Percepção de funcionários de empresas que têm um programa de diversidade

O objetivo da entrevista direcionada ao grupo 2 foi de entender o outro lado e ver de que forma o programa de diversidade afetou o trabalho das pessoas que trabalham diretamente com o tema. Dessa forma, será possível fazer um contraponto entre o impacto interno percebido pelo grupo 1 e o que de fato os funcionários têm a dizer. Vale ressaltar que, por não ter necessariamente uma relação entre as empresas do grupo 1 e do grupo 2, a análise será feita baseada em um contexto geral. Esse tópico está dividido em três subtópicos, sendo eles a percepção de importância de abordar o tema, o impacto no dia a dia e a percepção e conhecimento do programa.

4.2.1. Percepção da importância de abordar o tema

O primeiro ponto a ser analisado neste tópico são as respostas à pergunta "Você considera importante a empresa ser engajada com diversidade? Isso te motiva? Por quê?". Todos os respondentes afirmaram que era um ponto importante e motivacional. Os principais pontos aparentes nas respostas foram primeiramente que o engajamento com diversidade tornava o ambiente de trabalho em um lugar mais acolhedor, onde cada um é livre para ser si mesmo, o

que impacta positivamente na produtividade. Essa análise pode ser ilustrada na resposta de Mariana, a seguir:

Sim, considero muito importante a empresa ser engajada com diversidade e isso me motiva demais porque eu sinto que é um ambiente seguro, um ambiente acolhedor em que eu posso ser eu mesma e gastar meu tempo sendo produtiva ao invés de tentar construir uma imagem de alguém que eu sei que eu não sou só para poder me enquadrar.

O segundo ponto foi que esse engajamento promove resultados mais ricos, transpassa uma sensação de pertencimento e orgulho, além de valores fortes que dão um propósito maior ao trabalho. Por fim, o terceiro ponto mais aparente foi a importância de dar espaço para grupos diversos que não têm ainda uma voz ativa nas empresas, principalmente em cargos de liderança.

Essas respostas se mostram alinhadas com algumas das motivações apontadas no subitem 4.1.1, principalmente quando apontam tornar o ambiente de trabalho mais acolhedor e mais representativo da sociedade, notadamente em cargos de liderança.

Em contrapartida, ao questionar os entrevistados sobre o quão importante foi saber que o empregador era comprometido com diversidade no momento de escolher o emprego atual, apenas alguns entrevistados apontaram isso como um fator de importância. Diversos apontaram que o emprego atual é o seu primeiro emprego, uns dizendo que não percebiam tanto a importância de abordar o tema antes de entrar na empresa, outros dizendo que não foi um fator principal no momento da procura, mas, ao saber que a empresa tinha um engajamento, isso se mostrou como um fator extra e um ponto atrativo.

De certa forma, essas respostas mostram o impacto que a empresa teve na percepção dos funcionários sobre diversidade, tendo em vista que todos apontaram isso como um fator importante e motivacional, mas foram poucos os que apontaram isso como um fator importante no momento de escolher um emprego, conforme o relato a seguir mostra:

Não foi, esse foi meu primeiro trabalho em uma grande empresa, antes tinha trabalhado apenas na Empresa Júnior da minha faculdade e não tinha essa noção. Mas

posso dizer que uma vez que entrei na empresa e abri meus olhos pra isso, esse se tornou um ponto muito relevante e importante para mim. (Fernanda)

4.2.2. Impacto no dia a dia

Tendo entendido o grau de importância do programa de diversidade para os entrevistados, buscou-se entender qual é o impacto concreto desse no dia a dia dos mesmos. A maioria dos entrevistados apontou não ter um relacionamento com clientes, mas que sentiu, sim, que afetou na forma de se relacionar com os funcionários, e com as pessoas ao seu redor fora do ambiente de trabalho, o que é visto nas respostas abaixo:

Não tenho contato com clientes externos, mas acredito que sim, pelo menos através do que eu vejo com os meus colegas. Mas de certa forma me afetou externamente porque me afetou de uma forma geral, interferiu na minha forma de falar e ver as coisas o que mudou minha forma de me relacionar e agir em algumas situações. Além disso, esse programa também abriu meus olhos para todos os privilégios que tenho e ter a troca com pessoas que não tiveram as mesmas oportunidades que eu, me traz uma nova perspectiva, e isso afeta a minha forma de me relacionar com todos de uma forma geral. (Fernanda)

Sim, o programa de diversidade afetou muito minha forma de me relacionar com os funcionários com quem tenho contato, eu não tenho tanto contato com clientes externos. Primeiro que eu conheci histórias de pessoas trans, eu trabalhava diretamente com duas pessoas trans e nunca tinha estado tão próxima de pessoas trans. A gente trocava muita ideia e elas me passaram muitas lições de vida, então isso já me acrescentou muito como pessoa e me afetou profundamente. Eu comecei a olhar diferente para a situação das pessoas, com mais empatia para todos os funcionários e ver esse símbolo de união e

de todo mundo ser tratado como igual dentro da empresa e poder entender o quão importante era estar ali, para essas pessoas, porque muitas empresas não davam essa oportunidade que a minha estava dando, afetou sim minha forma de falar com os outros funcionários da empresa. (Alice)

Com certeza. O programa aumentou o meu leque de conhecimento a respeito do assunto. Eu tive palestra sobre a inclusão de pessoas transexuais na empresa e eu não tinha noção do quão difícil é para essas pessoas transexuais entrar em uma empresa e como eles sofrem preconceito. Também não ideia de que religiões muçulmanas ou do Candomblé também sofrem tanto preconceito ainda em 2020. Eu sei que no meu ciclo, em sua maioria, não tem pessoas preconceituosas, mas esse programa me abriu os olhos e me trouxe mais empatia para mim, principalmente através dos encontros. (Victoria)

Percebe-se que, por mais que os entrevistados não tenham contato com clientes externos, o programa e as ações de sensibilização fomentaram a empatia e mudaram a sua percepção, permitindo que cada um reconhecesse seus privilégios e se relacionasse melhor com pessoas que não têm a mesma história e não tiveram a mesma trajetória. Esse ponto pode ser relacionado com o conceito de orientação para o mercado e satisfação do cliente, nesse caso o cliente sendo o funcionário. O marketing interno e as ações propostas estão estimulando a orientação para o mercado, principalmente quando a motivação da implementação do programa tiver vindo de uma demanda externa.

Outra resposta a esse respeito foi a da entrevistada Julia:

Não tenho contato com clientes externos, mas afetou internamente, me sinto mais à vontade para falar, sabendo que a empresa vai acolher meu pensamento, não me sinto retalhada e nem falta de respeito.

Pode-se relacionar essa resposta com o estudo da Hay Group (2014), que mostra que 76% dos funcionários de empresas engajadas com diversidade reconhecem espaço para expor suas ideias e inovar. Esse impacto também foi percebido por Verônica:

A minha área não lida diretamente com clientes externos. O programa de diversidade afetou completamente a relação com os outros funcionários, eu acho que eles são muito focados em manter esse clima agradável, então criam diversos programas e diversas atividades e eventos ao longo dos meses para ter essa interação. A partir do momento que toda pessoa se sente aceita, você não oprime a opinião dela e ela sente mais livre para se expressar e conhecer as outras pessoas.

Esse impacto também pôde ser analisado ao perguntar se os entrevistados já haviam trabalhado em outra empresa que não tivesse um programa de diversidade, buscando entender se notaram alguma diferença na forma da empresa se comunicar e tratar clientes e funcionários. Alguns pontos que apareceram nas respostas foram que o programa da empresa atual era mais concreto e não apenas algo para o marketing externo, que as empresas que não tinham um programa tinham um ambiente de trabalho mais pesado e menos propício à exposição de ideias, pois os funcionários não se sentiam à vontade e que a empresa atual traz uma sensação de pertencimento, onde todos estão no mesmo barco apesar de suas diferenças.

Essa comparação de experiência em empresas diferentes mostra que o impacto percebido pelos entrevistados foi positivo, principalmente no que diz respeito ao ambiente acolhedor de trabalho.

Por fim, buscou-se entender o impacto no dia a dia dos entrevistados e de que forma o trabalho era valorizado e se existia algum programa de reconhecimento não financeiro nas empresas. As respostas dos entrevistados não foram conclusivas para relacionar o programa de diversidade com reconhecimento não-financeiro. No entanto, a maioria apontou que a empresa conta com programas de reconhecimento não-financeiro através de programas de pontos, brindes, presentes e prêmios, e através das respostas pode-se perceber que essas ações têm um impacto positivo no dia a dia dos entrevistados.

4.2.3. Percepção e conhecimento do programa

Uma vez estando claro o grau de importância percebido e o impacto no dia a dia dos entrevistados, buscou-se entender qual era o grau de conhecimento que eles tinham do programa, em questões técnicas, como divulgação, por exemplo. Dessa forma, pode-se analisar como a implementação se deu, conectando com os conceitos de marketing interno.

O primeiro ponto foi entender de que forma o programa era divulgado internamente. A maioria das respostas apontou que era feito através de e-mails, comunicados, ações, palestras, grupos de afinidade, grupo de WhatsApp da empresa, adesivamento na empresa, “boca a boca” e intranet da empresa. As respostas não se diferem das respostas a essa pergunta, dadas pelos entrevistados do grupo 1. O que ficou claro nesse tópico foi a importância de uma boa comunicação interna e uma boa divulgação do programa, pois, as pessoas que apontaram que o programa era divulgado no “boca a boca” associaram isso à uma falta de divulgação e conhecimento do mesmo na empresa. A comunicação interna estimula comportamentos nos funcionários, então, entende-se que a mesma deve ser bem-feita (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013).

Muitos apontaram que os e-mails eram enviados pelo RH ou o Marketing, o que levou à pergunta sobre quais eram os setores responsáveis pelo programa de diversidade. Foram apontadas coordenações interfuncionais e integradas, juntando as áreas de Marketing e RH, além de cadeiras próprias de diversidade. O combo Marketing e RH vem se mostrando importante para conectar as práticas de recrutamento propostas do referencial teórico e nas próprias respostas dos entrevistados do grupo 1, com as noções de marketing interno, notadamente em questões de olhar para o funcionário como cliente e buscar suprir suas necessidades.

Em seguida, foi perguntado de que forma era feita a divulgação externa do programa e se ela condizia com a realidade do que era praticado na empresa. Os meios apontados para as empresas que fazem uma divulgação externa foram LinkedIn, site da empresa, Facebook e outras redes sociais da empresa, além de sensibilização com *stakeholders* e parceiros e participação em eventos. Em sua maioria, foi apontado que o que era divulgado externamente condizia com a realidade. No entanto, vale destacar duas respostas:

Externamente eu nunca tinha visto nada, mas conversei com algumas pessoas que entraram na empresa através do programa de diversidade e essas pessoas elogiaram muito a divulgação que a empresa faz externamente e hoje podem dizer que condiz com a realidade interna da empresa. (Alice)

Confesso que acho que muito do que é divulgado é marketing e nem tudo condiz com o que de fato é praticado, pelo menos não onde eu trabalho. A empresa tem muitas ações afirmativas, sim, mas muito mais para seguir lei (na minha percepção) e vender. (Andrea)

A resposta da Alice mostra que, para os grupos-alvo da diversidade, a divulgação externa é percebida positivamente, mas que, por não fazer parte desse grupo e não ter olhado para esse fator com importância no momento de entrar na empresa, Alice não sabia que as ações eram divulgadas para o público. De certa forma, isso mostra que a estratégia de comunicação da empresa está atingindo o público alvo no que tange às questões de diversidade.

Outro ponto interessante desse tópico é a resposta de Andrea que mostra que, em sua percepção, a empresa não pratica tudo aquilo que diz praticar e que o que é divulgado é mais marketing do que realidade. Pode-se associar essa percepção ao marketing de propósito, definido previamente neste estudo, que prevê que o público alvo não esteja apenas envolvido, mas que também faça parte da ação e diz que o sucesso dessa percepção de marketing depende de uma estratégia assertiva, colocada em prática de maneira autêntica e orgânica, na qual todos os envolvidos percebam os benefícios. Sendo assim, pode-se dizer que o fato de um funcionário ter essa percepção pode afetar a imagem do programa de maneira pejorativa, por não enxergar benefícios concretos. Por isso, é importante que a empresa tome cuidado com a estratégia de orientação para o mercado e satisfação do cliente, entende-se que os funcionários não vão trabalhar em prol da satisfação do cliente externo, em termos de diversidade, se eles não se sentirem satisfeitos e ouvidos.

Essa questão de a divulgação externa condizer com a realidade pode também ser analisada de um ponto de vista interno quando se pergunta aos entrevistados se eles percebem alguma fragilidade da empresa. É interessante notar que a maioria respondeu que percebe fragilidades, que os cargos mais

altos da empresa ainda são ocupados por homens brancos, mas que sentem que o programa de diversidade busca mudar isso. A resposta da Mariana ilustra essa questão:

Sim, total. Existe sim, mas é um teto de vidro reconhecido, então existe uma iniciativa muito legal das pessoas mudarem isso. O próprio CEO estipulou vários objetivos voltados para diversidade para poder mudar isso, tem um plano de ação.

Pode-se ver novamente, através dessa resposta, a importância de a empresa se conhecer, determinar onde quer chegar e estipular metas, conforme previsto no plano de equidade e diversidade do capítulo dois.

A resposta da Veronica também é interessante nesse sentido pois ela não percebe um “teto de vidro” em sua empresa e relaciona isso com motivação: “Não, e isso é algo que me motiva na empresa, é bem equilibrado e vejo muitas mulheres na liderança e muitas pessoas da comunidade LGBTQ+ em cargos de liderança.”

O último questionamento feito foi para saber se existia algum tipo de treinamento de sensibilização à diversidade dentro da empresa. Foi apontado que sim, por alguns entrevistados, principalmente em cargos de liderança, mas também treinamentos obrigatórios, e pontos sobre diversidade na integração do colaborador. O entrevistado Eduardo, do grupo 1, apontou que em sua empresa também havia essa sensibilização desde a integração e que isso mostrava o que a diversidade fazia parte da cultura da empresa.

Outro ponto interessante foi perceber que as palestras e ações propostas foram percebidas como treinamento por conta dos conhecimentos e ensinamentos:

Não sei se tem algum treinamento com conteúdo para sentar e aprender, mas as palestras e ações propostas sempre ensinam alguma coisa e trazem conhecimentos.
(Mariana)

Essa resposta serve para mostrar que ações de sensibilização, não tão formais como treinamentos, também passam um conhecimento para os colaboradores e são efetivas. Pode-se lembrar das respostas dadas previamente

sobre o impacto dessas ações na geração de empatia, por exemplo, e também na forma de se relacionar com funcionários e clientes. Fica claro, então, que o treinamento aplicado no contexto de marketing interno, oferece aos funcionários uma visão de mercado (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013).

4.3. Relação entre as duas etapas da pesquisa

Por fim, este tópico visa comparar as respostas dos dois grupos de entrevistados, os que atuam com diversidade e aqueles que trabalham e empresas engajadas com o tema. O objetivo é ver os principais pontos comuns abordados pelos dois grupos.

Apesar das empresas do grupo 1 não serem as mesmas do grupo 2, percebe-se que os meios de implementação foram basicamente os mesmos. Um ponto que ficou claro e marcado nas respostas dos dois grupos é a importância de um ambiente de trabalho acolhedor. Enquanto o grupo 1 apontava buscar tornar o ambiente de trabalho em um lugar que o funcionário se sentisse acolhido e pudesse ser ele mesmo, o grupo 2 apontou isso como algo de extrema importância para o desenvolvimento de relacionamentos, para a abertura e recebimento de novas ideias e por questões motivacionais também. Em estudo da Hay Group (2014), são apontados dados nos quais empresas com funcionários motivados apresentam receita líquida em crescimento 4,5 vezes mais do que as demais.

Pode-se dizer então que empresas que aplicam a visão do marketing interno, na qual os funcionários são vistos como clientes com necessidades, têm um retorno positivo dos mesmos, que se sentem valorizados e motivados, o que pode repercutir em resultados da empresa.

É interessante notar que as ações afirmativas propostas nos programas das empresas fazem com que seus funcionários sejam mais engajados e deem mais importância ao tema da diversidade. Isso ficou claro quando todos os entrevistados do grupo 2 apontaram considerar importante e motivacional a empresa ser engajada com diversidade, mas quando questionados sobre o grau de importância dado para esse fator no momento de escolher seus trabalhos atuais informaram que não foi um fator decisivo. No entanto, alguns disseram que, depois de entender a importância do programa e de ver os impactos no dia a dia, isso se tornou um fator importante no momento de escolher um emprego, pelo menos para contratações futuras.

Esse impacto pode ser repercutido na relação com clientes externos, relação com colegas, clima organizacional e resultados da empresa. De fato, um estudo da McKinsey (2018) mostrou que diversidade de gênero no time executivo incrementa lucros em 21% e quando fala-se de diversidade racial, o aumento é de 33%. Em complemento a essa pesquisa, um estudo da Hay Group (2014) mostrou o impacto de empresas engajadas com diversidade no momento de os funcionários proporem novas ideias, além de mostrar que nas empresas onde a diversidade é reconhecida e praticada, a existência de conflitos chega a ser 50% menor que nas demais organizações. No que diz respeito ao clima organizacional, 93% das empresas inscritas no guia EXAME de diversidade citam como benefício a melhoria do clima organizacional (EXAME, 2019).

Em contrapartida, um ponto que deve ser de atenção aos responsáveis pela implementação e comunicação do programa é que tudo que for comunicado externamente deve condizer com o que é praticado e, vícios da empresa, como fragilidades, devem ser trabalhados para não descredibilizar o programa. Esse é um ponto que pode ser trabalhado através do recrutamento de candidatos em plataformas diversas e o seguimento do plano de equidade proposto no capítulo 2, onde a empresa determina metas claras de representatividade dos grupos-alvo por cargos.

5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma o marketing interno pode ser um meio de implementação para um programa de diversidade. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa, dividida em duas etapas. A primeira etapa consistiu em entrevistas com seis profissionais que atuam com diversidade em empresas, e a segunda em entrevistas com 11 funcionários de empresas que têm um engajamento com diversidade. A partir da análise dos dados coletados, foi possível chegar a algumas conclusões.

A primeira consideração a ser feita é que a implementação de um programa de diversidade passa por diversos desafios que parecem ser amenizados ao usar o marketing interno como ferramenta de implementação de um programa de diversidade, notadamente quando aplicada junto às estratégias de RH. Mesmo que de maneira não intencional, percebeu-se que vários conceitos de marketing interno serviram de apoio para estruturar e colocar em prática o programa de diversidade, conforme ilustra a Tabela 3, a seguir:

Tabela 3: Grau de utilização dos conceitos de marketing interno nos programas de diversidade

CONCEITOS DO MARKETING INTERNO	GRAU DE UTILIZAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA
Satisfação e motivação	Alto
Orientação de mercado e satisfação do cliente	Médio
Coordenação interfuncional e integrada	Alto
Comunicação interna	Alto
Treinamento	Alto
Recrutamento e seleção	Alto
Avaliação de desempenho e recompensas	Baixo

Fonte: elaborado pelo autor

Ficou claro que, para os dois grupos de entrevistados, a satisfação e motivação eram pontos importantes. Enquanto o grupo 1 trazia o olhar para o funcionário como cliente, buscando satisfazer suas necessidades, o grupo 2 apontou ser motivado por esse ambiente acolhedor e esse olhar propiciado.

Em seguida, percebe-se que ter esse olhar causa impactos no dia a dia dos funcionários, em vários aspectos além da motivação e satisfação. Um deles é na forma de se relacionar com funcionários, mas também com clientes externos. Este ponto pode ser relacionado com o conceito de orientação para o mercado e satisfação do cliente, mas o foco deve estar na satisfação do cliente interno, e não no externo, para que o programa não perca sua credibilidade. Por isso, esse conceito não foi tão notado na implementação. Em contrapartida, ele pode ser mais usado em função da motivação da empresa em implementar um programa, se vier de uma demanda externa, deduz-se que o programa vai ser mais orientado para o mercado do que para os funcionários.

O conceito seguinte é o de coordenação interfuncional e integrada. A própria justificativa desse conceito diz que o marketing interno não deve ser tratado como uma função especializada (HEMAIS; OLIVEIRA; CASOTTI; 2013). Notou-se que, nos casos apontados de coordenação integrada para assuntos de diversidade, o principal aliado do marketing interno era o setor de RH. De fato, conforme apresentado no capítulo dois desse estudo, algumas etapas da implementação do programa de diversidade passam obrigatoriamente pelo RH, principalmente no que tange às pesquisas de clima, o recrutamento e seleção e os treinamentos. Mas, as estratégias de marketing interno se mostraram complementar para o sucesso dos programas.

O próximo conceito da tabela é a comunicação interna e, sem ela, os programas dos entrevistados não teriam sido divulgados. Percebeu-se que nas empresas em que os meios de comunicação internos da empresa eram utilizados, o programa de diversidade era mais divulgado e conhecido do que naquelas onde a divulgação era feita por meio do “boca a boca”. Supõem-se, então, que a comunicação interna dá mais força, engajamento e visibilidade para o programa.

Em seguida, o conceito de treinamento é abordado. Notou-se que é importante a empresa promover treinamentos e palestras de sensibilização pois, de acordo com os dados, essas ações são as que mais causam impacto nos colaboradores. Nessa mesma temática de RH, o outro conceito é o Recrutamento e Seleção que é diretamente afetado caso a empresa queria de fato trabalhar com metas de representatividade. Esse é um ponto que também traz credibilidade para o programa pois mostra, de maneira mais concreta e visível, o engajamento da empresa.

Por fim, notou-se que as avaliações de desempenho e recompensas não tiveram um impacto na implementação do programa, pelo menos não foi algo

percebido pelos entrevistados, então seria um dos conceitos que não serviriam de ferramenta para implementação do programa.

Através dessa tabela, conclui-se então alguns conceitos do marketing interno podem servir de ferramenta estratégica para implementar um programa de diversidade, em pareceria com o setor de RH, amenizando alguns dos desafios através do retorno positivo e do grau de importância percebido pelos funcionários.

5.1. Implicações gerenciais

Com base nas análises e considerações anteriormente apresentadas, recomendam-se algumas ações gerenciais, julgadas importantes para o sucesso de um programa de diversidade.

O primeiro ponto é que a empresa deve se atentar e focar em implementar um programa onde os funcionários possam enxergar os benefícios e que não seja algo para gerar um marketing positivo da empresa externamente. As ações devem ser pensadas e estruturadas a curto, médio e longo prazo para, eventualmente, ter uma empresa representativa da sociedade e com um ambiente acolhedor para qualquer pessoa, sem tetos de vidro. Por isso, vale ressaltar a importância de uma coordenação interfuncional e integrada, que facilita na tomada de decisão e engajamento de mais áreas e diretorias.

Em segundo lugar, se a empresa quiser realmente ter um olhar para o funcionário como cliente, é importante que os escute e entenda suas necessidades, da mesma forma que é feito com clientes externos. Para isso, percebe-se que os grupos de afinidades são uma boa forma de manter um canal aberto entre empresa e funcionários.

Por fim, entendeu-se que o engajamento da alta liderança é crucial para que o programa tenha credibilidade e que a diversidade faça parte da cultura organizacional, não é à toa que esse ponto foi apontado como um dos principais desafios pelos entrevistados do grupo 1. Por isso, é importante que, caso a empresa opte por ter esse olhar, as metas de diversidade façam parte do planejamento estratégico da empresa e a liderança deve ser treinada.

5.2. Recomendações para novos estudos

Para estudos futuros, recomenda-se que a amostra de respondentes seja mais diversificada em termos de gênero, idade e cargo. No presente estudo,

apesar de não ter havido qualquer requisito, os entrevistados foram majoritariamente mulheres e, todos do grupo 2 estavam em início de carreira, seria interessante ver a perspectiva de quem tem mais experiência e quais impactos são percebidos.

Outra abordagem possível seria fazer esse estudo com um viés geracional, para entender como as diferentes gerações percebem a necessidade de uma empresa engajada com diversidade e quais conflitos podem surgir.

Por fim, outra possível recomendação seria realizar a pesquisa apenas com funcionários que tem contato com clientes externos, de forma a entender qual peso deve ser dado aos marketings internos e externos.

Referências Bibliográficas

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da Gestão da Diversidade nas organizações**. RAE – Revista de Administração de Empresas. v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul/Set 2004.

AMÉRICO, J., **Como criar empresas realmente diversas: novo desafio do RH**, EXAME, 21 de ago. 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/como-criar-empresas-realmente-diversas-novo-desafio-do-rh/> Acesso em: 8 de junho. 2020.

ARAUJO HANDERSON, P; DE ARAÚJO FERREIRA, M A; SOUZA DUTRA, J; **As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria [online]. 2016, 9(3), 489-505 [data de Consulta 23 de março de 2020]. ISSN: . Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273447625009>

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1995). **Serviços de marketing: competindo através da qualidade** (3a ed.). São Paulo: Maltese.

BORIN, F; FIENO, P; SAMPAIO, B. **Diversidade: inclusão ou estratégia?**, Harvard Business Review Brasil, 2015. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. 2005.

CHICHA, MT.; CHAREST, E., « **Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable** », *Gestion*, 2009/3 (Vol. 34), p. 66-73. DOI : 10.3917/riges.343.0066. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-gestion-2009-3-page-66.htm>

COOKE, A. L. **Oppression and the workplace: a framework for understanding**. Diversity Factor, v. 8, n. 1, p. 6. 1999.

DE CASSIA MARTINS DOS SANTOS, G; RODRIGUES, I; EMERICK DUTRA, S; DE VASCONCELLOS LAMEIRO DA COSTA, B, **Gestão da Diversidade: um estudo entre as “melhores empresas para você trabalhar”**, Universidade de São Paulo, 2008. Data de consulta: 23 de março de 2020

Disponível em: <http://sistema.simead.com.br/11simead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf>

DEJEAN, F.; HUESCA, A. D.; MERCIER, A. D., **Relations Interculturelles et Gestion de la Diversité**, IRIPI, Montreal jun. 2017. Disponível em <<https://iripi.ca/wp-content/uploads/2018/01/Guide-pour-outiller-les-PME.pdf> >. Acesso em: 8 de junho de 2020

EADBOX. **O que é treinamento corporativo: conheça os benefícios**, 2018, Disponível em: <https://eadbox.com/o-que-e-treinamento-corporativo/>

FERNANDES, A. R.; FERREIRA, K. A. R.; LEBARCKY, F.V. **Gestão da Diversidade e Endomarketing : Existe uma Relação?** In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR3014.pdf>

GARNER-MOYER, H. **Gestion de la diversité et enjeux de GRH**, Management & Avenir, 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI : 10.3917/mav.007.0023. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-1-page-23.htm>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, E. B. do P., ESPEJO, M. M. dos S. B., ALTOÉ, S. M. L., & VOESE, S. B. (2016). **Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras**. Enfoque: Reflexão Contábil, 35(1), 95-111. Recuperado de <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/30050>

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. **O Processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. In: Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul/dez., 2005. Disponível em: <https://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>

HEMAIS, M.; OLIVEIRA, L.; CASOTTI, L.; **Marketing Interno e Gestão de Pessoas: Estudos de Caso em Empresas de Serviços**. Revista Gestão & Tecnologia, vol.13, n. 3, p. 101-127, 2013.

HUNT, V; YEE, L; PRINCE, S; DIXON-FYLE, S. **A diversidade como alavanca de performance**, McKinsey & Company, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de domicílios: Síntese de indicadores 2019**. Rio de Janeiro, 2019 Disponível em: < <http://www.ibge.com.br/>>. Acesso em: 17 de março. 2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de domicílios: Educação e Qualificação Profissional, 2014**. Rio de Janeiro, 2014 Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100061.pdf>>. Acesso em: 8 de junho. 2020.

JÉZÉQUEL, M., « **Pour une gestion efficace, équitable et proactive des accommodements** », Gestion, 2008/2 (Vol. 33), p. 66-72. DOI : 10.3917/riges.332.0066. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-gestion-2008-2-page-66.htm>

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998

MACCALI, N; ROSELI WÜNSCH TAKAHASHI, A; DE DÉA ROGLIO, K; DE TOLEDO MARTINS BOEHS, S. **As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil**, 2014. • RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 16(2) • SÃO PAULO, SP • MAR./ABR. 2015 <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>. Submissão: 4 abr. 2014. Aceitação: 11 out. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277917662_As_praticas_de_recursos_humanos_para_a_gestao_da_diversidade_a_inclusao_de_deficientes_intelectuais_em_uma_federacao_publica_do_Brasil

MOR BARAK, M. **Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. **The effect of a market orientation on business profitability**. Journal of Marketing, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M., **A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das diferenças?** In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007. Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD-ROM. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>

PIMENTA, M. L.; DA SILVA A. L. **Integração Interfuncional: considerações a respeito de Marketing e Logística**. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010. Rio de Janeiro.. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CD-ROM. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gol1149.pdf>

RAFIQ, M.; AHMED, P. K. (1993). **The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management**. Journal of Marketing Management, 9(3), 219-232.

REDAÇÃO EXAME. Carta de Exame | Por que a diversidade importa. **Exame**, São Paulo: Abril, ed. 1182, 28 de março 2019

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000

RODRIGUES VIANA, E; ARNO DREWS, G; **O PAPEL DO GESTOR DE RH NA GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL: Estratégias de agregação de valores à organização**, 2018. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5542/Emilie%20Rodrigues%20Viana.pdf?sequence=1>

SANTOS, M., **Equipes interculturais: o que aprendi**, Medium, 9 de out. 2017. Disponível em: <https://medium.com/@matheuspsicomkt/equipes-interculturais-o-que-aprendi-bafde4c60f71>

SARKIS, J., **Marketing de propósito, a nova era do marketing**, Contenttools, 2019. Disponível em: <https://blog.contenttools.com.br/marketing-de-conteudo/marketing-de-proposito-nova-era-marketing/#:~:text=No%20marketing%20de%20conte%C3%BAdo%2C%20por,a>

[poiar%20alguma%20causa%2C%20por%20exemplo.](#) Acesso em: 6 de junho. 2020.

SEMANCHE, S, « **La diversité au cœur des équipes : quels enjeux ? quelles méthodes de management ? quelle place pour le management intermédiaire ?** », Management & Avenir, 2006/4 (n° 10), p. 199-211. DOI : 10.3917/mav.010.0199. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-4-page-199.htm>

SHYIANI, V; **Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories.** Disponível em: <https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/job-satisfaction/job-satisfaction-meaning-definition-importance-factors-effects-and-theories/19709>

SIGNIFICADOS. Significados: Encontre aqui significados, conceitos e definições sobre os mais variados assuntos, 2019, **Significado de Diversidade**, Disponível em: <https://www.significados.com.br/diversidade/>

SILVA, L. F.; LINGUITTE, M. A.; ZULZKE, M. L.; GRAJEW, O; KANASHIRO, P; OLIVEIRA NETO, V. **Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade.** Instituto Ethos, 30 dez. 2012. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>

SOUZA, F., **A Responsabilidade Social como diferencial em um mercado competitivo**, CAMP Oeste, 08 de fev. 2018. Disponível em <<https://campoeste.org.br/responsabilidade-social-como-diferencial-no-mercado/>>. Acesso em: 8 de junho de 2020

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. **Diversidade cultural no contexto organizacional.** In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo: Thomson, 2005.

APÊNDE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRUPO 1

“Olá, sou estudante no último período da PUC-Rio e gostaria de te entrevistar para o meu trabalho de conclusão de curso, em que falo sobre como podemos usar o marketing interno como ferramenta de implementação para um programa de diversidade.

Sinta-se à vontade para falar e expressar o seu ponto de vista. Precisarei gravar a nossa conversa, mas as informações aqui coletadas serão usadas apenas para fins acadêmicos.

Podemos começar?”

Cargo:

Setor da empresa:

Tempo na empresa:

Tempo de atuação com diversidade:

- 1) O que motivou a empresa a fazer um trabalho de sensibilização sobre a diversidade?
- 2) Quais foram os principais desafios no momento de implementar o programa ou começar a abordar o tema? De que forma eles foram superados?
- 3) Quais ferramentas foram utilizadas nessa implementação?
- 4) De que forma as ações e o engajamento da empresa são comunicados para os funcionários? E para os clientes externos?
- 5) Houve alguma mudança na relação com os clientes externos após a empresa ter demonstrado um engajamento com a inclusão de diversidade?
- 6) Como isso afetou a imagem interna e externa da empresa?
- 7) Que área da empresa ficou inicialmente responsável pelo tema? Houve em algum momento uma coordenação integrada de áreas para gerir esse projeto?

- 8) Houve alguma mudança na satisfação e motivação dos funcionários após a implementação?
- 9) De que maneira o programa afetou o recrutamento e a seleção de empregados?
- 10) Existe algum treinamento voltado para a diversidade visando a forma de se relacionar interna e externamente com clientes?
- 11) Houve alguma mudança nas avaliações de desempenho após a implementação do programa?
- 12) Por fim, você acha que existe uma forma ideal de implementar um programa de diversidade?

APÊNDE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRUPO 2

“Olá, sou estudante no último período da PUC-Rio e gostaria de te entrevistar para o meu trabalho de conclusão de curso, em que falo sobre como podemos usar o marketing interno como ferramenta de implementação para um programa de diversidade.

Sinta-se à vontade para falar e expressar o seu ponto de vista. Precisarei gravar a nossa conversa, mas as informações aqui coletadas serão usadas apenas para fins acadêmicos.

Podemos começar?”

Gênero:

Idade:

Cargo:

Área de atuação da empresa:

- 1) Você considera importante a empresa ser engajada com diversidade? Isso te motiva? Por quê?
- 2) No momento de procurar o seu trabalho atual, o quão importante foi saber que o empregador era comprometido com diversidade?
- 3) O programa de diversidade da sua empresa afetou a sua forma de se relacionar com os clientes externos e com os outros funcionários?
- 4) Como é feita a divulgação desse programa internamente?
- 5) Como é feita a divulgação desse programa externamente? Condiz com a realidade do que é praticado internamente?
- 6) Existe algum tipo de treinamento de sensibilização à diversidade na empresa?
- 7) O seu recrutamento foi feito às cegas? Fizeram alguma pergunta sobre idade, gênero, endereço, etc.?
- 8) Existe algum programa de reconhecimento não financeiro na empresa? De que forma o seu trabalho é valorizado?

- 9) Você percebe algum teto de vidro dentro da empresa? As avaliações de desempenho são reconhecidas na trilha de carreira?
- 10) Qual setores da empresa são responsáveis pelo programa de diversidade?
- 11) Por fim, você já trabalhou em alguma outra empresa que não tinha um programa de diversidade? Notou alguma diferença na forma da empresa se comunicar e tratar os clientes externos e internos (funcionários)?

APÊNDE 3: RESPOSTAS ENTREVISTAS GRUPO 1

1) O que motivou a empresa a fazer um trabalho de sensibilização sobre a diversidade?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Foi um movimento que veio de uma demanda externa e interna. Acredito que internamente essa demanda tenha se dado por um fator geracional e o aumento de pessoas mais novas dentro da empresa. Externamente considero como uma cobrança da sociedade e também de nossos parceiros e clientes.
Bruna	A empresa conta com muitos clientes internacionais e a diversidade é um valor forte para eles, muitos exigiam que a empresa tivesse uma política de diversidade para contratar um serviço e isso abriu os olhos da empresa. Foi quando levantamos os indicadores de diversidade internamente que decidimos ampliar o olhar e tornar a empresa mais representativa da sociedade em que vivemos.
Natasha	Está no DNA da empresa e faz parte dela há mais de 10 anos, como não trabalhava aqui na época, não posso dizer o que motivou, mas atualmente isso definitivamente é algo intrínseco. Começaram com um olhar para pessoas com deficiência, seguido de gênero e hoje em dia tentamos abranger a diversidade em todos seus aspectos.
Julian	Acredito que o que motivou foi o fato de ser uma multinacional presente em diversos países, que está em contato com diversas culturas e essa necessidade se deu naturalmente. A empresa vem desenvolvendo há alguns anos essa conscientização e sensibilização que, de certo modo está presente no próprio slogan da organização: "o melhor time vence", partindo do princípio que o melhor time é o mais diverso. Atualmente, a tratativa ainda é mais focada em uns ângulos do que outros, mas isso varia de país para país.
Eduardo	O que motivou a empresa a fazer esse trabalho foi ouvir o que os funcionários tinham a dizer sobre seu dia a dia na empresa e querer tornar esse ambiente mais acolhedor e confortável para que o colaborador pudesse ser ele mesmo.

Vanessa	O projeto veio de um interesse pessoal, sou negra e sentia necessidade de fazer essa sensibilização. Fiquei inspirada com as ações voltadas para a diversidade de uma das empresas do grupo e a falta de diversidade na minha organização acendeu uma luz amarela na minha cabeça. O ambiente é predominantemente composto por pessoas brancas, moradoras da Zona Sul que estudaram em faculdades particulares. Também senti falta de representatividade na liderança, apenas dois líderes negros e tudo isso me motivou a tirar esse projeto pessoal do papel e o tornar da empresa.
---------	---

2) Quais foram os principais desafios no momento de implementar o programa ou começar a abordar o tema? De que forma eles foram superados?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	A indústria automotiva é principalmente masculina e muitos cargos técnicos são historicamente masculinos, esse é o nosso principal desafio. Além disso, por atuarmos em vários países, as divergências culturais, principalmente entre os japoneses e os latinos, se tornam um outro desafio na hora de abordar o tema. Para superar isso, temos planos de longo prazo, voltados principalmente para mulheres e pessoas com deficiências.
Bruna	Orçamento e a resistência dos grupos mais favorecidos foram os principais desafios. O fato de termos uma CEO mulher que incentiva as ações é algo que facilita na hora de vender a ideia para o resto dos líderes e funcionários.
Natasha	O programa não era tão difundido, o desafio foi dar visibilidade. O primeiro passo é mudar o mindset da alta gestão e fazer a gestão das equipes. Além disso, a gente supera isso enxergando como um desafio diário, uma liderança forte, uma agenda forte de treinamentos e uma sensibilização com uma agenda de ações.
Julian	É difícil de atingir nossas metas de diversidade em função dos países. No meu caso, estou baseado na Suíça que ainda é um país bastante conservador e <i>old fashion</i> onde grande parte das mulheres são donas de casa, por exemplo. Além disso, ainda em termos de gênero, ainda é difícil encontrar mulheres com uma formação técnica com a mesma facilidade com a qual encontramos homens, mas temos uma iniciativa chamada Wave (onda), que busca atrair talentos femininos e empoderar as mulheres da corporação. Outro desafio é de criar a consciência da importância da diversidade, mas tentamos reverter isso com nossas ações de sensibilização, mailing, workshops, apresentações sobre a evolução da empresa e colocando essa pauta como prioritária para toda a liderança.
Eduardo	O programa começou em 1995 e não estava na empresa nessa época, por conta disso eu não sei falar sobre os desafios da implementação.

Vanessa	Orçamento é sempre um desafio, mas está sendo driblado e estamos seguindo bem. O maior desafio é em relação à cultura, fazer a mudança cultural, principalmente com o setor público da empresa, que concentra as pessoas mais velhas. Mas vamos plantando a sementinha aos poucos, despertando o interesse e curiosidade dos funcionários e quebrando algumas barreiras, o programa ainda é bastante recente, tem 6 meses.
---------	--

3) Quais ferramentas foram utilizadas nessa implementação?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Incluimos no código de conduta alguns pontos ligados à diversidade e fazemos um trabalho de conscientização com uma série de iniciativas, buscando amadurecer o tema.
Bruna	Fizemos benchmarking, entramos em contato com associações como a ONU Mulheres e elaboramos um plano de ação. Internamente criamos códigos de conduta e uma política de diversidade, além de termos um engajamento com datas comemorativas e sempre fazemos alguma ação como campanhas de conscientização para líderes, rodas de conversas, chamamos palestrantes, fazemos feiras e grupos de afinidade.
Natasha	O RH faz a governança do tema, reportando para a vice-presidência de diversidade, criamos grupos de afinidade e cada um desses grupos prepara pautas. Esses grupos são compostos e liderados por voluntários e cada um é apoiado por um executivo da direção, uma forma de gerar mais engajamento e dar mais credibilidade. A cada três meses fazemos uma reunião para ver os indicadores de diversidade da empresa.
Julian	Não estava na empresa no momento da implementação, mas atualmente as ferramentas são workshops, apresentações, treinamentos para os líderes, mailing e comunicados sobre o tema.
Eduardo	A empresa começou lançando uma estratégia de inclusão e diversidade globalmente e foi evoluindo, abordando diferentes temas como raça, orientação sexual, gênero, fazendo parcerias com fornecedores engajados, treinamentos para os funcionários, mentoring para crescimento de mulheres na empresa, além de ações do dia a dia como brindes celebrativos (cordinhas e bottons com a bandeira do orgulho LGBTQ+, por exemplo), mailing, palestras, etc.
Vanessa	Começamos com uma palestra de impacto para os funcionários, trouxemos três personagens para falar e debater pela primeira vez o tema com todos os funcionários, criamos grupos de afinidade de negros, comunidade LGBTQ+, mães solo, pessoas com deficiências, entre outros, fazemos uma pesquisa de reação depois das palestras e nesse ano montamos um calendário que prevê uma ação por mês.

4) De que forma as ações e o engajamento da empresa são comunicados para os funcionários? E para os clientes externos?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Não divulgamos externamente e internamente funciona mais no “boca a boca”, o programa não é tão estruturado então falamos diretamente com os funcionários, mandamos e-mails também.
Bruna	Comunicamos internamente no nosso boletim semanal, no editorial de diversidade e às vezes fazemos mais de um comunicado semanal, caso tenha alguma data comemorativa antes do boletim e também comunicamos em nossa TV corporativa. Externamente nós tentamos fazer parceria com outras empresas do nosso prédio que também tem um engajamento com diversidade, no dia da mulher, por exemplo, fizemos uma feira de mulheres empreendedoras com essas empresas. Divulgamos também em nossas redes sociais e ao participar de fóruns e encontros de diversidade.
Natasha	Usamos a intranet, newsletter, grupos de afinidade (boca a boca) e os líderes embaixadores dos grupos divulgam e incentivam as suas equipes a participar. Externamente divulgamos em nossas redes sociais como LinkedIn, Instagram, etc. e somos vinculados a associações como ONU Mulheres e Instituto Ethos, o que também divulga indiretamente aos clientes externos.
Julian	A empresa não divulga externamente o programa, apenas em reportes oficiais. O objetivo não é mostrar para o público o que fazemos e sim fazer com que o ambiente seja de fato tudo aquilo que esperamos para os funcionários. Internamente, a empresa tem um newsletter sobre diversidade, manda convites para palestras e tem embaixadores do programa de diversidade que divulgam o tema sob diferentes perspectivas e ângulos internamente (um pouco de boca a boca)
Eduardo	As políticas de diversidade são comunicadas desde o processo de recrutamento e seleção, nas entrevistas e dinâmicas os candidatos conhecem as frentes da empresa. Uma vez contratados temos dois dias de integração. O primeiro é o Celebration Day com todos os novos funcionários onde os líderes dão palestras sobre cada área e uma delas é a da diversidade, então desde o dia 1, os funcionários já são expostos ao tema. Sobre as ações internas, temos uma equipe local chamada People Team, em cada cidade, que cuida do bem-estar dos funcionários e fala sobre diversidade na rádio da empresa, nos comunicados e divulga os eventos da empresa Externamente, estamos em alguns grupos de design thinking com empresas que também têm ações voltadas para diversidade, fazemos eventos em universidades, damos palestras, participamos de fóruns e sempre levamos o tema.

Vanessa	Não é exposto para os clientes externos, pelo menos não ainda. Internamente temos um newsletter para falar sobre os assuntos e os convites para as palestras que são enviadas por e-mail pelo RH.
---------	---

5) Houve alguma mudança na relação com os clientes externos após a empresa ter demonstrado um engajamento com inclusão de diversidade?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Ainda é cedo para dizer.
Bruna	Sim, até porque foi uma demanda dos clientes. Vemos, ao participar de fóruns como o da ONU Mulheres, como grandes empresas estão cada vez mais colocando o engajamento do fornecedor com diversidade como um critério decisório para escolha, isso é muito positivo e encorajador.
Natasha	Com certeza. Isso é algo que muda automaticamente porque quanto mais diverso for o time, as soluções propostas são mais diversas e conversam melhor com clientes diversos. Isso permite trazer e propor soluções que grupos homogêneos não conseguiriam pensar por não experienciaram coisas diferentes.
Julian	Eu não consigo te responder essa pergunta pois não temos uma métrica para dizer que houve alguma mudança ou não.
Eduardo	Sinto que sim porque funcionários mais autoconfiantes, em um ambiente que os incentiva a ser quem são, performam mais e se relacionam melhor com os clientes. Tenho o exemplo de uma amiga minha da empresa que sofria preconceito em outras empresas, por ser negra, e que o incentivo da nossa empresa em empoderá-la muda a forma que ela se vê e dá mais confiança na hora se relacionar com clientes.
Vanessa	A mudança que aconteceu é uma maior preocupação e atenção na hora de falar, as pessoas ficaram mais sensíveis e empáticas, então isso afeta não só a comunicação com os clientes, mas também com os pares.

6) Como isso afetou a imagem interna e externa da empresa?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Não sei te dizer. Acredito que afetou positivamente para algumas pessoas, mas não tenho como medir isso ao certo.
Bruna	Completamente! O escritório era pouco conhecido. Tivemos um valor agregado para marca institucional muito grande, interna e externamente, nos trouxe parcerias com outras empresas.
Natasha	Sim, isso agrega valor à imagem.
Julian	Internamente, sim! E temos inclusive KPIs para medir isso, eles indicam um efeito positivo.

Eduardo	Afetou positivamente. O engajamento da empresa com diversidade é um case de sucesso que é divulgado, isso fez um marketing que gerou novos negócios. Internamente também é visto de maneira extremamente positiva.
Vanessa	Externamente não vem ao caso pois não é divulgado, mas internamente afetou positivamente. As pessoas deram feedbacks positivos nas pesquisas e tivemos um índice de 80% de respondentes, o que é muito. Os colaboradores pediram mais ações, a empresa é bastante informal, então às vezes vinham diretamente falar comigo, debater, e isso ajuda também na divulgação do programa no “boca a boca”. Percebi que ficaram mais sensíveis e empáticos, mais preocupados na hora de se comunicar e se relacionar com os membros da equipe.

7) Que área da empresa ficou inicialmente responsável pelo tema? Houve em algum momento uma coordenação integrada de áreas para gerir esse projeto?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Temos uma coordenação integrada entre diversas áreas reunidas em um grupo de trabalho, mas o principal responsável é o RH por conta da análise demográfica.
Bruna	Temos uma coordenação integrada, é um time composto por uma sócia da área de Novos Negócios, a área de Marketing e a área de RH.
Natasha	Apenas o RH. Mas temos uma frente focada em diversidade dentro do RH.
Julian	Temos um departamento com os executivos embaixadores e departamento de RH.
Eduardo	Começou apenas com o RH, mas atualmente temos uma gerência específica da diversidade.
Vanessa	É uma coordenação integrada de diversas áreas, acreditamos que seja uma estratégia de aumentar o engajamento. São 7 áreas integradas, mas o orçamento vem do RH.

8) Houve alguma mudança na satisfação e motivação dos funcionários após a implementação?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	A longo prazo é uma mudança que queremos ver. É algo que sinto que impacta sim, pois o funcionário se sente valorizado.
Bruna	Com certeza. Atrai mais pessoas e essas pessoas são cada vez mais engajadas. Os funcionários se sentem acolhidos e se abrem mais dentro da empresa, vemos um crescimento no engajamento das pessoas.
Natasha	Com certeza. A maior nota da nossa pesquisa de satisfação é com o programa de diversidade. É uma forma de reter talentos e também de fazer um empower branding.

Julian	Os indicadores de satisfação e motivação aumentaram de 2019 para 2020, mas não sei te dizer até que ponto isso foi afetado pelo engajamento da empresa com diversidade.
Eduardo	Acho que houve sim e que isso é algo que afeta, se o funcionário se sente bem e aceito, isso afeta diretamente a performance e a motivação.
Vanessa	Ainda é cedo para mensurar isso, mas acredito que a longo prazo sim. Sei que para algumas pessoas esse programa é o que mais motiva dentro da empresa.

9) De que maneira o programa afetou o recrutamento e a seleção de empregados?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Não.
Bruna	Sim, buscamos outras formas de recrutas além do Vagas.com e LinkedIn, buscando falar diretamente com alguns grupos que não estão presentes nesses sites.
Natasha	Sim, todas as nossas vagas são abertas para todos e nós temos metas de recrutamento, número de pessoas negras, mulheres, etc.
Julian	Sim, nós buscamos levar em conta a diversidade em conta assim como a educação e as habilidades, é mais um critério para nós pois buscamos sempre equipes equilibradas, apesar de nem sempre conseguirmos.
Eduardo	Percebemos que com a divulgação do programa, nós tivemos um número maior, e cada vez maior de aplicações, notadamente de pessoas que se enquadram em algumas frentes da diversidade.
Vanessa	O recrutamento passa pelo RH, mas não é ele quem decide. O RH adianta o processo de recrutamento, mas ele depois é conduzido pelo gestor da vaga e o gestor comunica. Eu participo desse processo entre RH e gestores para ter um olhar amplo da contratação e assegurar que o gestor não fez uso de vieses inconscientes para eliminar um potencial candidato.

10) Existe algum treinamento voltado para a diversidade visando a forma de se relacionar interna e externamente com clientes?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Sim
Bruna	Temos um treinamento de vieses inconscientes com a ONU Mulheres. Mas esse ano estamos "atacando" os líderes trazendo mais treinamentos e rodas de conversas.
Natasha	Desde o processo de integração temos uma série de treinamentos específicos para quem lidera pessoas com deficiência, para quem lidera Jovem Aprendiz e para quem trabalha com tecnologias. Também temos treinamentos sobre questões específicas, quando apontada a necessidade, como fizemos no caso do treinamento de vieses inconscientes.

Julian	Sim, sobre vieses inconscientes e como desenvolver times inclusivos.
Eduardo	Sim. Tem treinamento para liderança, além de todos passarem pela integração, que já aborda o tema. Mas, mais precisamente, na Academia de Líder tem uma academia só para diversidade onde eles aprendem tudo sobre o programa e são desenvolvidos e sensibilizados. Inclusive, temos um canal de denúncia chamado People Advocate que vai direto para liderança global.
Vanessa	Não.

11) Houve alguma mudança nas avaliações de desempenho após a implementação do programa?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Ainda é cedo para dizer.
Bruna	Ainda é cedo para dizer.
Natasha	Não sei dizer, mas acho que trabalha em um ambiente que você pode ser você mesmo te torna mais produtivo.
Julian	Acredito que sim, mas não tenho como te confirmar isso 100%.
Eduardo	Sim, temos um estudo feito internamente que comprova isso. Aumentou a satisfação e a produtividade.
Vanessa	Ainda é cedo, mas acredito que sim.

12) Por fim, você acha que existe uma forma ideal de implementar um programa de diversidade?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
Rosane	Você (empresa) precisa se conhecer, saber o quão diverso você é ou não é e o quanto você quer ser; você precisa definir isso organizacionalmente, o quanto quer gastar e se dispor. A empresa tem que ser um representativo da sociedade.
Bruna	Não acho que exista uma forma ideal, cada lugar é um lugar e vai ter o seu modelo e a sua trajetória em função de vários aspectos.
Natasha	É preciso entender o negócio, o nível da organização, nível de conhecimento da empresa, ser resiliente e aceitar que é um programa de tentativa e erro e que é crucial tem um engajamento da liderança.
Julian	O principal fator de sucesso é que o programa seja uma das top prioridades das lideranças. Não podemos esquecer de que é uma maratona, um trabalho constante e sem fim que precisa fazer parte da raiz da empresa. Tem que ser holístico, webinars, fóruns, treinamentos.
Eduardo	Gerar curiosidade, despertar o interesse em alguém que tenha afinidade com o assunto, sem trazer uma obrigatoriedade. É preciso ter respeito e adaptar a linguagem à linguagem da pessoa com quem você está falando, entendendo que quem nem todo mundo tem o mesmo conhecimento sobre o tema e para muitos a empresa é a porta de entrada.

Vanessa	Cada empresa é um organismo, e cada receita vai funcionar para uma pessoa diferente. A forma ideal é adaptar um programa para sua realidade. É crucial ter um olhar para diversidade tendo uma área que trabalhe focada nisso e olhe para cada necessidade.
---------	---

APÊNDE 4: RESPOSTAS ENTREVISTAS GRUPO 2

1) Você considera importante a empresa ser engajada com diversidade? Isso te motiva? Por quê?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	Sim, muito. Quando você vê que a empresa dá valor à diversidade, você se sente mais aberto a ser você mesmo e fica mais à vontade, sinto que com isso eu trabalho melhor e mais motivada.
Fernanda	É imprescindível e entra na conta na hora de escolher uma empresa. Me motiva muito pois sinto que não estou numa bolha, estou com pessoas diferentes que têm histórias e ideias diferentes e isso traz resultados mais ricos. Me faz pensar, refletir e principalmente repensar. Além de me motivar me dá muito orgulho.
Ana	Sim, principalmente porque o Brasil é um país extremamente diverso e a empresa deveria ser um reflexo disso. Me motiva bastante pois acho que te faz pensar diferente, ter mais empatia e repensar na fala antes de falar.
Lara	Muito importante. Para mim é crucial que a empresa tenha esse engajamento e que os valores estejam alinhados com os meus. Me motiva muito no dia a dia pois sinto um propósito maior no trabalho que faço.
Alice	Eu sempre achei importante a empresa ser engajada com diversidade, mas eu não tinha noção da importância quando disso até entrar na organização que estou atualmente. Na primeira semana a gente faz uma roda entre todos os lugares da empresa, todos os parques em si e aí a gente foi no primeiro dia útil para holding, que é a principal que coordena as coisas. Lá eu tive meu primeiro impacto, as pessoas que vieram nos receber eram majoritariamente mulheres, tinha uma menina trans, três mulheres negras. Aquilo me impactou muito porque eu vim de uma empresa que não tinha essa conduta, me senti muito acolhida e me motivou pois eu percebi que a empresa se importava muito com os funcionários e se importava muito em projetar a imagem que eles passam, eu pude ver na prática o que eles pregam. Eu entendi que a empresa cumpre o propósito dela e isso é uma coisa importante para mim, sempre foi, então acho que foi uma das coisas que motivou a trabalhar lá.

Giulia	<p>Eu considero bem importante a empresa ser engajada com diversidade e isso me motiva bastante. Apesar de eu estar numa posição de privilégio por ser branca, hetero e cis, eu acho muito importante sim porque a gente vê na maioria das empresas que os melhores cargos, em geral, não posso falar que é sempre isso, mas nas melhores empresas, os melhores cargos são geralmente ocupados por homens brancos héteros que vem de uma família já bem bem sucedida, que já tinha dinheiro. São pessoas que tiveram acesso à uma boa educação, geralmente vindo de uma escola e universidade particular e tem gente com muita criatividade, com muito potencial em vários outros ramos, que não têm esse privilégio de nascença e que não são notados por não haver um incentivo dentro da empresa. A empresa que estou busca encontrar essas pessoas e incentiva muito nesse sentido, eu achei muito legal. Inclusive fiz muitos amigos que entraram na empresa graças ao programa de diversidade e à parceria com a EmpregueAfro e é muito agregador ouvir a história de cada um e ampliar as minhas percepções.</p>
Veronica	<p>Eu acho super importante uma empresa ser engajada com diversidade, isso me motiva demais porque você percebe que os seus valores são condizentes com a empresa que você está. Você percebe que o clima mais é mais ameno e mais descontraído, as pessoas se sentem mais à vontade, se sentem em casa porque independente do que você for, você vai ser aceito. Então eu acho que isso deixa as pessoas mais motivadas a trabalhar, em se dar mais e ter um relacionamento bom. Também acho que isso tenha um impacto no resultado da empresa se você não se sente bem no ambiente de trabalho, você não trabalha bem.</p>
Theo	<p>Sim, acredito ser essencial. Não somente me motiva como me dá orgulho de trabalhar num lugar que pensa assim. Acredito que a sociedade está lotada de preconceitos que afetam cotidianamente a vida de inúmeras pessoas. Acredito que o lugar de trabalho ter políticas para que não somente se combata a intolerância, mas para que se torne um ambiente mais acolhedor para todos é importantíssimo.</p>
Victoria	<p>Acho que no cenário atual que a gente vive, em pleno 2020 é muito importante as empresas terem instalado esse engajamento com diversidade. Infelizmente muitas pessoas sofrem preconceito e discriminação para entrar numa empresa ou para conseguir manter um cargo e para crescerem em suas carreiras. Então, ver que eu trabalho dentro de uma empresa que se preocupa com esse lado e tem esse olhar crítico para a situação da diversidade é muito importante e me motiva demais. Me alegra ver que isso está mudando.</p>

Andrea	Acho super importante pela amplitude da diversidade. Eu sou uma mulher latina em uma multinacional francesa, na França, o que nem sempre é evidente e fácil de conseguir, mas me sinto representada. Me motiva, pois, vejo que a empresa, apesar de ter 112 anos de história, está disposta a mudar e evoluir, respeitando a diversidade em todas as partes do mundo. Além disso, o lema da empresa diz "Beauty for all, beauty for each individual" e parte do princípio que não existe um único modelo de beleza, mas sim uma infinidade de diversidade, e essa mentalidade nos ajuda a produzir produtos que atendam à todos os tipos de pessoas, a gente tem que levar isso em consideração na hora de criar um produto novo.
Mariana	Sim, considero muito importante a empresa ser engajada com diversidade e isso me motiva demais porque eu sinto que é um ambiente seguro, um ambiente acolhedor em que eu posso ser eu mesma e gastar meu tempo sendo produtiva ao invés de tentar construir uma imagem de alguém que eu sei que eu não sou só para poder me enquadrar.

2) No momento de procurar o seu trabalho atual, o quão importante foi saber que o empregador era comprometido com diversidade?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	Não foi um ponto principal, mas quando soube que a empresa tinha um programa foi um ponto positivo agregador.
Fernanda	Não foi, esse foi meu primeiro trabalho em uma grande empresa, antes tinha trabalhado apenas na Empresa Júnior da minha faculdade e não tinha essa noção. Mas posso dizer que uma vez que entrei na empresa e abri meus olhos pra isso, esse se tornou um ponto muito relevante e importante para mim.
Ana	Não foi importante.
Lara	Sim. Eu tinha acabado de sair da Empresa Júnior da minha faculdade e estava sendo bastante seletiva na escolha do meu estágio, queria trabalhar em uma empresa que tivesse um propósito similar ao meu, que fosse um lugar que se importasse com os funcionários e os valorizasse assim como valoriza os clientes.
Alice	Não é a primeira coisa que eu olho na hora de escolher uma empresa, olho para o propósito dela e os valores, mas acho que acaba sendo atrelado porque uma empresa que tem um propósito de valores parecidos com o meu os meus, e diversidade está incluso nisso, me atrai.

Giulia	Não posso dizer que foi decisivo, mas quando eu busquei essa empresa eu já sabia que ela tinha um olhar mais moderno e mais "prafrentex", não só em questão de tecnologia, mas também de pensamento e postura, então saber que além de tudo ela contava com esse grupo de diversidade me motivou ainda mais. O legal também é que uma vez lá dentro eu consigo ver essa realidade no dia a dia, todo mundo é tratado de igual pra igual, eles não sempre novas possibilidades e mostram como estão dispostos a mudar nosso cenário.
Veronica	Eu trabalho atualmente em uma empresa que sempre quis trabalhar por achar que é uma empresa jovem que me identifico bastante. É uma empresa que está aberta à mudança, onde todas as pessoas podem se sentir bem lá dentro e você sente que o clima é bom. O comprometimento com diversidade entra nesse pacote e foi importante para mim.
Theo	Confesso que, antes de trabalhar nessa empresa, não estava ciente das políticas de diversidade do escritório. Foi uma surpresa muito positiva.
Victoria	Não foi algo que eu busquei, principalmente por reconhecer meus privilégios e saber que eu tenho mais oportunidades, então não buscava necessariamente uma empresa que tivesse esse engajamento. Mas saber que tem é algo que me motiva a escolher.
Andrea	Confesso que não foi um fator importante. Eu já tinha contato com a empresa desde que nasci porque meu pai trabalhou lá e sempre gostei e me identifiquei, então busquei um trabalho lá por gostar da empresa. Mas uma vez lá dentro o programa me motivou.
Mariana	Foi muito importante saber. Eu sempre tive um sonho de trabalhar nessa empresa, mas na época que tava procurando estágio e me indicaram para essa vaga, eu pesquisei mais sobre a empresa e fiquei encantada com o trabalho deles voltado para sustentabilidade e diversidade.

3) O programa de diversidade da sua empresa afetou a sua forma de se relacionar com os clientes externos e com os outros funcionários?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	Não tenho contato com clientes externos, mas afetou internamente, me sinto mais à vontade para falar, sabendo que a empresa vai acolher meu pensamento, não me sinto retalhada e nem falta de respeito.

Fernanda	Não tenho contato com clientes externos, mas acredito que sim, pelo menos através do que eu vejo com os meus colegas. Mas de certa forma me afetou externamente porque me afetou de uma forma geral, interferiu na minha forma de falar e ver as coisas o que mudou minha forma de me relacionar e agir em algumas situações. Além disso, esse programa também abriu meus olhos para todos os privilégios que tenho e ter a troca com pessoas que não tiveram as mesmas oportunidades que me traz uma nova perspectiva, e isso afeta a minha forma de me relacionar com todos de uma forma geral.
Ana	Influenciou muito na minha equipe, e percebo que influenciou a equipe como um todo. Hoje em dia a gente já não ouve mais tantas piadas machistas e racistas como costumávamos e, por ter desenvolvido mais empatia, a gente pensa mais antes de falar e é mais atencioso com todos os funcionários, independente de suas histórias. Isso se aplica também externamente.
Lara	Não afetou muito porque eu já trabalhava essa conscientização em mim, mas acho que afetou bastante alguns colegas. Além disso, percebi desde o processo seletivo que a empresa procura contratar pessoas mais humanas e engajadas, então essa cultura de diversidade já faz parte da cultura da empresa e de seus funcionários.
Alice	Sim, o programa de diversidade afetou muito minha forma de me relacionar com os funcionários com quem tenho contato, eu não tenho tanto contato com clientes externos. Primeiro que eu conheci histórias de pessoas trans, eu trabalhava diretamente com duas pessoas trans e nunca tinha estado tão próxima de pessoas trans. A gente trocava muita ideia e elas me passaram muitas lições de vida, então isso já me acrescentou muito como pessoa e me afetou profundamente. Eu comecei a olhar diferente para a situação das pessoas, com mais empatia para todos os funcionários e ver esse símbolo de união e de todo mundo ser tratado como igual dentro da empresa e poder entender o quão importante era estar ali, para essas pessoas, porque muitas empresas não davam essa oportunidade que a minha tava dando, afetou sim minha forma de falar com os outros funcionários da empresa.
Giulia	Acho que não muito pois eu sempre tive esse pensamento também, sempre fui muito aberta então não acho que tenha me afetado.
Veronica	A minha área não lida diretamente com clientes externos. O programa de diversidade afetou completamente a relação com os outros funcionários, eu acho que eles são muito focados em manter esse clima agradável, então criam diversos programas e diversas atividades e eventos ao longo dos meses para ter essa interação. A partir do momento que toda pessoa se sente aceita, você não oprime a opinião dela e ela sente mais livre para se expressar e conhecer as outras pessoas.

Theo	Na verdade, sim. No 25º andar, onde ficam as salas de reuniões, o RH e a TI, temos o João, que é uma pessoa com deficiência intelectual. Pode parecer exagero da minha parte, mas, quando o vi ali pela primeira vez, me senti muito feliz. Tem sido um aprendizado desde então.
Victoria	Com certeza. O programa aumentou o meu leque de conhecimento a respeito do assunto. Eu tive palestra sobre a inclusão de pessoas transexuais na empresa e eu não tinha noção do quão difícil é para essas pessoas transexuais entrar em uma empresa e como eles sofrem preconceito. Também não ideia de que religiões muçulmanas ou do Candomblé também sofrem tanto preconceito ainda em 2020. Eu sei que no meu ciclo, em sua maioria, não tem pessoas preconceituosas, mas esse programa me abriu os olhos e me trouxe mais empatia para mim, principalmente através dos encontros.
Andrea	Sinceramente, acho que não.
Mariana	Sim, mexeu muito comigo porque até entrar na empresa eu não me reconhecia como diversidade, eu sou mulher negra e lá dentro, além de me ver como diversidade eu puder entender a dimensão disso tudo e entender melhor. Tudo isso afeta sua forma de relacionar, você se torna mais tolerante, mais aberta para se relacionar.

4) Como é feita a divulgação desse programa internamente?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	A antiga CEO sempre enfatizava e falava do programa em seus discursos, o que dava credibilidade. Fora isso tem os grupos de afinidade e o “boca a boca”, não é algo tão divulgado.
Fernanda	Através do endomarketing, e-mails, comunicados, além de mensagens que são espalhadas na empresa e colocadas nas mesas dos funcionários. Tem também todas as ações, palestras, brindes e grupos de afinidade.
Ana	O RH manda um e-mail divulgando palestras e também alguns conteúdos informativos. Além disso temos um encontro mensal com um tema diferente e essas palestras são muito agregadoras.
Lara	Não divulgam muito, mas eles colocam no site, as vezes mandam e-mail e fazem alguns conteúdos em vídeos sobre o tema. Falam também nas reuniões de RH e o perfil dos funcionários mostra que a empresa tem esse engajamento com diversidade.
Alice	Na primeira semana, que é a de integração, o time de Recursos Humanos apresenta todos os projetos e todas as ações de diversidade, eles divulgam os grupos de afinidade para quem quiser participar, gostei bastante. Além disso tem também um grupo no WhatsApp onde eles divulgam as ações e tudo sobre diversidade, apenas os administradores do grupo pode mandar mensagem.

Giulia	Eles usam muito a intranet do grupo e por e-mail nós temos um mailing chamado Canal Comunicar e eles estão sempre mandando ações e movimentações do grupo de diversidade dentro da empresa. Além disso, os grupos de afinidade promovem as vezes um Happy Hour com a temática do grupo, um exemplo é o grupo LGBTQ+ que fez um evento e chamou drag queens para se apresentar.
Veronica	A divulgação desse programa é feita pelo endomarketing, eles têm um e-mail em que normalmente, todas as sextas-feiras, eles colocam as novidades da semana, o que os funcionários estão fazendo, projetos externos, desafios etc. Além disso tem eventos e palestras que abordam o tema
Theo	A divulgação é feita, principalmente, por meio da circulação de e-mails internos. Eventualmente, há outros meios de divulgação, como distribuição de adesivos (com as frases “Respeito é Direito” e “Sou aliado LGBTQ+”), colocação de avisos pelas áreas comuns do escritório, execução de campanhas no escritório, palestras para os colaboradores etc.
Victoria	E-mail e flyer com informações do programa e dos temas que serão debatidos no mês em questão.
Andrea	Toda semana a gente recebe um comunicado interno sobre as novidades da empresa e sempre tem uma parte que fala dos programas e o que está sendo feito.
Mariana	Através de uma rede social interna, além das ações de endomarketing, e-mails, etc. Mas sinto que, mais do que comunicada a diversidade é vivida, não vejo isso como uma campanha, vejo como uma realidade valorizada dentro da empresa. Então todas as ações são vividas no momento de elaborar o planejamento, de estruturar metas, vai além de ações de datas comemorativas.

5) Como é feita a divulgação desse programa externamente? Condiz com a realidade do que é praticado internamente?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	É divulgado em eventos externos e condiz com a realidade.
Fernanda	Principalmente do LinkedIn e condiz totalmente com a realidade. Um ponto muito legal é que a empresa tem uma preocupação em passar essa sensibilização para todos os stakeholders, fazendo algumas exigências com fornecedores e parceiros.
Ana	Não é divulgado ainda.
Lara	Na forma de se comunicar com os clientes através do aplicativo, no site e as vezes nas redes sociais, mas não é muito divulgado, é mais praticado no dia a dia.

Alice	Externamente eu nunca tinha visto nada, mas conversei com algumas pessoas que entraram na empresa através do programa de diversidade e essas pessoas elogiaram muito a divulgação que a empresa faz externamente e hoje podem dizer que condiz com a realidade interna da empresa.
Giulia	Eles usam bastante as redes sociais, Instagram, LinkedIn, Facebook e tudo que eles postam condiz com a realidade, eles são bem coerentes.
Veronica	É divulgado em redes sociais e a empresa tem um programa de diversidade externo, voltado para deficientes visuais. Além disso a participação em eventos também contribui para a divulgação.
Theo	A divulgação externa é realizada por meio das redes sociais do Escritório (Instagram, LinkedIn e Facebook), como também pelo site oficial, além de participação em eventos e publicação de artigos ligados ao tema da diversidade. Condiz perfeitamente.
Victoria	Não é divulgado ainda.
Andrea	Confesso que acho que muito do que é divulgado é marketing e nem tudo condiz com o que de fato é praticado, pelo menos não onde eu trabalho. A empresa tem muitas ações afirmativas, sim, mas muito mais para seguir lei (na minha percepção) e vender.
Mariana	Nas redes sociais da empresa, site e propagandas que ela faz. Sim, condiz com a realidade. Não posso dizer que todos da empresa atuam da mesma forma em relação ao tema, sempre tem aquelas que optam por não aprender, mas a empresa não mede esforços para colocar sensibilizar e trazer mais inclusão.

6) Existe algum de tipo de treinamento de sensibilização à diversidade na empresa?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	Tem apenas em nível de liderança, mas no código de ética tem alguns pontos sobre diversidade que abrangem a empresa como um todo.
Fernanda	Não que eu saiba.
Ana	Ainda não.
Lara	Acho que não.
Alice	Que eu saiba, não existe nenhum treinamento, mas como estou a pouco tempo na empresa é possível que tenha e eu não saiba.
Giulia	Não sei dizer, desde que entrei na empresa não me falaram de nenhum e nem participei de nenhum. Mas sei que temos uma política de tolerância zero para qualquer tipo de preconceito e discriminação.

Veronica	A holding da minha empresa tem um programa mais estruturado e desenvolvido, com mais treinamentos, mas desde a integração assistimos à vídeos que falam sobre o tema e depois temos que preencher um questionário. Além disso a empresa proporciona palestras de conscientização que tem participação obrigatória.
Theo	Sim, existem palestras que abordam os mais variados temas, dentre eles, a diversidade. Foram promovidas, por exemplo, palestras sobre a síndrome de impostora para o público alvo feminino, palestras sobre questões raciais, como também treinamento de Liderança Inclusiva e treinamento para sensibilização para inclusão de pessoa trans, assim como troca das adesivagens dos banheiros, tornando o ambiente mais acolhedor para as diversas identidades de gênero.
Victoria	Ainda não.
Andrea	Sim, temos alguns obrigatórios e outros opcionais.
Mariana	Não sei se tem algum treinamento com conteúdo para sentar e aprender, mas as palestras e ações propostas sempre ensinam alguma coisa e trazem conhecimentos.

7) O seu recrutamento foi feito às cegas? Fizeram alguma pergunta sobre idade, gênero, endereço, etc.?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	Não foi.
Fernanda	Não.
Ana	Não.
Lara	Não foi, mas também não foi um processo comum. Foi um dia inteiro de processo e além das dinâmicas eles nos levaram para almoçar e conheceram melhor a gente, criando um ambiente bastante confortável e acolhedor para qualquer um.
Alice	Não foi. A primeira etapa foi via Vagas.com e eles perguntavam informações de gênero (dando a opção de não binário), endereço, idade, etc. Em uma entrevista presencial eles perguntaram onde eu morava, mas uma vez que entrei, conversando com os outros funcionários eu vi que tinham pessoas que moravam em todos os cantos do Rio de Janeiro.
Giulia	Acredito que não porque eu coloquei no meu currículo essas informações.
Veronica	O meu não foi feito às cegas, mas a empresa conta com vários programas de recrutamento inclusivo, eles contratam consultorias focadas nisso para trazer mais diversidade para empresa.
Theo	Não, mas sinto que minha idade, gênero, onde moro e demais questões extraprofissionais não pesaram na minha contratação.
Victoria	Não.

Andrea	Não, eu estagiava na empresa antes e eles tinham todas as minhas informações.
Mariana	Não foi feito, mas sei que atualmente a empresa busca fazer.

8) Existe algum programa de reconhecimento não financeiro na empresa? De que forma o seu trabalho é valorizado?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	Sim, além de treinamentos e cursos a empresa tem um programa de pontos e trimestralmente você ganha pontos que podem ser trocados por prêmios, viagens, etc.
Fernanda	Sim, temos um programa de pontos chamado Kudos Growth Behaviour onde se ganha pontos por desempenho e eles podem ser trocados por vários prêmios.
Ana	Não exatamente, sinto que meu trabalho é valorizado toda vez que me gestor imediato ou os meus colegas de equipe elogiam o que fiz.
Lara	Tivemos uma competição de melhor time e a equipe campeã ganhava uma viagem para China e algumas outras recompensas. Tem também uma competição de projetos pessoais que você é reconhecido e valorizado, ganha prêmio e se destaca, é bem legal.
Alice	Sim, não me lembro o nome, mas todo mês a gente faz uma votação para eleger o funcionário que mais se destacou naquele mês, que merece um reconhecimento maior e tem um pódio para os três mais votados que são aplaudidos e ganham prêmios diversos.
Giulia	Existe e funciona como um programa de milhas. Uma forma de ganhar ponto é através de treinamentos, por exemplos. Tem muitos treinamentos realizados internamente com instrutores internos e ao final de cada um, os participantes respondem uma avaliação de reação e se o resultado for positivo a pessoa que deu o treinamento ganha pontos.
Veronica	O endomarketing dá sempre "mimos" para os funcionários.
Theo	Provavelmente, existem outros, mas o que me lembro agora foi a premiação dos funcionários mais antigos na festa de encerramento do ano. Foram, um a um, chamados ao palco, nominalmente, para receber uma homenagem e uma identificação com o "Tempo de Casa". Achei muito bacana.
Victoria	Até onde eu sei, não. Mas meus gestores sempre me dão feedbacks e valorizam meu trabalho elogiando.
Andrea	Não tem.

Mariana	Sim e eles valorizam o trabalho fazendo que uns reconheçam os trabalhos dos outros, então não é só meu chefe que pode reconhecer meu trabalho, qualquer um pode reconhecer e a gente ganha um pin. Sei que para os associados da empresa existe um programa de pontos que você acumula quando seu trabalho é bem avaliado e as milhas podem ser trocadas por diversos prêmios.
---------	--

9) Você percebe algum teto de vidro dentro da empresa? As avaliações de desempenho são reconhecidas na trilha de carreira?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	Sim, existe uma preocupação com diversidade, mas vejo que na parte financeira existe um teto. A liderança mais alta é predominante masculina.
Fernanda	Tem, os cargos altos ainda são majoritariamente ocupados por homens brancos.
Ana	Acho que não, acho que temos uma falta de vagas e funcionários muito antigos, não acho que seja um teto.
Lara	Percebo, mas também percebo que eles tentam igualar. Eles fazem pesquisas para saber como as mulheres se sentem dentro da empresa e atuam em cima disso.
Alice	Sim, mas acredito que isso esteja mudando, vejo que a empresa está fazendo uma reestruturação e acredito que eliminar tetos de vidro faça parte disso.
Giulia	Acho que sim, como qualquer empresa grande, os cargos mais altos são ocupados por homens. Mas acho que as avaliações são levadas em conta.
Veronica	Não, e isso é algo que me motiva na empresa, é bem equilibrado e vejo muitas mulheres na liderança e muitas pessoas da comunidade LGBTQ+ em cargos de liderança
Theo	Não percebo. Sempre tive um pouco de medo do ambiente de escritório. Tenho amigos que estagiaram em lugares que têm as mais absurdas histórias imagináveis. Para minha alegria e surpresa, o ambiente do nosso escritório é totalmente diferente. Além do profissionalismo, o respeito e carinho que um tem pelo outro, é algo realmente motivador. Sim, inclusive, recebi minha avaliação semana passada. O ambiente profissional do escritório é total e completamente uma meritocracia, quem faz um bom trabalho, é sempre e incondicionalmente reconhecido.
Victoria	A princípio não percebo, mas confesso que nunca parei para pensar nisso.
Andrea	Sim, os cargos mais altos ainda são ocupados por homens brancos franceses.
Mariana	Sim, total. Existe sim, mas é um teto de vidro reconhecido, então existe uma iniciativa muito legal das pessoas mudarem isso. O próprio CEO estipulou vários objetivos voltados para diversidade para poder mudar isso, tem um plano de ação.

10) Qual setores da empresa são responsáveis pelo programa de diversidade?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	RH.
Fernanda	RH e Marketing.
Ana	Comercial, Marketing, RH, Financeiro e Jurídico.
Lara	RH e algumas outras.
Alice	A área tradicionalmente chamada de Recursos Humanos se chama GECUCA, gente, cultura e carreira e é a área responsável por diversidade.
Giulia	Apenas o RH.
Veronica	Marketing e RH.
Theo	O Escritório possui um Comitê de diversidade & Inclusão, desde 2015, dedicado exclusivamente ao tema, composto por sócios, advogados e consultores, bem como integrantes dos times de Marketing, Recursos Humanos e, desde 2020, com uma pessoa dedicada totalmente ao tema. Além disso, atua com os grupos de afinidade para expandir os canais de colaboração de todos os colaboradores.
Victoria	Não é de um único setor, foi um programa criado por funcionários que viram essa necessidade e decidiram fazer algo, mas acho que a maioria de marketing.
Andrea	Faz parte do setor de ética.
Mariana	Hoje em dia existe uma cadeira de diversidade, mas as iniciativas vieram do RH e Comunicação Interna com a criação dos grupos de afinidade. O fato de ter uma cadeira sobre o tema é muito bom porque afeta a empresa inteira e faz com que você conheça muita gente.

11) Por fim, você já trabalhou em alguma outra empresa que não tinha um programa de diversidade? Notou alguma diferença na forma da empresa se comunicar e tratar os clientes externos e internos (funcionários)?	
ENTREVISTADO	RESPOSTA
Julia	Trabalhei em uma outra empresa que tinha um programa de diversidade, mas era muito mais "para inglês ver", não era muito efetivo. Sinto a diferença atualmente no ambiente social que é mais informal e agradável.
Fernanda	Sim, por ser uma Empresa Júnior em uma faculdade particular eu trabalhava numa bolha e essa nova experiência mudou minha forma de comunicar por estar mais atentas aos vieses inconscientes.
Ana	Na empresa que estava antes da que estou atualmente, o programa de diversidade era mais estruturado e desenvolvido e acho que isso afetava sim pois já estava implícito na cultura da empresa.

Lara	Sim e notei muita diferença, principalmente no ambiente. Antes trabalhava numa bolha com quase nenhuma diversidade, todos tinham a mesma origem e se comunicavam com um público similar também. Hoje eu consigo enxergar melhor meus privilégios, tenho mais acesso à novas histórias e culturas e isso afeta a forma de falar, principalmente porque você repensa algumas coisas e muda percepções.
Alice	Sim, trabalhei e notei principalmente uma diferença na forma de se relacionar com os funcionários pois não tenho muito contato com clientes externos ainda. Na empresa que estou atualmente o ambiente é diverso e é mais acolhedor. Na outra empresa que trabalhei eu olhava para o lado e via um padrão entre os colaboradores. Hoje tenho a sensação de que, apesar das diferenças, a empresa cria um ambiente onde todos estão no mesmo barco, os valores da empresa e dos funcionários são similares e fica mais fácil de falar sobre tratamento e inclusão, gosto muito disso.
Giulia	Não, essa foi minha primeira empresa então não tenho como responder.
Veronica	Sim e senti muita diferença, principalmente no ambiente. Não tinha muito contato com cliente externo, então não sei dizer. A minha antiga empresa não tinha esse ambiente acolhedor e aberto, era muito tradicional. Eu senti uma diferença absurda no clima quando entrei onde estou, me senti mais aceita e confortável, posso conhecer mais pessoas e histórias diferentes da minha realidade.
Theo	Não, este é meu primeiro vínculo empregatício, portanto, não tenho lugar de fala. (Mas com certeza muda, pelo menos perante os colaboradores).
Victoria	Sim e percebia um preconceito no discurso das pessoas da outra empresa. Era uma bolha, todas as pessoas tinham o mesmo padrão e tinham comportamento discriminatórios em alguns momentos. O programa da empresa que estou atualmente melhorou minha percepção e mudou a minha forma de enxergar as coisas e de me comunicar também, então acredito que impacte a forma que a empresa deseja se comunicar com o cliente externo.
Andrea	É meu primeiro trabalho, mas, pelo programa ser muito grande nessa empresa, acredito que sentiria a diferença se fosse para uma menor ou que não tivesse esse engajamento.
Mariana	Sim, já trabalhei em muitos lugares e a diversidade não era uma preocupação tão forte das empresas, às vezes os funcionários tinham uma preocupação, mas não era algo que vinha da empresa. O que via era que tinham algumas políticas que vinham de cima, mas não existia uma cultura que valorizasse isso.