

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Klislaine de Lima Alexandre

**Diversidade, Equidade e Inclusão no Ambiente
Organizacional: Um Estudo de Caso na Indústria
Farmacêutica**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro
Junho de 2024



Klislaine de Lima Alexandre

**Diversidade, Equidade e Inclusão no Ambiente
Organizacional: Um Estudo de Caso na Indústria
Farmacêutica**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Patrícia Amélia Tomei

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Renata Geórgia Motta Kurtz

Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ

Rio de Janeiro, 14 de junho de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Kislaine de Lima Alexandre

Graduou-se em Farmácia pela UBM – Centro Universitário de Barra Mansa, em 2006. Especializou-se em Tecnologia Industrial Farmacêutica pela UFRJ em 2008 e em Gestão de Assuntos Regulatórios pelo Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade em 2013, tendo cursado MBA em Management pela PUC-Rio, concluído em 2021. Atualmente é gerente das áreas de Qualidade e Assuntos Regulatórios da Fresenius Medical Care.

Ficha Catalográfica

Alexandre, Kislaine de Lima

Diversidade, equidade e inclusão no ambiente organizacional: um estudo de caso na indústria farmacêutica / Kislaine de Lima Alexandre; orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2024.

100 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Diversidade. 3. Equidade. 4. Inclusão. 5. Regimes de desigualdade. 6. Indústria farmacêutica. I. Lemos, Ana Heloísa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Utopía [...] Ella está en el horizonte. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar.

Fernando Birri, citado por Eduardo Galeano in *Las palabras andantes*

Agradecimentos

Inicialmente, agradeço à minha orientadora, Profª. Ana Heloísa, pela generosidade, paciência e estímulo durante todo o processo desta pesquisa, essenciais para sua concretização. Sobretudo, agradeço pelas aulas provocadoras e pelos ensinamentos valiosos, que se tornaram um farol orientador, ampliando minha compreensão do mundo ao meu redor.

Ao meu companheiro, Gustavo, meu maior incentivador e que está sempre vibrando com as minhas conquistas. Sua presença foi fundamental para que eu pudesse seguir em frente.

Agradeço a minha querida mãe, educadora, a quem devo tudo. Sua fé em mim e seu apoio inabalável nunca me permitiram desistir. Seu exemplo de dedicação é uma constante inspiração em minha vida.

Ao meu pai, que me ensinou tanto com sua humildade e generosidade, qualidades que ainda posso sentir no seu olhar e que continuam a me guiar todos os dias. Tenho certeza de que ele se orgulharia imensamente, se soubesse o que se passa por aqui.

À minha família, que sempre torce por mim, especialmente à minha sobrinha Liz, que ouve todos os meus lamentos e por quem me esforço diariamente para me tornar uma pessoa melhor.

Agradeço também a todos os amigos pelo apoio, em especial aos colegas de mestrado Luana, Sharon, Jaécio e Débora pela cumplicidade durante essa jornada desafiadora.

Por fim, expresso minha gratidão à Herbarium, especialmente aos “herbarianos” participantes da pesquisa, cuja disponibilidade, genuinidade e abertura foram essenciais para a realização deste trabalho. Suas experiências compartilhadas abriram caminhos e possibilitaram a concretização deste projeto.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Alexandre, Klislaine de Lima; Lemos, Ana Heloísa da Costa. **Diversidade, Equidade e Inclusão no Ambiente Organizacional: Um Estudo de Caso na Indústria Farmacêutica.** Rio de Janeiro, 2024. 100p. Dissertação de mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Embora o Brasil seja composto por uma população diversa, as empresas no país não refletem essa diversidade, evidenciando desigualdades, sobretudo nas posições de poder. Isso pois, os regimes de desigualdade criados pelas empresas mantêm os interesses dos grupos dominantes, limitando a mobilidade de pessoas de grupos minorizados e reforçando as disparidades de classe, gênero, raça, entre outras. Neste contexto, o presente trabalho investigou como a empresa farmacêutica Herbarium atua na promoção de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) em sua força de trabalho, avaliando suas principais iniciativas, bem como os facilitadores e desafios enfrentados na implementação dessas práticas. Para isso, foi realizado um estudo de caso único com abordagem qualitativa, utilizando análise documental e entrevistas semiestruturadas com oito participantes-chave da organização. Os resultados permitiriam identificar os seguintes fatores essenciais para iniciar e sustentar o processo de mudança em busca de DE&I no ambiente organizacional: 1) a importância do letramento na conscientização sobre desigualdades; 2) o papel da liderança como exemplo a ser seguido; 3) a escuta ativa como ferramenta da gestão da diversidade; 4) a necessidade de revisar processos organizacionais; 5) o estabelecimento de metas claras; 6) a função central do gestor de DE&I; e 7) os grupos de afinidade como impulsionadores da mudança.

Palavras chaves

Diversidade; Equidade; Inclusão; Regimes de desigualdade; Indústria farmacêutica.

Abstract

Alexandre, Klislaine de Lima; Lemos, Ana Heloísa da Costa (Advisor). **Diversity, Equity, and Inclusion in the Organizational Environment: A Case Study in the Pharmaceutical Industry.** Rio de Janeiro, 2024. 100p. Dissertação de mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Although Brazil is a country with a diverse population, its corporations do not reflect this diversity, revealing inequalities, especially in positions of power. This is because the regimes of inequality created by companies serve to maintain the interests of dominant groups, thereby limiting the mobility of minorities and reinforcing disparities of class, gender, race, and so on. In this context, the present study sought to examine the ways in which the pharmaceutical company Herbarium seeks to promote diversity, equity, and inclusion (DE&I) within its workforce. This included an assessment of the company's key initiatives, as well as an examination of the facilitators and challenges encountered in implementing these practices. A single case study was conducted using a qualitative approach, utilizing document analysis and semi-structured interviews with eight key participants within the organization. The results identified the following key factors for initiating and sustaining the process of change in the pursuit of DE&I in the organizational environment: 1) the importance of literacy in raising awareness of inequalities; 2) leading by example to be followed; 3) active listening as a tool for diversity management; 4) the need to review organizational processes; 5) setting clear goals; 6) the central role of the DE&I manager; 7) affinity groups as drivers of change.

Keywords

Diversity; Equity; Inclusion; Inequality regimes; Pharmaceutical industry.

Sumário

1 . Introdução	15
1.1. Objetivo principal do estudo	21
1.2. Objetivos intermediários do estudo	21
1.3. Delimitação e foco do estudo	21
1.4. Justificativa e relevância do estudo	22
2 . Referencial teórico	25
2.1. Gestão da diversidade nas Organizações	25
2.1.1. Diversidade, Equidade e Inclusão: Conceitos e Inter-relações	25
2.1.2. Histórico da produção acadêmica em Gestão da Diversidade e seu emprego no âmbito organizacional	29
2.1.3. Debate sobre Gestão da Diversidade no Brasil	36
2.2. A reprodução das desigualdades nas organizações	40
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	46
3.1. Pressupostos epistemológicos e método de pesquisa	46
3.2. Objeto de pesquisa	47
3.3. Coleta e Registro dos Dados	49
3.4. Análise dos dados	51
3.5. Limitações do Estudo	53
4 . Apresentação e discussão dos resultados	54
4.1. Perfil da empresa pesquisada	54
4.2. O caso Herbarium e a questão da Diversidade, Equidade & Inclusão (DE&I)	55
4.2.1. Pesquisa e Comunicação	58

4.2.2. Liderança e Gestão	63
4.2.3. Letramento em DE&I	72
4.2.4. Desempenho e <i>Accountability</i>	77
4.2.5. Processos Organizacionais	82
5 Conclusão	89
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	91
6 . Referências Bibliográficas	93
7 Anexos	98
7.1. Anexo – Protocolo de entrevista	98
7.2. Anexo – Parecer da Comissão da Câmara de Ética em Pesquisa PUC-Rio	100

Lista de gráficos

Gráfico 1: Proporção de pessoas ocupadas em cargos gerenciais, por sexo	18
Gráfico 2: Média de horas dedicadas por semana aos afazeres domésticos e/ou às tarefas de cuidado de pessoas, por sexo	43

Lista de figuras

Figura 1: Modelo Interativo do Impacto da Diversidade nos Resultados para Carreiras Individuais e Efetividade Organizacional	31
Figura 2: Expressões capacitistas que devem ser evitadas	59
Figura 3: Postagem 11: Divulgação do Guia de DE&I	63
Figura 4: Grupos de Afinidade Herbarium	65
Figura 5: Postagem 1: Divulgação da Semana da Diversidade e Inclusão realizada em 2024	74
Figura 6: Diretriz da Herbarium contra discriminação e preconceito	82
Figura 7: Postagem 9: Divulgação sobre ação de empregabilidade de PcD	85

Lista de tabelas

Tabela 1: Número de iniciativas de DE&I por categoria de análise e unidade de registro	56
Tabela 2: Número de facilitadores por categoria	57
Tabela 3: Número de desafios por categoria	58
Tabela 4: Iniciativas de Pesquisa e Comunicação (n = 8)	58
Tabela 5: Iniciativas de Liderança e Gestão (n = 8)	64
Tabela 6: Iniciativas de Letramento (n = 8)	72
Tabela 7: Iniciativas de Desempenho e Accountability (n = 8)	77
Tabela 8: Iniciativas de Processos Organizacionais (n = 8)	83

Lista de Quadros

Quadro 1: Evolução da pesquisa em Gestão da Diversidade (GD)	34
Quadro 2: Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade	37
Quadro 3: Perfil profissional dos entrevistados	49
Quadro 4: Controle das entrevistas	49

Lista de Abreviaturas

AA	Ação Afirmativa
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DE&I	Diversidade, Equidade e Inclusão
ESG	<i>Environmental, Social, and Governance</i>
GA	Grupo de Afinidade
GD	Gestão da Diversidade
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LGBTI+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Intersexo e outras denominações de Gênero e Sexualidade
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PcD	Pessoa com Deficiência
RH	Recursos Humanos

1. Introdução

A diversidade tem sido cada vez mais reconhecida como um fator chave para o sucesso das organizações por uma série de razões, dentre elas: impacto positivo no desempenho, melhor atração e retenção de talentos, mais criatividade e inovação (COX, 1991; MAXWELL, 2001). Deste modo, tem sido crescente o interesse das empresas em promover diversidade, equidade e inclusão (DE&I) no seu ambiente de trabalho, como demonstra o relatório da McKinsey de fevereiro de 2023 que analisa os compromissos financeiros e não financeiros assumidos pelas empresas da lista Fortune 1000 desde 2020 (ARMSTRONG, EDWARDS, PINDER, 2023).

A globalização dos mercados favorece a atuação das empresas em ambientes multiculturais, com força de trabalho formada por grupos diversos em termos de etnias, gênero, idade, capacidade e outros espectros, o que suscita a necessidade de um ambiente equitativo e inclusivo. Mas o papel que as ações de DE&I desempenha nas práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*, em português Ambiental, Social e Governança) e na reputação também parece despertar o interesse das organizações pelo tema. Neste contexto, muitas empresas têm demonstrado estarem atentas às demandas dos seus consumidores e funcionários quanto à questão da diversidade, como é possível observar em peças publicitárias que vêm se tornando continuamente mais plurais. Ademais, especialmente em tempos de comunicação em tempo real e massiva promovida pelas redes sociais, com frequência, as empresas lançam mão de publicações para dar visibilidade às suas ações em DE&I.

Historicamente, pode-se situar a atenção ao tema nas ações antidiscriminatórias no emprego, nos Estados Unidos da América, que têm início em 1942 com a Ordem Executiva 8802 de Franklin D. Roosevelt, que vetava a discriminação racial nas Forças Armadas. Nas décadas seguintes, o aumento da mobilização pelos direitos civis de grupos minorizados, naquele país, culminou na maior organização destes grupos e visibilidade de suas demandas, que incluía a denúncia de preconceitos no mundo do trabalho. Sob pressão, o governo aprovou

na década de 1960 a “*Affirmative Action*”, conjunto de políticas compensatórias voltadas para grupos sociais excluídos, tal como ações para apoiar o acesso e as oportunidades aos grupos sub-representados, como não-brancos, mulheres e pessoas com deficiência. (FLEURY, 2000; ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; SALES & FERRARI, 2019).

Mais tarde, já na década de 1980, em resposta às ações afirmativas e práticas de “*equal employment opportunity*”, na esteira das políticas neoliberais do governo de Ronald Reagan e sob a justificativa de garantir “meritocracia” ao invés de favorecimento, os administradores norte-americanos passam a tratar a diversidade como tecnologia gerencial, deslocando essas questões sociais então atreladas à esfera pública para a privada, porém com um viés funcionalista (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004). Dá-se origem, então, à gestão da diversidade, cujas práticas são associadas à obtenção de vantagem competitiva por meio de diferentes experiências e habilidades de um ambiente multicultural (FLEURY, 2000).

No Brasil, somente a partir dos anos 90 as empresas passaram a incorporar práticas de diversidade e inclusão em suas rotinas, em decorrência da abertura econômica que se sucedeu no país na ocasião e consequente instalação de empresas multinacionais norte-americanas (FLEURY, 2000). Além disto, naquele contexto, a adoção de ações afirmativas pelo governo era impulsionada pela promulgação da Constituição Brasileira de 1988 no processo de redemocratização do país, somada ao processo de denúncia das desigualdades por movimentos sociais, como a pressão da Organização Internacional do Trabalho (OIT) quanto à discriminação racial e violação de direitos no mercado de trabalho (FLEURY, 2000; ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; SALES & FERRARI, 2019). Neste período, criou-se, por exemplo, a Lei nº 8.213 de 1991, exigindo reserva de 2% a 5% de vagas em empresas com mais de 100 funcionários para contratação de pessoas com deficiência (PcD).

No que se refere ao gênero, ainda que a equiparação salarial estivesse prevista desde 1943 com a publicação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e Constituição Federal de 1988, após 80 anos, ainda se fazem necessários aparatos legais para garantir o cumprimento de direitos já reservados às mulheres. Prova disso é a Lei 14.611 publicada em 03/07/2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, estabelecendo medidas importantes, adicionalmente às já existentes, como promoção e implementação de

programas de diversidade e inclusão e, ainda, a fomentação da capacitação e da formação de mulheres.

O Estado brasileiro atuou, também, na tentativa de corrigir as desigualdades raciais e promover igualdade de oportunidades por meio de normas como a Lei nº 11.096 de 2005, que criou o Programa Universidade para Todos (ProUni), ofertando bolsa de estudos em cursos superiores de instituições privadas, e a Lei nº 12.711 de 2012, também conhecida como “Lei de Cotas”, que reserva 50% das vagas em universidades federais e institutos federais de educação, ciência e tecnologia a alunos da rede pública autodeclarados pretos, pardos, indígenas e quilombolas e pessoas com deficiência. Ambas as leis permitiram que jovens acessassem as instituições de ensino superior consideradas de primeira linha, reputadas pelas empresas como instituições mais qualificadas para a busca de profissionais. Importante citar, ainda, a Lei nº 12.990 de 2014 que reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais.

Tais aparatos legais são de extrema relevância, mas não são suficientes para mudar as práticas discriminatórias no ambiente de trabalho. Dados da pesquisa “*Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*” realizada em 2016 pelo Instituto Ethos em cooperação com o Banco Interamericano de Desenvolvimento, em sua sexta e mais recente edição, reiteram o cenário de desigualdade apresentado nas edições anteriores. Somente 2% dos funcionários das empresas pesquisadas são pessoas com deficiência, o que representa o mínimo estabelecido pela Lei nº 8.213 de 1991. Além disso, a pesquisa demonstrou que pretos e mulheres sofrem um afunilamento hierárquico e uma sub-representação acentuada (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Estes dados são corroborados pelo levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), que revelaram que o nível de ocupação dos homens era 63,3%, enquanto entre as mulheres esse índice era de 46,4%, apesar da última edição da pesquisa censitária evidenciar que as mulheres são maioria, representando 51,5% da população (IBGE, 2022). A série histórica não manifesta evolução no indicador de proporção entre homens e mulheres ocupando cargos gerenciais, confirmando a dificuldade das mulheres em ascender na hierarquia das empresas, como demonstrado no Gráfico 1.

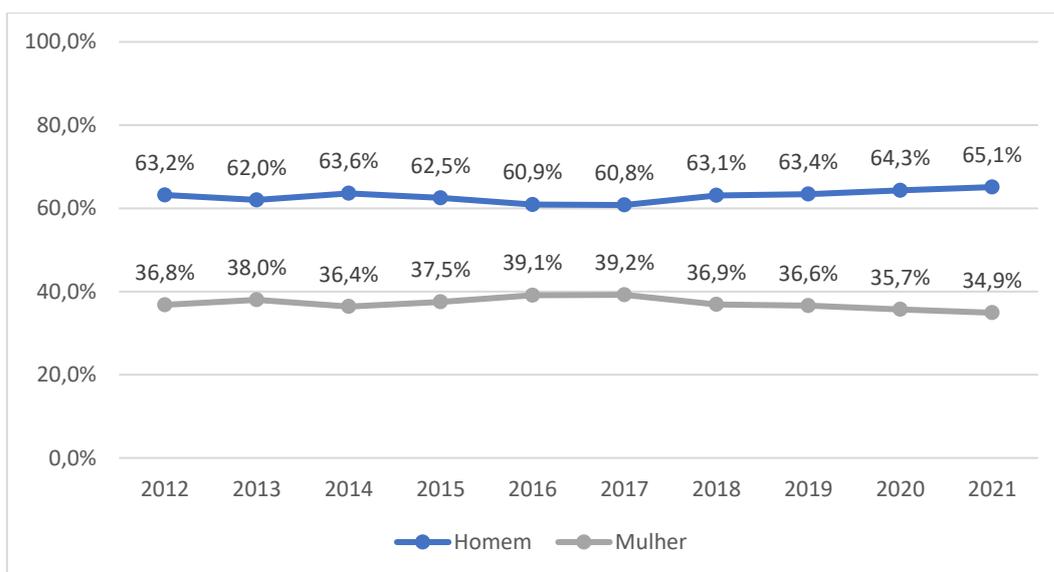


Gráfico 1: Proporção de pessoas ocupadas em cargos gerenciais, por sexo

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, consolidado de primeiras entrevistas.

A citada pesquisa do Instituto Ethos demonstrou, ainda, que, na ocasião, a maior parte das empresas respondentes não tinha políticas com metas e ações planejadas para implementação de diversidade, equidade e inclusão, mas apenas ações pontuais. Somente 28% das empresas desenvolviam iniciativas para incentivar a participação de mulheres, 12% para pessoas negras e 9% para profissionais acima de 45 anos de idade. Quando planejadas, as ações se referiam, majoritariamente, a aumentar a contratação de pessoas de grupos minorizados e não para reduzir desigualdades, como a salarial (INSTITUTO ETHOS, 2016).

A preocupação crescente com a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos está também refletida nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), estabelecidos por seus Estados-membros em 2015 como parte da Agenda de 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Os 17 ODS se desdobram em 169 metas que devem ser cumpridas pelos países signatários por meio de adoção de políticas públicas e cujo monitoramento se dá através de indicadores. Mas esses esforços não se restringem à esfera pública. Outras organizações, como empresas privadas, também podem adotar tais metas como alvo e, ao incorporam esses princípios, passam a contribuir para metas globais de igualdade, justiça e desenvolvimento sustentável.

Em relação, especificamente, à promoção da DE&I, os ODS que se destacam são: 5. Igualdade de Gênero: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as

mulheres e meninas; 8. Trabalho decente e crescimento econômico: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos; e 10. Redução das Desigualdades: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles. O VII Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável, divulgado em setembro de 2023, demonstra que o Brasil está distante do cumprimento dos ODS. No que diz respeito à igualdade de gênero, por exemplo, o relatório afirma que falta participação de mulheres e comunidade LGBTI+ em quase todos os setores. O documento também ressalta que o Brasil era o 92º de 153 países no ranking de garantia de equidade para mulheres, segundo dados do Fórum Econômico Mundial de 2020. Neste sentido, é imprescindível que as empresas também adotem ações que corroborem com esses objetivos na busca de desenvolvimento sustentável e construção de uma sociedade mais equitativa.

Aos dados que revelam as fortes desigualdades sociais no contexto brasileiro, podemos somar os estudos que demonstram o quanto as empresas podem se beneficiar da implementação de práticas de DE&I. Um relatório publicado pela McKinsey, em 2015, apontava que empresas com força de trabalho mais diversa tinham performance financeira acima da média da indústria nacional. O entendimento é que a diversidade seria um diferencial competitivo que contribui para atração de melhores talentos, além de melhorar a orientação ao cliente, a satisfação do funcionário e tomada de decisão, convertendo-se num ciclo virtuoso de retorno crescente (HUNT et al., 2015). Relatórios provenientes de pesquisas subsequentes confirmaram tais benefícios, adicionando ainda o aumento da inovação e colaboração, promoção de mais confiança por parte dos líderes, ambientes de trabalhos mais felizes e maior retenção de talentos (CASTILHO et al., 2020).

A despeito das vantagens de possuir uma força de trabalho mais diversificada apontadas por diversas pesquisas e organizações, é evidente que segregações de classe, raça, gênero que marcam o contexto brasileiro permanecem representadas nas organizações. No entanto é fundamental uma análise interseccional, pois focar somente em uma dessas categorias obscurece as múltiplas realidades sociais (ACKER, 2006). Do mesmo modo, outras bases de desigualdade merecem atenção, tais como sexualidade, religião, idade, PcD.

Seguramente, as ações afirmativas vêm proporcionando o ingresso de pessoas

de grupos historicamente discriminados nas empresas, o que promove uma aparência de diversidade, mas não garante equidade e inclusão. Para enfrentar esse problema, algumas empresas lançam mão da gestão da diversidade como estratégia para alavancar eficiência e competitividade. Todavia, espera-se que a responsabilidade das organizações empresariais pela questão da diversidade esteja além dos resultados e da eficácia organizacional, aumento de vantagem competitiva e melhoria da sua reputação (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO & CARVALHO, 2005; SARAIVA & IRIGARAY, 2009).

No que se refere aos trabalhos acadêmicos, tem sido crescente a quantidade de pesquisas realizadas sobre o tema na Administração. Fraga et al. (2022), a partir de uma revisão sistemática da produção científica brasileira entre os anos de 2001 e 2019 sobre diversidade na Administração, identificaram 142 artigos publicados, 33 deles apenas em 2019, representando 23,23% de todas as publicações do período estudado e um aumento de 200% em relação ao número de publicações do ano anterior. Como principais resultados, a autoria destaca a ausência ou dificuldade da conceituação do termo diversidade, bem como observa que os artigos encontrados tratam das dimensões da diversidade, tais como gênero, raça e PcD, de forma isolada, sem levar em consideração a imbricação entre as múltiplas fontes da identidade.

Diante do exposto, surgiu a motivação para a realização deste estudo, que procurou entender as iniciativas para promoção de diversidade, equidade e inclusão de uma empresa farmacêutica, atuante no Brasil. Optou-se por conduzir a pesquisa na Herbarium, uma empresa farmacêutica nacional que, além de atender aos critérios estabelecidos para o estudo, demonstrou interesse em colaborar. A Herbarium, fundada em 1985 e referência em fitoterapia no Brasil, possui práticas estruturadas de DE&I e indicadores relevantes, o que a torna um objeto de estudo adequado para a investigação proposta. Neste sentido, o seguinte questionamento sintetiza a problematização deste estudo: **de que forma a empresa farmacêutica Herbarium está atuando para promoção de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) em sua força de trabalho?**

1.1. Objetivo principal do estudo

O objetivo geral do presente estudo foi compreender de que forma a empresa farmacêutica brasileira Herbarium está atuando para promoção de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) em sua força de trabalho.

1.2. Objetivos intermediários do estudo

De maneira a atingir o objetivo principal do estudo, buscou-se alcançar os seguintes objetivos intermediários:

- a) entender como a área de DE&I da Herbarium está estruturada;
- b) conhecer quais as principais iniciativas têm sido adotadas pela empresa para fomentar uma maior diversidade, equidade e inclusão em sua força de trabalho;
- c) compreender quais os facilitadores e desafios vivenciados pela empresa na implementação de tais iniciativas.

1.3. Delimitação e foco do estudo

Esta pesquisa estabeleceu como objeto de pesquisa uma empresa farmacêutica com práticas já bem consolidadas quanto à promoção de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) em sua força de trabalho, com vistas a avaliar suas principais iniciativas para este fim, bem como os facilitadores e desafios enfrentados para sua implementação. Para isso, foi realizado um estudo de caso único na empresa farmacêutica Herbarium.

Não foi foco desta dissertação compreender a percepção dos funcionários quanto aos efeitos das iniciativas para promoção de diversidade, equidade e inclusão na empresa, senão aqueles atuantes nas frentes de DE&I, nem tampouco avaliar a efetividade de tais medidas. Igualmente, não foram analisadas práticas corporativas com foco em grupos externos à empresa, como fornecedores, pacientes, comunidades, organizações não-governamentais ou qualquer outro

público que não esteja delimitado pelos contornos internos da empresa.

1.4. Justificativa e relevância do estudo

Tem sido crescente a importância que a indústria farmacêutica atribui à DE&I em seus negócios. Um levantamento da empresa de monitoramento de mídia e de inteligência de reputação Alva¹ identificou as 10 indústrias farmacêuticas líderes em termos de DE&I em 2021 nos Estados Unidos. Elas foram reconhecidas por seus esforços em promover ambientes de trabalho mais justos e inclusivos, bem como por apoiar comunidades diversas, sendo selecionadas com base em uma variedade de critérios, incluindo políticas de diversidade, programas de inclusão e representação em cargos de liderança. As empresas Bayer, Gilead Sciences, Sanofi, Bristol Myers Squibb, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, AstraZeneca, Takeda e Biogen foram reconhecidas por adotarem ações como: compromisso em aumentar a representação de negros, hispânicos, mulheres e outros grupos minorizados em cargos de liderança; implementação de *Employee Resource Group* (ERGs), grupos de voluntários e liderados por funcionários; participação no programa *Women in STEM* (*Science, Technology, Engineering, and Mathematics*) para desenvolver habilidades de liderança e mentoria em mulheres; redução das diferenças salariais raciais e de gênero; bem como práticas de DE&I voltadas a pacientes, como compromisso com a diversidade em estudos clínicos e acesso equânime à saúde, e à cadeia de suprimentos, buscando fornecedores comprometidos com diversidade.

Trata-se de um setor que ocupa lugar de destaque no Brasil e no mundo. Segundo dados da consultoria IQVIA apresentados no Relatório Anual de Atividades do Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos (SINDUSFARMA, 2023), o Brasil figura entre os dez primeiros países em termos de percentual de participação no mercado mundial farmacêutico. Em 2023, o mercado nacional contou com a presença de 411 empresas farmacêuticas, sendo 116 de origem internacional (28%) e 295 de capital nacional (72%). No mesmo ano, o valor das vendas no mercado brasileiro no varejo aumentou 10,27% em relação

¹ Disponível em: <https://www.fiercepharma.com/special-reports/top-10-equality-diversity-and-inclusion-pharmas-2021>. Acesso em 07/04/2024.

ao ano anterior, totalizando R\$ 118 bilhões, sendo as empresas de capital nacional responsáveis por 59,6% do faturamento total e 81% das unidades vendidas.

O SINDUSFARMA, fundado em 1933 e maior entidade representativa da indústria farmacêutica instalada no Brasil, atua na defesa das causas das referidas empresas instaladas no país, em áreas como sanitária, econômica, industrial e trabalhista. Em agosto de 2020, o sindicato criou o Grupo de Trabalho (GT) de Diversidade composto por cinco pilares: Equidade Racial, Gênero, Etarismo, PcD e LGBTI+. O GT, que conta com a participação de mais de 350 profissionais da indústria e é mediado pela área de Relações Sindicais Trabalhistas do SINDUSFARMA, tem como objetivo apoiar as empresas na implementação de ações em prol da diversidade, desenvolvendo estratégias e uma cultura inclusiva no ambiente de trabalho.

A partir das reuniões promovidas mensalmente pelo GT de Diversidade do SINDUSFARMA para cada um dos cinco pilares, é possível observar que, em linha com outros segmentos, as subsidiárias no Brasil de indústrias farmacêuticas multinacionais vêm buscando implementar práticas já adotadas por suas matrizes para melhorar a diversidade e inclusão da sua força de trabalho com vistas a cumprir uma agenda ESG. O jornal “Estadão” publicou dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), divulgação feita pelo governo federal relativa a 2021, que demonstram a paridade no número de funcionários homens e mulheres neste setor e o aumento de 13% para 39% na participação de mulheres nos cargos de diretoria entre 2006 e 2021. Dos 33 cargos de diretores informados em 2021, 13 eram ocupados por mulheres. Os dados também mostraram avanço na participação de negros e indígenas neste segmento, embora não revelem o percentual destes grupos em posições de liderança (ESTADÃO, 2023).

Em 2021, um grupo de executivas da indústria farmacêutica se reuniu para alinhar ações para fomentar a presença feminina no setor. Em agosto de 2023, esse grupo, junto com o SINDUSFARMA, anunciou o lançamento do programa de mentoria LeaderShe, com o objetivo de incentivar outras profissionais da área a ascenderem em suas carreiras. Como parte desta iniciativa, foi realizada uma pesquisa com as empresas farmacêuticas que identificou que 54% da força de trabalho desta indústria é feminina, mas somente 32% ocupam cargos de alta-direção, como diretoria, vice-presidência e presidência. A pesquisa mostrou ainda que as lideranças femininas são mais comuns na área de Recursos Humanos (73%),

enquanto setores como o financeiro (28%) e tecnológico (24%) são os menos diversos (PANORAMA FARMACÊUTICO, 2023).

A despeito de todo avanço ao longo dos anos quanto à promoção de diversidade nos ambientes de trabalho, assim como outros segmentos, os profissionais da indústria farmacêutica ainda não refletem a diversidade da população que compõe nosso país, sobretudo nas posições de poder. Em vista da lacuna de pesquisas acadêmicas quanto ao tema neste setor, dos desafios para uma mudança de cenário e da importância da indústria, esta pesquisa buscou, através da experiência de uma empresa farmacêutica situada no Brasil, entender as práticas que tem adotado, assim como os fatores que facilitam e dificultam o fomento de diversidade, equidade e inclusão na organização.

2. Referencial teórico

Este capítulo está estruturado em dois blocos. No primeiro, é traçado um panorama sobre a valorização da *Gestão da Diversidade* como ferramenta para a promoção da diversidade, equidade e inclusão (DE&I) nas organizações, tanto no contexto global quanto no Brasil. A análise contempla as práticas e políticas organizacionais que visam criar ambientes inclusivos e equitativos, destacando a importância de reconhecer e valorizar as diferenças individuais. Além disso, a revisão da literatura sugere a transição das abordagens tecnocráticas, que veem a diversidade apenas como vantagem competitiva, para políticas que busquem genuinamente a inclusão e equidade em todos os níveis organizacionais.

O segundo bloco é dedicado a discutir as ideias de Joan Acker (2006; 2009; 2011) sobre a existência dos “Regimes de Desigualdade” nas estruturas organizacionais, que perpetuam disparidades sistemáticas e limitam a mobilidade de grupos minorizados. Não obstante aos avanços significativos em relação ao tema DE&I, muitos desafios ainda persistem para reduzir as desigualdades nas organizações. De acordo com a autora, esses regimes são sustentados por processos organizacionais que muitas vezes invisibilizam e legitimam as desigualdades, tornando a mudança um processo complexo e frequentemente resistido. Acker argumenta que, para efetivamente combater essas desigualdades, é necessário reavaliar e modificar os objetivos organizacionais, as práticas culturais, e os mecanismos legais de igualdade.

2.1. Gestão da diversidade nas Organizações

2.1.1. Diversidade, Equidade e Inclusão: Conceitos e Inter-relações

Há múltiplos conceitos sobre diversidade e entendimentos teóricos e empíricos sobre o tema (FRAGA et al., 2022), o que dificulta uma única

conceituação do termo. Nkomo & Cox Jr. (1999), inclusive, alertaram que a falta de especificidade do conceito poderia contribuir para que distintos temas pudessem estar sendo admitidos sob a rubrica de diversidade.

Assim, para sua melhor compreensão, inicialmente, faz-se necessário conceituar minoria, que não se trata, especificamente, do número de membros de um grupo, mas sim da sua disposição de poder na sociedade. A exemplo disto, conforme observado nos dados do IBGE, mulheres constituem maioria na composição da população brasileira, o que não é refletido na força de trabalho das empresas, sobretudo em posições gerenciais, como já demonstrado anteriormente. Neste contexto, é possível compreender que a diversidade está relacionada à confluência entre identidade, acesso a poder e contexto histórico (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004).

Segundo Nkomo & Cox Jr. (1999) identidades consistem num conjunto de atributos que conferem diferenças individuais a cada pessoa e, portanto, entende-se por diversidade o “misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social.” No mesmo sistema coexistem grupos de maioria e de minorias, sendo os primeiros aqueles que obtiveram vantagens econômicas e poder em relação aos demais (FLEURY, 2000). Destaca-se que, apesar de minoria estar relacionada à sub-representação de determinados grupos em espaços de poder para os autores ora citados, independentemente da sua composição demográfica, no presente trabalho optou-se por usar o termo “grupos minorizados” para evitar qualquer conflito semântico, garantindo a compreensão da realidade sociopolítica desses grupos intencionalmente marginalizados.

Isto posto, a partir da produção teórica quanto à diversidade nas organizações, entende-se como diversos aqueles que fogem do estereótipo hegemônico: homem branco, heterossexual, classe média/alta e sem deficiências (NKOMO & COX JR, 1999; FLORES-PEREIRA & ECCEL, 2010). Thomas Jr. (1991) observa que diversidade não se restringe tão somente à raça ou gênero, mas também idade, formação educacional, função, personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem demográfica, tempo de serviço e status de privilégio na organização, entre outros.

A fim de ampliar a conceituação de diversidade para um contexto global, Mor Barak (2016) abordou tanto o processo de geração dos diferentes grupos quanto as consequências de pertencer a esses grupos no âmbito profissional. Com isso, a

autora definiu a diversidade da força de trabalho como

“divisão da força de trabalho em categorias distintas que a) têm uma comunalidade percebida dentro de um determinado contexto cultural ou nacional, e que b) potencialmente impactam de forma prejudicial ou benéfica os resultados no trabalho, tais como oportunidade de emprego, tratamento no local de trabalho e prospecto de promoção, independentemente das competências e qualificações associadas ao trabalho” (MOR BARAK, 2016, p. 203).

Para Cox (1991), a diversidade pode trazer benefícios significativos à organização, como melhoria na tomada de decisão, maior criatividade e inovação, mais sucesso no marketing para diferentes tipos de clientes. No entanto, também pode levar a desafios como aumento da rotatividade, conflitos interpessoais e falhas de comunicação. Para potencializar os benefícios e minimizar as desvantagens decorrentes da diversidade, a partir da década de 1990, as empresas foram encorajadas por consultores a se tornarem multiculturais. Isso pois, as políticas afirmativas favoreceram maior diversidade na força de trabalho, contudo, falharam em promover equidade e inclusão, resultando no que Thomas Jr. (1991) denominou “diversidade assimilada”.

Os estudos apontados por Santos (2020) definem inclusão como o grau em que um empregado é aceito e tratado como membro valorizado do grupo de trabalho, percebendo-se assim como um *insider* na organização, quando suas necessidades de pertencimento são atendidas (SANTOS, 2020). Esse sentimento de pertencimento ao sistema organizacional envolve tanto os processos formais, como acesso a informações e tomada de decisões, quanto os processos informais, que incluem interações durante pausas para café e almoços, quando informações e decisões ocorrem informalmente (MOR BARAK, 2016).

Deste modo, enquanto a diversidade se refere à heterogeneidade da demografia organizacional e aos benefícios econômicos associados, a inclusão foca na remoção de barreiras para garantir a participação de todos nos processos decisórios e de solução de problemas e no acesso a informações e recursos, além de promover o envolvimento dos funcionários em grupos de trabalho, o que favorece o sentimento de pertencimento e a consequente contribuição efetiva à organização (PLESS & MAAK, 2004; ROBERSON, 2006). Neste contexto, o estilo de gestão e a cultura organizacional são elementos fundamentais para uma mudança estrutural e liberação do potencial da diversidade da força de trabalho (MAXWELL, 2001; PLESS & MAAK, 2004).

Apesar da distinção conceitual entre diversidade e inclusão na literatura, estudos práticos revelam dificuldades na diferenciação entre os dois construtos, com gestores, frequentemente, confundindo práticas entre ambas as abordagens. Essa transição de enfoque de diversidade para inclusão pode, em grande parte, ser uma mudança de linguagem nas organizações, sem necessariamente refletir alterações substanciais nas práticas de gestão da diversidade (ROBERSON, 2006).

Já no que se refere à equidade, é importante diferenciá-la de igualdade, ainda que ambas sejam princípios fundamentais para a construção de sociedades justas. Embora muitas pessoas, incluindo pesquisadores e acadêmicos, as utilizem como intercambiáveis, para Espinoza (2007), enquanto igualdade pode ser conceituada como uniformidade de tratamento, afirmando a igualdade fundamental de todas as pessoas, equidade deve ser conceituada como justiça, onde as circunstâncias e necessidades individuais ou de grupo são levadas em consideração, para que, assim, possam gozar de igualdade de oportunidades, ou seja, “indivíduos não enfrentam barreiras formais, legais, culturais/intelectuais nem bloqueios físicos para buscar essa oportunidade” (ESPINOZA, 2007, p. 355).

O princípio de equidade horizontal – tratamento igual para iguais – e da equidade vertical – tratamento desigual para desiguais – evidencia que tratamentos iguais podem resultar em inequidade (WEST, 1970, apud PORTO, 1998). Neste campo, vagas afirmativas buscam assegurar a equidade à medida que promovem a inserção de grupos sociais sub-representados no mercado de trabalho ou sua ascensão na hierarquia das organizações, invertendo a lógica da estrutura de oportunidades.

Ao compreender esses três construtos, percebe-se que eles estão intrinsecamente inter-relacionados: enquanto a diversidade promove a variedade de perspectivas e experiências por meio de uma força de trabalho heterogênea, a equidade assegura que todos tenham oportunidades justas de contribuir e progredir na organização, e a inclusão cria um ambiente que valoriza e celebra essa diversidade, promovendo senso de pertencimento, colaboração e inovação. A gestão da diversidade é, portanto, instrumento para que as organizações promovam diversidade, equidade e inclusão.

2.1.2.

Histórico da produção acadêmica em Gestão da Diversidade e seu emprego no âmbito organizacional

As desigualdades baseadas em marcadores como raça, gênero e deficiência resultam de uma discriminação sistêmica, refletindo a realidade de muitos locais de trabalho originalmente concebidos por homens brancos, cristãos e saudáveis, sustentados pelo trabalho doméstico não remunerado realizado por mulheres. Em resposta à segregação e exclusão de certos grupos, especialmente os negros, surgiram as primeiras ações antidiscriminatórias no emprego nos Estados Unidos (AGÓCS & BURR, 1996).

Inicialmente, em 1942, Franklin D. Roosevelt instituiu a Ordem Executiva 8802 que proibia a discriminação racial nas Forças Armadas. Nas décadas seguintes, a crescente mobilização pelos direitos civis de grupos minoritários resultou em maior organização e visibilidade dessas demandas, incluindo a denúncia de preconceitos no ambiente de trabalho. Sob pressão, o governo aprovou na década de 1960 a "*Affirmative Action*", um conjunto de políticas compensatórias voltadas para grupos sociais excluídos, promovendo acesso e oportunidades a grupos minorizados, como não-brancos, mulheres e pessoas com deficiência (AGÓCS & BURR, 1996; FLEURY, 2000; ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004; SALES & FERRARI, 2019).

Para Roosevelt Thomas Jr. (1990), embora as ações afirmativas tivessem alcançado grandes conquistas, elas se tornariam irrelevantes devido às suas premissas cada vez mais obsoletas frente às mudanças na composição da força de trabalho nos Estados Unidos. As principais premissas eram: 1) homens adultos brancos representavam o *mainstream* dos negócios nos EUA; 2) a economia dos EUA era vista como uma instituição sólida e imutável, com espaço suficiente para todos; 3) mulheres, negros, imigrantes e outras minorias deveriam ser incluídos por razões de política pública e decência comum; 4) o preconceito racial, étnico e sexual generalizado os mantinha afastados; e 5) a coerção legal e social era necessária para promover a mudança.

Com o tempo, essas premissas tornaram-se menos pertinentes à medida que os desequilíbrios eram corrigidos, indicando uma possível obsolescência das ações afirmativas. Ademais, embora as ações afirmativas tenham resultado em uma força de trabalho mais diversificada, elas não propuseram estratégias para lidar com as

diferenças decorrentes dessa mudança, tampouco para lidar com as causas dos preconceitos e desigualdades (THOMAS JR., 1990).

Junto às ações afirmativas impostas nos Estados Unidos e Canadá, deram-se início aos estudos da diversidade (NKOMO & COX JR., 1999; THOMAS JR., 1999), o que justifica a predominância da literatura sobre o tema nestes países, sendo denominados Diversidade Cultural e Gestão da Diversidade Cultural (HANASHIRO & CARVALHO, 2005). Antes disso, os estudos organizacionais sugeriam que os funcionários estavam isentos de identidade de raça e gênero. Foi então ao final da década de 1960 que surgiram pesquisas nesse sentido, sobretudo sobre questões étnico-raciais e de gênero. Tais pesquisas foram identificadas em dois diferentes enfoques: 1) constatação da discriminação racial e de gênero nas práticas organizacionais, revelando discriminação no acesso e tratamento desses grupos com efeitos sobre suas carreiras, tal como teto de vidro, *tokenismo* e exclusão das redes informais; e 2) diferenças inatas relacionadas à raça e gênero e seu impacto no comportamento organizacional, como por exemplo, estilos de liderança de mulheres em comparação aos de homens. Em geral, estes estudos sugeriam uma integração bem-sucedida de grupos minorizados, que em verdade precisavam se adaptar às normas e comportamentos do grupo dominante (NKOMO & COX JR., 1999).

Posteriormente, Cox (1993) propôs um modelo conceitual no campo da etnologia denominado Modelo Interativo de Diversidade Cultural (MDIC), que demonstra como fatores individuais, entre grupos e organizacionais interagem entre si, determinando o impacto da diversidade tanto sobre os resultados para Carreiras Individuais e Efetividade Organizacional.

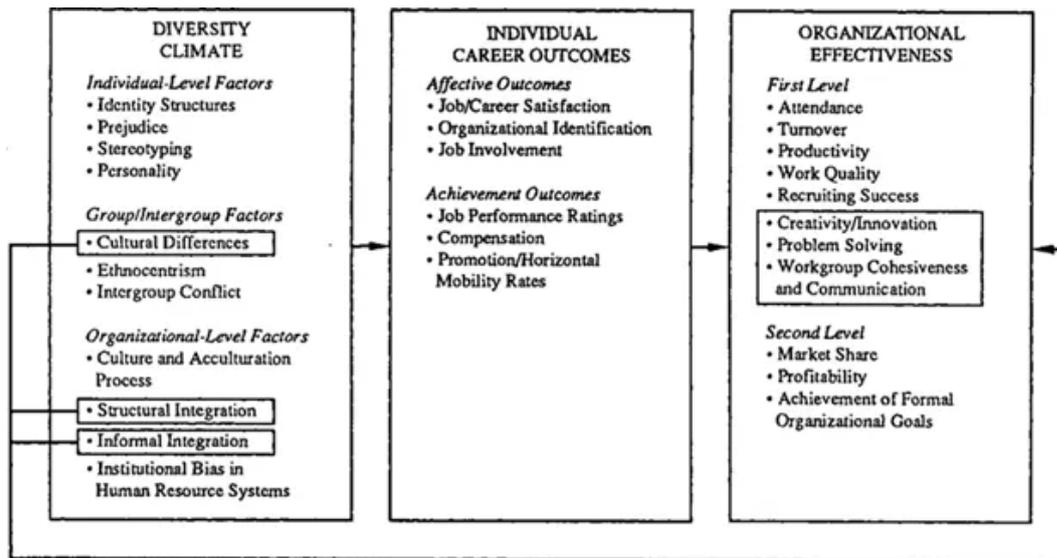


Figura 1: Modelo Interativo do Impacto da Diversidade nos Resultados para Carreiras Individuais e Efetividade Organizacional

Fonte: Cox (1993)

Segundo o modelo, a combinação de fatores de níveis individuais (estruturas de identidade, preconceito, estereótipo e personalidade), intergrupais (diferenças culturais, etnocentrismo e conflito intergrupais) e organizacionais (cultura e processo de aculturação, integração estrutural, integração informal e viés institucional nos sistemas de Recursos Humanos) definem o Clima de Diversidade, que pode influenciar experiências profissionais individuais e a efetividade organizacional. Os resultados individuais consistem tanto em respostas afetivas, em como as pessoas se sentem em relação ao trabalho e à empresa (inclusive envolvimento no trabalho e identificação com a empresa), quanto respostas de realização (desempenho, remuneração e promoção/mobilidade horizontal). Esses resultados impactarão diversas medidas de eficácia organizacional de primeira ordem, como qualidade do trabalho, absenteísmo e produtividade, que se traduzem em resultados de segunda ordem, como *market share*, rentabilidade e atingimento dos objetivos organizacionais. (COX, 1993).

Nkomo & Cox (1999) argumentam que o MDIC demonstra que a diversidade nas organizações pode influenciar tanto na eficácia individual quanto na organizacional, sendo o contexto organizacional crucial para determinar se o impacto será positivo ou negativo, a depender de como as diferenças são gerenciadas e valorizadas. Conflitos podem surgir da falta de compreensão ou aceitação das diferenças, enquanto a harmonia emerge quando as identidades são

respeitadas e integradas positivamente. Portanto, a gestão eficaz da diversidade e da identidade cultural, juntamente com a criação de um ambiente inclusivo, facilita interações positivas e construtivas. Os estudos, então, passam a descrever as práticas de gerenciamento da diversidade visando reduzir os conflitos e maximizar os resultados organizacionais.

No que diz respeito aos conflitos decorrentes de uma força de trabalho diversa, Agócs & Burr (1996) destacam que a ênfase exclusiva das ações afirmativas em aumentar a representatividade, sem mudanças concomitantes nas políticas e práticas organizacionais, gerou reações de discriminação e assédio por parte de homens brancos contra grupos minorizados, que, frequentemente, tinham suas qualificações questionadas, resultando em insatisfação e alta rotatividade desses grupos. Logo, como uma alternativa das organizações às ações afirmativas impostas pelos governos e visando abordar questões relacionadas à retenção, integração e desenvolvimento de carreira desses grupos, emergiu a gestão da diversidade.

De acordo com Cox (1993), a gestão da diversidade consiste em planejar e implementar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, visando maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens associadas à diversidade. Não se trata de conter ou controlar a diversidade, mas que, a partir de práticas gerenciais, cada indivíduo alcance seu potencial, garantindo produtividade, comprometimento, qualidade e lucro comparáveis aos de uma força de trabalho antes homogênea (THOMAS JR, 1990).

A gestão da diversidade, sob o ponto de vista de Cox (1993), oferece vários benefícios às organizações, incluindo atração e retenção dos melhores talentos, atendimento a segmentos de mercado diversificados, promoção de criatividade e inovação, facilitação na resolução de problemas e desenvolvimento de flexibilidade organizacional. Maxwell (2001) acrescenta que tais práticas gerenciais possibilitariam ainda a plena utilização das competências e potenciais dos funcionários, um retorno saudável do investimento em capital humano, redução dos custos associados à rotatividade e absenteísmo, maior satisfação dos clientes e melhor imagem corporativa.

Cox (1991) classificou as empresas quanto ao seu estágio de desenvolvimento em diversidade cultural em monolíticas, pluralistas ou multiculturais. As organizações monolíticas são homogêneas, predominadas por homens brancos,

onde há preconceito e discriminação contra diferentes origens culturais. Já as pluralistas possuem uma composição mais heterogênea e implementam medidas inclusivas, como políticas de contratação de grupos minorizados e treinamento de gestores, ainda que preconceitos e discriminações persistam. Por fim, as multiculturais são organizações heterogêneas que valorizam a diversidade, promovem a integração estrutural e informal, reduzindo preconceitos, discriminações e conflitos entre grupos. De acordo com esse paradigma, por meio da gestão da diversidade, as organizações devem se esforçar para tornarem-se multiculturais, garantindo que todos os seus membros possam contribuir e atingir seu potencial máximo (COX, 1991).

Deste modo, para promover a transformação rumo a uma organização multicultural, Cox & Blake (1991) sugerem várias ações estratégicas, as quais eles agrupam em liderança, treinamento, pesquisa, análise e mudança de cultura e sistemas de gerenciamento de RH e acompanhamento. A liderança se refere ao apoio e compromisso genuíno da alta liderança e demais gestores, em todos os níveis, em promover diversidade, garantindo recursos financeiros, humanos e técnicos para promover a mudança. O treinamento, dividindo-se em conscientização e desenvolvimento de habilidades, é considerado crucial para a gestão da diversidade, mas deve ser contínuo e complementado por outras iniciativas. A pesquisa, coletando dados sobre atitudes, percepções e experiências de carreira, é essencial para identificar áreas de mudança e avaliar o progresso. A análise e mudança de cultura e sistemas de RH envolvem uma auditoria completa para identificar e corrigir possíveis preconceitos, com assistência de especialistas em diversidade. Finalmente, o acompanhamento monitora e institucionaliza as mudanças, com responsabilidade compartilhada entre a força-tarefa de diversidade e os gestores, garantindo a integração das práticas de diversidade nos processos regulares da organização.

Outras ações sugeridas por Cox (1991) compreendem a implementação de programas de desenvolvimento de carreiras voltados para grupos minoritários, adoção de ações afirmativas para aumentar a representatividade em todos os níveis organizacionais, criação de sistemas de avaliação de desempenho e recompensas vinculados à gestão eficaz da diversidade, ajustes nas políticas de RH para equilibrar as demandas de trabalho e família, como horários flexíveis, formação de comitês para monitorar políticas e práticas organizacionais e a criação de grupos de

afinidade para troca de informações e suporte social.

No entanto, Agócs & Burr (1996) salientam que, na ocasião, muitos programas se restringiam a treinamentos para formação de funcionários e gerência para desafiar vieses inconscientes relacionados a estereótipos e então promover empatia e melhorar a comunicação entre os grupos. As organizações mais preocupadas em garantir a plena participação de todos no local de trabalho, adicionalmente, buscavam nomear pessoas de grupos minorizados a posições de poder na organização. Além disso, os resultados das iniciativas eram raramente medidos ou avaliados (COX, 1991).

Ao longo dos anos, diversas foram as abordagens sobre gestão da diversidade nos estudos organizacionais. Santos (2020) desenvolveu uma síntese do histórico da produção acadêmica sobre o tema nos últimos 30 anos, o qual dividiu em três fases, conforme apresentado no Quadro 1. O autor diferenciou cada uma das três fases quanto o objeto de estudo, efeitos nas empresas, conceitos incorporados e principais expoentes, sendo possível observar sua evolução de uma abordagem utilitarista para práticas organizacionais inclusivas.

Foco de análise	Primeira Fase (Década de 90)	Segunda Fase (Segunda metade da década de 90)	Terceira Fase (Metade da década de 2000 em diante)
Objeto de estudo	Comparativo entre Ação Afirmativa e GD	Orientações paradigmáticas da GD	Influência do construto inclusão na GD
Efeitos nas empresas	Fornecer uma orientação capitalista à GD, com foco em desempenho e vantagens competitivas	Explorar diferentes perspectivas da GD e suas consequências na implementação dos programas	Desenvolver modelos que explorem os componentes do construto inclusão e seus consequentes em termos de resultados organizacionais
Conceito incorporado	Gestão da Diversidade	Aprendizagem organizacional	Inclusão
Principais expoentes	Thomas Jr. (1990); Cox (1991); Powell (1993); Agócs e Burr (1996); Thomas Jr. (1996); Kelly e Dobbin (1998); Maxwell et al. (2001)	Thomas e Ely (1996); Liff e Wajcman (1996); Liff (1997); Dass e Parker (1999); Ely e Thomas (2001)	Pless e Maak (2004); Roberson (2006); Wasserman, Gallegos e Ferdman (2008); Ferdman et al. (2009); Shore et al. (2011); Sabharwal (2014)

Quadro 1: Evolução da pesquisa em Gestão da Diversidade (GD)

Fonte: SANTOS (2020)

Segundo Santos (2020), apenas no século XXI o conceito de inclusão emergiu como foco nos estudos organizacionais sobre diversidade, diferenciando as

empresas que adotavam abordagens mais estruturais, capazes de efetivamente transformar sua cultura organizacional, daquelas que tão somente concentravam na temporária ampliação da representatividade de grupos minorizados. Essa mudança de enfoque voltada para a construção de uma força de trabalho multicultural com respeito e valorização das diferenças requer que pressupostos que legitimam os sistemas de poder e recompensa organizacional atual sejam alterados, o que se demonstra muito difícil (ACKER, 2006).

Em um estudo realizado por Wentling & Palma (2000) que avaliou as iniciativas de diversidade em oito empresas multinacionais sediadas nos EUA, as autoras identificaram 24 fatores que ajudam no sucesso das iniciativas de DE&I, sendo a existência de uma cultura organizacional que valoriza a diversidade e o comprometimento da alta liderança os dois mencionados com mais frequência. O apoio da alta liderança, em particular, foi destacado como essencial para superar diversas barreiras que impedem o progresso das iniciativas de DE&I, como a falta de apoio generalizado à diversidade e a resistência à mudança organizacional.

Igualmente, para efetivar uma cultura organizacional inclusiva, Pless & Maak (2004) identificaram os seguintes princípios sobre os quais essa cultura deve se basear: reconhecimento que os indivíduos são únicos e plurais; compreensão recíproca, em que relacionamentos e processos discursivos respeitem e compreendam diversas perspectivas; pluralidade de pontos de vista e permissão mútua, que envolvem a consciência das dinâmicas de poder nas relações e o fomento a um discurso inclusivo, integrando diferentes vozes para encontrar abordagens comuns; confiança desenvolvida através de relacionamentos de trabalho; e, por fim, integridade, tanto das pessoas quanto dos processos organizacionais, que devem estar baseados em princípios e demonstrarem coerência moral, apoiando o compromisso sincero de reconhecer tanto as semelhanças quanto as diferenças de cada indivíduo.

Além disso, os autores propuseram quatro etapas para traduzir esses princípios em práticas de gestão: 1) aumentar a conscientização da pluralidade de pontos de vista, criar entendimento das bases morais comuns para estabelecer o discurso organizacional e incentivar a reflexão; 2) desenvolver uma visão inclusiva para orientar mudança, que deve ser disseminada pela organização e apoiada pela alta liderança; 3) repensar os principais conceitos e princípios de gestão, como princípios do negócio, uso de liderança integrativa que atua como moderadora e

facilitadora para integrar as diversas vozes, tomada de decisão participativa e equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e 4) adaptar sistemas e processos de RH que suportem a implementação da mudança, tais como recrutamento, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e sistemas de recompensa e remuneração (PLESS & MAAK, 2004).

Sem embargo, pesquisas realizadas por Dobbin & Kalev (2016) indicam que muitas práticas sugeridas em estudos organizacionais têm se mostrado ineficazes, especialmente quando são adotados métodos de controle. Ao invés disso, os autores defendem que gestores devem sentir-se responsáveis pela promoção da diversidade, mas sem serem submetidos à repreensão pública. Envolver os gestores diretamente na resolução dos problemas, expô-los a pessoas de diferentes grupos, como em programas de mentoria, e incentivá-los a assumir responsabilidade social pela mudança, que consiste na “necessidade de parecermos bem aos olhos daqueles que nos rodeiam”, são as estratégias mais eficazes para o sucesso das iniciativas de DE&I apontadas pelos autores.

Esses estudos refletem a evolução do pensamento sobre a gestão da diversidade, passando de uma ênfase inicial na conformidade legal e ação afirmativa para uma abordagem mais holística e estratégica que integra não só a diversidade, mas inclusão e equidade como componentes essenciais da cultura organizacional. A evolução teórica e prática da gestão da diversidade demonstra a importância de um compromisso genuíno e contínuo para promover um ambiente de trabalho inclusivo, respeitoso e produtivo.

2.1.3. Debate sobre Gestão da Diversidade no Brasil

Uma das precursoras do tema no Brasil, Fleury (2000) atribuiu a origem do que designa como Gestão da Diversidade Cultural à necessidade de as empresas lidarem com a diversificação crescente da força de trabalho, sobretudo num ambiente altamente competitivo. A autora esclarece que, diferente dos Estados Unidos e Canadá, não houve imposição legal às empresas brasileiras para adoção de medidas para promoção de diversidade, mas sim uma pressão às subsidiárias por suas matrizes americanas a partir dos anos 90 (FLEURY, 2000). Contudo, apesar da ausência de ações afirmativas por parte do governo brasileiro na época, a Gestão

da Diversidade cumpriu um papel importante ao permitir acesso a emprego e, conseqüentemente, mobilidade social de determinados grupos (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004).

Para Alves & Galeão-Silva (2004), a Gestão da Diversidade surgiu como resposta dos administradores norte-americanos às ações afirmativas, as quais consistem em políticas compensatórias para grupos sociais que experienciaram algum tipo de desigualdade de oportunidade. Tais ações, muito comuns a partir dos movimentos civis nos Estados Unidos na década de 60, como leis que impunham cotas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego, eram criticadas por aqueles que as enxergavam como favorecimento. Desta forma, é denominada Gestão da Diversidade as práticas gerenciais em substituição às ações afirmativas impostas por governos às empresas. O Quadro 2 apresenta uma comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade segundo os autores.

Variáveis	Ação Afirmativa	Gestão da Diversidade
Grupos Atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.
Efeitos nas empresas	Pressão coercitiva externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas / novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Quadro 2: Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade

Fonte: Alves & Galeão-Silva (2004)

Nos primeiros estudos realizados no Brasil para compreender as experiências das empresas quanto à gestão da diversidade, Fleury (2000), por meio de uma pesquisa exploratória em 6 empresas, sendo 5 delas subsidiárias de multinacionais norte-americanas, além de um estudo de caso único mais aprofundado, observou que as iniciativas estavam em fase embrionária, consistindo na adaptação à realidade brasileira das políticas e práticas estabelecidas por suas matrizes com foco em recrutamento e seleção, especialmente de mulheres e negros, além de treinamento dos gestores e comunicação interna.

Posteriormente, Hanashiro & Carvalho (2005) realizaram um levantamento bibliográfico com publicações de 1988 a 2003 e identificaram que, na ocasião, as

empresas voltavam suas ações para: recrutamento, particularmente de mulheres, negros e pessoas de diferentes regiões do Brasil; desenvolvimento de carreira, para permitir ascensão de grupos minorizados; treinamento para promover conscientização; comunicação; e *mentoring*.

Assim como Cox Jr., Fleury (2002) argumenta que a diversidade impacta diretamente a eficácia organizacional e individual. Esse impacto pode ser positivo ou negativo a depender do contexto organizacional. Se bem gerenciada, a diversidade pode promover vantagem competitiva e conseqüente elevação do desempenho organizacional através de diferentes experiências e habilidades que trazem um ambiente multicultural, adicionando valor à organização (FLEURY, 2002).

Contudo, Alves & Galeão-Silva, (2004) criticam a implementação da gestão da diversidade no Brasil por meio do modelo norte-americano sem que se levasse em consideração o momento histórico e social do país, como a adoção da narrativa do mito da democracia racial, construída por uma elite branca e fortalecida na década de 1930, cujo objetivo era fomentar a ideia de um convívio harmonioso entre brancos, negros e índios, sem discriminação racial, a fim de desarticular a luta política antirracista, evitar políticas compensatória, já que não se combate o que não existe. Neste sentido, os autores afirmam:

“A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho. [...] Enquanto o mito da democracia racial pressupõe uma negação das diferenças por meio da miscigenação, a diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância.” (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27)

Alves & Galeão-Silva, (2004) condenam ainda o uso da diversidade como mercadoria a ser gerenciada como um recurso da organização, além da lógica da máxima eficiência econômica fruto da ideologia tecnocrática, que cultiva as diferenças para manutenção de privilégios de classe, “apesar da roupagem de igualdade para todos”.

Já Jaime (2019) se opõe às abordagens de Gestão da Diversidade como vantagem competitiva ou como ideologia que busca mascarar problemas sociais. Para o autor, trata-se de uma tecnologia gerencial que traduz as demandas de uma agenda sociopolítica contemporânea em uma linguagem de negócio. Uma vez que

tais questões passam a ser tratadas no nível administrativo, podem impactar na construção da subjetividade de gestores e trabalhadores, além de ignorar a complexidade e o contexto sociocultural em que preconceitos e opressões ocorrem (JAIME, 2019).

Quanto aos efeitos da Gestão da Diversidade, Saraiva & Irigaray (2009) analisaram a efetividade da implementação de políticas de diversidade em uma empresa de tecnologia multinacional cujas filiais estavam localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo. Embora as políticas já estivessem estabelecidas há quase duas décadas na ocasião do estudo, as entrevistas realizadas com gestores e funcionários da referida empresa revelaram dissonância entre discurso e prática ao colocarem em evidência consecutivos casos de preconceito e discriminação, além do silenciamento daqueles que sofriam atos discriminatórios, mas temiam represália. Com isso, os autores sugerem que as políticas de diversidade desta empresa podem não estar voltadas a uma preocupação genuinamente social pelas diferenças, mas sim ao mercado e ao interesse por resultados econômicos, o que compromete sua efetividade.

Como observado no estudo realizado por Fleury (2000), para que os programas de diversidade não caiam em descrédito, é necessário mensurar sua eficiência por meio de indicadores, que devem ser vinculados aos objetivos do negócio. Entretanto, é importante que as práticas de DE&I se desloquem da ideologia tecnocrática de transformar diferenças em vantagem competitiva (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004) e busquem a implementação de políticas organizacionais com objetivos para além da esfera econômica (SARAIVA & IRIGARAY, 2009), com foco na criação de um ambiente multicultural, onde as oportunidades de desenvolvimento não sejam bloqueadas pelas características pessoais, mas que as diferenças sejam valorizadas e todos possam desenvolver seu pleno potencial dentro da organização (HANASHIRO & CARVALHO, 2005).

Por fim, conforme aponta Fraga et al. (2022), o mapeamento das pesquisas brasileiras sobre diversidade na área de administração, realizado entre 2001 e 2019, revela a necessidade de um conceito claro e amplo de diversidade, considerando-a como um termo polissêmico que abrange representatividade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão. No contexto organizacional, isso se reflete na participação efetiva de diferentes grupos sociais nos processos decisórios e no senso de pertencimento. A diversidade deve ser vista como dinâmica

e indissociável dos aspectos históricos, sociais, econômicos, políticos e culturais. Além disso, é necessário tensionar mais fortemente as discussões interseccionais para abordar adequadamente as diferentes vivências e as violências sofridas por pessoas em contextos de diversidade para avançar teoricamente e empiricamente na área.

2.2.

A reprodução das desigualdades nas organizações

Conforme destaca Joan Acker (2006), as organizações não só reproduzem as desigualdades da sociedade, mas criam regimes de desigualdades em suas práticas de modo a manter os interesses de quem está no poder, ao passo que limitam a mobilidade de grupos minorizados, reforçando ainda mais as desigualdades de classe, gênero e raça.

Acker (2006) estabelece a ideia de “regimes de desigualdade” como abordagem analítica para entender a criação de desigualdade nas organizações, dentre as quais elenca as disparidades sistemática entre participantes no poder e controle sobre metas, recursos e resultados; decisões no local de trabalho; oportunidades de promoção e de acesso a trabalhos mais interessantes; segurança no emprego e benefícios; remuneração e recompensas monetárias; respeito; e prazer no trabalho e nas relações. Como componentes do regime de desigualdades, a autora aponta as bases da desigualdade, a forma e o grau da desigualdade, os processos organizacionais que criam e recriam desigualdades, a invisibilidade e legitimidade das desigualdades e os controles que impedem o protesto contra estas disparidades (ACKER, 2006).

Dentre as bases da desigualdade nas organizações estão compreendidos os marcadores como classe, gênero, raça/etnia, sexualidade, religião, idade, deficiência física e origem (ACKER, 2006, 2009, 2011). Contudo, análises interseccionais são essenciais, pois quando realidades sociais se imbricam, dão origem a múltiplas realidades sociais e, conseqüentemente, a complexos sistemas de exclusão a que determinados grupos são submetidos de forma mais acentuada, o que uma perspectiva interseccional ajuda a compreender (ACKER, 2006; LAGO, 2019).

Cunhado por Kimberlé Crenshaw pela primeira vez no início da década de

1990, embora suas ideias centrais já fossem expostas anteriormente por diferentes movimentos sociais de “mulheres de cor”, tais como negras, chicanas e latinas (HIRATA, 2014; COLLINS & BILGE, 2021), o termo Interseccionalidade é definido, segundo Collins & Bilge (2021), como ferramenta analítica que possibilita a compreensão de que as relações de poder que as diferentes identidades estão submetidas não se apresentam como categorias diferentes nem mutuamente excludentes, mas se sobrepõem e se manifestam de forma unificada, o que afeta todos os aspectos da convivência em sociedade.

“A interseccionalidade investiga como as relações interseccionais de poder influenciam as relações sociais em sociedade marcadas pela diversidade, bem como as experiências individuais na vida cotidiana. Como ferramenta analítica, a interseccionalidade considera que as categorias de raça, classe, gênero, orientação sexual, nacionalidade, capacidade, etnia e faixa etária – entre outras – são inter-relacionadas e moldam-se mutuamente. A interseccionalidade é uma forma de entender e explicar a complexidade do mundo, das pessoas e das experiências humanas.” (COLLINS & BILGE, 2021, p. 15-16)

Crenshaw (2002) evidencia como a opressão interseccional está presente em diversos âmbitos, como no emprego. Se, por um lado, mulheres são segregadas de empregos considerados masculinos, tendo suas ocupações limitadas, por exemplo, a funções de escritório, por outro, empregos femininos podem ser considerados inadequados para mulheres racializadas em mercados segregados por raça e gênero. Igualmente, homens negros encontram barreiras para o acesso a posições com melhores rendimentos e para a ascensão profissional. Nesta lógica, observa-se, também, como estruturas de classe determinam quem executa o trabalho e quem paga por ele, como nos trabalhos relacionados ao cuidado, em geral realizados por mulheres, pobres, negras, imigrantes, comprovando como sistemas discriminatórios produzem e reproduzem desigualdades sociais (CRENSHAW, 2002; HIRATA, 2014). Assim, por meio do enquadramento em regimes de desigualdades, Acker (2011) propõe abordar as interseções entre gênero, raça e classe nas organizações de forma integrada.

No que se refere à forma e o grau de desigualdade, de acordo com Acker (2006), estes variam entre as organizações. A autora estabeleceu quatro dimensões dessa variação: hierarquia, função, poder e salário. Segundo a autora, as organizações apresentam diferentes hierarquias, sendo que as posições no topo costumam ser ocupadas por homens brancos que detêm o poder. Em contrapartida,

Acker reforça que grupos minorizados ocupam cargos com menores salários e menos prestígio do que aqueles dominados por homens brancos, ainda que segregação de raça e gênero pareça estar diminuindo. Adicionalmente, as diferenças salariais podem variar muito conforme altura da hierarquia, o que faz com que o salário de um CEO supere, em muito, o de um trabalhador médio.

Um estudo que avaliou assimetrias de gênero na administração pública central em Portugal concluiu que, embora a presença de mulheres neste setor fosse superior à de homens, representando 58,6% do quadro de funcionários em 2004, e a despeito de aparatos legais proibindo discriminação e estabelecendo igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, elas não dispunham das mesmas possibilidades de desenvolvimento profissional e de promoção a funções gerenciais, demonstrando que desigualdades existem independentemente da composição da força de trabalho de uma organização (ALEXANDRE, 2007). Corroborando com as dimensões estabelecidas por Acker (2006), o citado trabalho constatou a presença de divisão sexual do trabalho na Administração Pública de Portugal, destinando às mulheres, majoritariamente, atividades relativas ao cuidado, como segurança social, educação e saúde, enquanto aos homens atividades relacionadas à segurança, defesa e cargos que envolvem poder formal de decisão, em posições hierárquicas superiores e, portanto, com maior remuneração (ALEXANDRE, 2007).

Sobre esse aspecto, uma das barreiras que dificultam a assunção de cargos gerenciais por mulheres, fenômeno chamado de “*glass ceiling*”, ou teto de vidro em português, é o desafio em conciliar as esferas do trabalho e da família, já que elas permanecem sendo as principais responsáveis pelo cuidado dos filhos e pelo trabalho doméstico (ACKER, 2009). Estes fatos são corroborados pelos últimos dados divulgados pelo IBGE, que revelaram que as mulheres dedicavam 9,6 horas semanais a mais que homens aos afazeres domésticos e/ou cuidados de pessoas em 2022 (IBGE, 2022). Essa diferença vem diminuindo lentamente ao longo dos anos, conforme evidenciado no Gráfico 2, mas ainda demonstra a desigualdade na divisão dessas tarefas entre homens e mulheres. Se observado o recorte racial, dados do IBGE do mesmo período demonstram que as mulheres pretas tinham uma taxa de 92,7% de realização de afazeres domésticos, quando a média foi 85,4% entre as pessoas com 14 anos ou mais de idade.

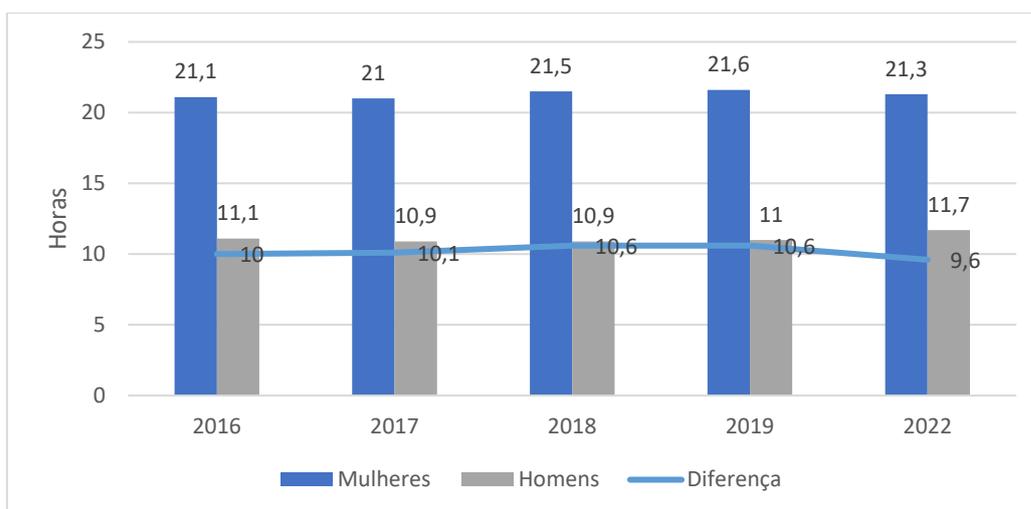


Gráfico 2: Média de horas dedicadas por semana aos afazeres domésticos e/ou às tarefas de cuidado de pessoas, por sexo

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, consolidado de quintas entrevistas.

O fenômeno teto de vidro também se faz presente na área de saúde, que embora seja majoritariamente feminina: mulheres representam 70% da força de trabalho globalmente, mas apenas 25% das trabalhadoras nesse setor ocupam posições de liderança segundo relatório da *Women in Global Health*². O relatório ainda revela divisão sexual do trabalho no mercado de saúde, onde se observa, na maior parte dos países, por exemplo, homens sendo minoria na enfermagem e mulheres em cargos de maior prestígio, como cirurgia, o que contribui para uma diferença salarial no setor de saúde em todo o mundo entre homens e mulheres de 24%, superior a muitos outros setores econômicos. Ademais, é mais provável que as mulheres trabalhem em atividades de saúde sem remuneração do que os homens, como agentes comunitários de saúde. Todavia, relações interseccionais incluindo marcadores como geografia, raça, etnia, orientação sexual, classe e casta, contribuem para diferentes experiências vividas e oportunidades para diversos grupos de mulheres em todo o mundo.

A adoção de políticas favoráveis à família, como trabalho em tempo parcial, pode contribuir para no enfrentamento desse conflito. Porém, quando tais políticas são usufruídas por mulheres, pode aumentar a preconceito de gênero quando vistas pelos gestores como falta de comprometimento. Ainda assim, determinados benefícios que permitem acomodar as demandas de trabalho às responsabilidades

² Disponível em: <https://womeningh.org/wp-content/uploads/2023/03/WGH-Policy-Report-2023-2-1.pdf>. Acesso em 07/04/2024.

de casa, tal como trabalho remoto ou horário flexível, estão disponíveis apenas a cargos mais altos na hierarquia, reforçando as desigualdades nas organizações (ACKER, 2006, 2009).

Neste âmbito, se inserem os processos organizacionais que produzem desigualdade, dentre os quais Acker aponta: a construção da jornada de trabalho e obrigações laborais, em geral, pensada para um padrão de trabalhador masculino branco dedicado exclusivamente ao trabalho, o que dificulta a conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, principalmente para mulheres; organização de hierarquia de classes, como descrição de cargo pouco específicas, desfavorecendo empregos ocupados majoritariamente por mulheres, resultando em disparidades salariais; recrutamento, seleção e promoção estereotipados, onde a subjetividade na avaliação de competência pode levar a decisões discriminatórias; fixação de salários e práticas de supervisão, com sistemas salariais que recompensam mais os homens e supervisores que moldam as relações de acordo com estereótipos; e interações informais nos locais de trabalho, revelando práticas sutis de exclusão e marginalização com base em raça, gênero e classe (ACKER, 2006, 2009).

A invisibilidade e legitimidade, outros dois componentes das desigualdades nas organizações, impedem que mudanças aconteçam. A invisibilidade está relacionada com o grau de percepção, intencional ou não, das desigualdades presentes nas organizações, enquanto a legitimidade se refere às crenças e discursos que naturalizam tais desigualdades, tornando-as aceitáveis. Observa-se então, que a consciência e aceitação dessas disparidades variam entre grupos privilegiados e marginalizados (ACKER, 2006, 2009). Para a autora, as desigualdades de gênero e raça tendem a ser menos visíveis para os privilegiados, ao passo que as de classe são muitas vezes legitimadas como inevitáveis. As disparidades de poder entre os diferentes níveis hierárquicos, por exemplo, são legitimadas por meio do discurso da empregabilidade, em que o sucesso econômico individual é fruto de escolhas particulares (ACKER, 2006, 2009).

Quanto aos controles organizacionais e conformidade, mecanismos que impedem mudanças funcionando como meio de manter as desigualdades, estes atuam para manter as estruturas de poder da organização e garantir a aceitação dos funcionários. Esses controles são variados e complexos, indo desde regras burocráticas e punições diretas até formas mais sutis, como a internalização das

normas hierárquicas e a aceitação das desigualdades como naturais e legítimas. Além disso, os controles incluem o recrutamento seletivo de grupos vulneráveis e a promoção de interesses econômicos, de status e identitários que perpetuam a desigualdade. A interseção desses mecanismos de controle mantém as estruturas de poder existentes, dificultando a mudança para regimes mais igualitários (ACKER, 2006, 2009).

Segundo Acker (2006, 2009), os regimes de desigualdade podem ser desafiados e modificados desde que sejam alterados os objetivos organizacionais, cultura, tecnologia, a composição da força de trabalho e legislações de igualdade. Contudo, a mudança é desafiadora e fracassa muitas vezes, especialmente pelo desinteresse da classe proprietária e gerencial, majoritariamente composta por homens brancos héteros, que vê seus interesses e privilégios ameaçados. Para a autora, os programas e políticas de diversidade das empresas, que substituíram os programas de ações afirmativas do Estado, além de carecerem de metas, são frequentemente voltados para educação e conscientização, que não alteram pressupostos que legitimam os sistemas de poder e recompensa organizacional atual (ACKER, 2006).

Neste sentido, para promover mudanças efetivas, além de políticas afirmativas, é preciso ter como alvo os mecanismos que promovem desigualdade somados a mudanças do arcabouço legal, ativismo interno e apoio de movimentos sociais. Dentre esses mecanismos, os processos e práticas organizacionais que produzem desigualdade de classe, gênero e raça precisam ser revistos, como por meio da adoção de vagas afirmativas para negros e mulheres para cargos de alta gestão, o que contribui para reduzir os estereótipos raciais e de gênero, bem como mitigar os efeitos das hierarquias de classe. Igualmente, os componentes invisibilidade e legitimidade podem ser influenciados por fatores políticos e econômicos, com movimentos sociais e sindicatos desempenhando um papel crucial na promoção da mudança e transformação social à medida que a visibilidade aumenta e a legitimidade diminui. (ACKER, 2006, 2009). Não obstante, se as mudanças não forem profundas e as antigas crenças permanecerem, é possível que se alcance a diversidade à medida que sujeitos historicamente discriminados ocupem espaços que anteriormente lhes eram negados, mas estes não estarão efetivamente incluídos e desfrutando de um ambiente de trabalho justo e equitativo.

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

3.1. Pressupostos epistemológicos e método de pesquisa

A presente pesquisa teve por objetivo compreender as iniciativas adotadas por uma empresa farmacêutica atuante no Brasil para assegurar uma maior diversidade em sua força de trabalho, bem como identificar os facilitadores e desafios por esta empresa para lograr tal propósito. Para alcançar esse objetivo optou-se pela abordagem metodológica qualitativa, possibilitando que os dados obtidos fossem interpretados de forma aprofundada e contextualizada (CRESWELL, 2021).

Além disso, foi adotada a perspectiva epistemológica positivista, na qual os significados são descobertos através da análise sistemática dos dados qualitativos coletados. Assim, o resultado da investigação é uma descrição dos fenômenos observados, implicando no paradigma empírico-analítico mencionado que guiou este estudo (SACCOL, 2009).

Quanto ao desenho de pesquisa, optou-se por um estudo de caso único por se tratar de uma estratégia de pesquisa que permite uma investigação em profundidade de um fenômeno específico em seu contexto natural (YIN, 2015). Esta abordagem foi selecionada devido ao tipo de questão de pesquisa proposto, à acessibilidade ao objeto de pesquisa e à capacidade do estudo de caso único de proporcionar uma compreensão detalhada e contextualizada das iniciativas de diversidade e inclusão na empresa farmacêutica objeto de estudo.

A condução do estudo de caso seguiu as seguintes etapas preconizadas por Yin (2015):

1. Definição da estrutura conceitual-teórica, compreendendo a análise do problema e a elaboração do Referencial Teórico, os quais foram apresentados nos Capítulos 1 e 2, respectivamente;
2. Planejamento e seleção do caso, por meio da elaboração do protocolo de pesquisa e estabelecimento do acesso à organização, conforme detalhado

na seção 3.2;

3. Coleta de dados provenientes das fontes estabelecidas, conforme descrito pormenorizadamente na seção 3.3;
4. Análise dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo, cujo processo é delineado na seção 3.4;
5. Elaboração do relatório final, o qual engloba os principais resultados obtidos durante o curso da pesquisa, apresentados no Capítulo 4; e
6. Revisão do relatório por um dos informantes do caso, a fim de garantir a qualidade do estudo.

3.2. Objeto de pesquisa

Inicialmente, almejava-se realizar um estudo de caso múltiplo, no entanto, isso não foi possível devido aos desafios encontrados na seleção das empresas participantes. Esperava-se que haveria maior interesse das empresas em colaborar com o presente estudo de caso, especialmente considerando a posição da pesquisadora como executiva na indústria farmacêutica e integrante dos Grupos de Trabalho de Diversidade do SINDUSFARMA, o que sugestionava uma interlocução facilitada. Contudo, no período de pouco mais de um ano, entre fevereiro de 2023 e março de 2024, foram contatadas 19 empresas, das quais somente uma aceitou conceder o Termo de Anuência Institucional requerido pela Câmara de Ética em Pesquisa da PUC- Rio para a condução do estudo.

Algumas empresas alegaram dificuldades relacionadas a políticas de *compliance*, muito forte no setor farmacêutico, que preconizam confidencialidade dos procedimentos internos, proteção da reputação e imagem corporativa. Dada a complexidade de tais políticas, ainda que dispostos a participarem do estudo, por vezes, os representantes das empresas tampouco sabiam quem teria autonomia para conceder tal autorização, especialmente nas empresas multinacionais com diretrizes de *compliance* oriundas de suas matrizes. Além dessa barreira, observou-se também indiferença dos interlocutores quanto ao projeto de pesquisa, sugerindo ausência de uma cultura de colaboração em cooperar com acadêmicos na condução de estudos que possam beneficiar tanto a academia quanto as empresas.

Isto posto, para realizar a presente pesquisa, foram contatadas 19 empresas

farmacêuticas que demonstravam práticas estruturadas de DE&I, identificadas por meio de observação através das reuniões promovidas pelo GT de Diversidade do SINDUSFARMA, do qual a pesquisadora faz parte. Logo, o acesso aos potenciais participante se deu a partir das conexões geradas nessas reuniões e a seleção da empresa objeto de estudo considerou cumprir com os seguintes critérios:

- a) Possuir políticas e práticas voltadas para a promoção de DE&I em sua força de trabalho;
- b) Possuir indicadores de DE&I;
- c) Demonstrar interesse em participação na pesquisa, garantindo acesso à coleta dos dados e entrevistas.

Desta forma, após contato com o responsável por ESG da companhia e sua anuência, o estudo de caso único foi conduzido na empresa Herbarium, uma empresa farmacêutica nacional, fundada em 1985, referência em fitoterapia no Brasil. A empresa possui uma planta de fabricação localizada em Colombo, região metropolitana de Curitiba (PR) e escritório na cidade do Rio de Janeiro (RJ), além de representantes médicos e equipe comercial distribuídos em diferentes regiões do país, totalizando cerca de 600 funcionários.

Os sujeitos entrevistados foram identificados a partir da indicação do representante de DE&I da empresa. Participaram desta pesquisa oito indivíduos, sendo o líder de DE&I, os líderes dos quatro grupos de afinidade (GA) denominados *Raça e Etnia, Gênero, LGBTI+ e PcD*, dois gestores que atuam como *sponsors* desses grupos, além de um representante da área de Recursos Humanos (RH). A seleção destes participantes visou explorar suas diferentes perspectivas considerando os distintos papéis exercidos por cada um deles na organização quanto ao tema estudado, buscando, assim, uma visão mais holística do caso.

O Quadro 3, apresentado a seguir, detalha o cargo e o tempo de empresa dos entrevistados, cujas identidades foram protegidas por meio de nomes fictícios. Dos oito participantes, quatro se declararam como homens cisgêneros e quatro como mulheres cisgêneros. Sete dos participantes se identificaram como heterossexuais e um como homossexual. Quanto à raça, sete se autodeclararam brancos e um se autodeclarou negro. Além disso, um dos participantes informou ser pessoa com deficiência.

Cód.	Nome fictício	Cargo	Tempo na empresa
P1	Daniel	Coordenador	1,5 ano
P2	Júlia	Analista	1 ano
P3	Bianca	Supervisor	4 anos
P4	Mateus	Analista	2 anos
P5	Mariana	Gerente	12 anos
P6	Gabriela	Gerente	19 anos
P7	Yuri	Gerente	2 anos
P8	Davi	Coordenador	1,5 ano

Quadro 3: Perfil profissional dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

3.3. Coleta e Registro dos Dados

A coleta de dados foi baseada em entrevistas semiestruturadas com participantes-chave da organização e análise documental, seguindo as diretrizes sugeridas por Yin (2015). Essas diferentes fontes de coleta de dados foram escolhidas para obter uma visão abrangente do assunto em estudo, além de permitir a triangulação os dados e uma análise aprofundada das iniciativas de DE&I adotadas pela organização.

As entrevistas, autorizadas segundo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foram realizadas entre os meses de março e abril de 2024, via Teams, com tempo médio de 60 minutos, sendo gravadas de modo a permitir sua transcrição para posterior análise do conteúdo. O controle das entrevistas é apresentado no Quadro 4.

Cód.	Nome fictício	Data da entrevista	Duração da entrevista
P1	Daniel	26/03/2024	57 min
P2	Júlia	04/04/2024	58 min
P3	Bianca	05/04/2024	85 min
P4	Mateus	05/04/2024	56 min
P5	Mariana	10/04/2024	67 min
P6	Gabriela	12/04/2024	69 min
P7	Yuri	15/04/2024	54 min
P8	Davi	18/04/2024	41 min

Quadro 4: Controle das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

O roteiro utilizado nas entrevistas (Anexo 7.1) foi elaborado pela pesquisadora a partir de leitura exploratória de artigos relacionados ao tema e levou em consideração os componentes dos regimes de desigualdade de Joan Acker. Uma vez que cada entrevistado tem distintas atribuições na organização quanto às práticas de DE&I, o roteiro foi estruturado em um formato flexível de maneira a ajustar-se a todos e a cada um dos participantes.

Adicionalmente, para corroborar os dados obtidos nas entrevistas (YIN, 2015) e examinar o compromisso organizacional com a promoção de diversidade, inclusão e equidade, foi realizada análise das informações e dos documentos divulgados no site institucional da empresa, a saber: Relatório de Sustentabilidade 2022, Guia de Diversidade e Inclusão, Dicionário Inclusivo. Foram também analisados o Relatório de Sustentabilidade 2023 e o Código de Ética e Conduta, ambos disponibilizados à pesquisadora pela empresa, além de postagens no LinkedIn. A escolha do LinkedIn em detrimento de outras mídias sociais se deu por se tratar da maior rede de profissionais do mundo, onde as empresas não só divulgam suas vagas, mas também realizam muitas das suas estratégias de Marketing Digital (TECNOBLOG, 2019).

Quanto aos aspectos éticos, vale destacar que toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes. Conforme preconizado pelo Conselho Nacional de Saúde, por meio da Resolução Nº 510/2016, que regulamenta as normas e diretrizes de pesquisa com seres humanos em Ciências Humanas e Sociais, durante a realização desta pesquisa, os princípios éticos foram respeitados a fim de assegurar aos participantes os direitos previstos na referida resolução.

Considerando a técnica de coleta de dados utilizada, entrevista individual semiestruturada, os riscos envolvidos são mínimos, contudo, o participante poderia se sentir desconfortável ou incomodado em responder certas perguntas do roteiro. Não obstante, tendo em vista a mitigação de potenciais riscos inerentes à pesquisa, no decorrer da entrevista, foi reforçada a possibilidade de sua interrupção imediata; visando-se construir um canal seguro de comunicação, de forma que o participante estivesse tranquilo para compartilhar sua experiência, deixando-o à vontade para conduzir as narrativas em tempo. Ademais, por se tratar de pesquisa em ambiente virtual, qualquer risco relacionado à coleta e armazenamento de dados foi minimizado pela identificação do participante por meio de código, sendo armazenados no computador do pesquisador, assim como as gravações das

entrevistas.

Em caso de eventual desconforto, foi garantida ao participante a opção de não responder a qualquer pergunta específica, bem como encerrar a entrevista a qualquer momento. Além disso, foi ressaltado que sua participação na pesquisa era totalmente voluntária, estando livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento, sem acarretar nenhuma penalidade ao participante.

Para a realização desta pesquisa, toda a documentação necessária (Projeto de Dissertação de Mestrado contendo o protocolo de entrevista, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Termo de Uso de Dados) foi submetida à apreciação e aprovada pela Comissão da Câmara de Ética em Pesquisa PUC-Rio. O parecer com a aprovação consta no Anexo 7.2.

3.4. Análise dos dados

Creswell (2021) afirma que a análise dos dados é um processo contínuo durante a pesquisa qualitativa. Assim, preliminarmente, à medida que os dados eram coletados, eles foram organizados e examinados repetidas vezes, buscando-se evidências para cada uma das questões contidas no roteiro de entrevista. Posteriormente, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) consiste em:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.” (BARDIN, 1977, p. 42)

O desenvolvimento da análise de conteúdo foi realizado em três etapas. A primeira delas, denominada pré-análise, consistiu na leitura das transcrições das entrevistas, seguida da avaliação das informações disponíveis no site institucional da empresa, postagens encontradas na plataforma LinkedIn e dos documentos Relatórios de Sustentabilidade 2022 e 2023, Guia de Diversidade e Inclusão, Dicionário Inclusivo e Código de Ética e Conduta da Herbarium. As transcrições das entrevistas e os aludidos documentos constituíram o corpus da pesquisa.

Na segunda etapa, denominada exploração do material, os dados das

entrevistas foram organizados de forma a abstrair seu conteúdo a partir de padrões que culminaram na definição das unidades de contexto, em seguida, utilizando critério semântico e léxico, agrupadas em unidades de registro e categorias de análise.

Sobre esse aspecto, Bardin (1977) esclarece que as categorias podem ser criadas *a priori*, a partir da teoria, ou *a posteriori*, após a coleta de dados. No presente estudo optou-se por estabelecê-las *a posteriori*, tomando-se por base as falas dos entrevistados, permitindo que num movimento contínuo entre teoria e os dados, as categorias fossem se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo, como ressalta a autora.

À vista disso e com base nos trabalhos de Cox & Blake (1991), Wentling & Palma (2004) e Santos (2020), foram estabelecidas cinco categorias de análise: 1) Pesquisa e Comunicação; 2) Liderança e Gestão; 3) Letramento; 4) Desempenho e *Accountability*; e 5) Processos Organizacionais. O conceito norteador de cada uma dessas categorias, desenvolvido pela pesquisadora a partir das contribuições teóricas dos referidos autores, é apresentado no Quadro 5.

Categorias de análise	Descrição
Pesquisa e Comunicação	Envolve atividades para compreensão do problema, da percepção dos funcionários quanto ao clima, benchmarking com outras empresas, e estratégias de comunicação interna e externa.
Liderança e Gestão	Grau de comprometimento e apoio da liderança organizacional para as iniciativas de DE&I, garantindo recursos humanos, financeiros e técnicos para implementar e monitorar essas iniciativas.
Letramento em DE&I	Programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a conscientização, valorização da diversidade e desenvolvimento de equipes e líderes inclusivos.
Desempenho e <i>Accountability</i>	Refere-se ao monitoramento e avaliação das iniciativas de DE&I, incluindo metas de diversidade, recompensas vinculadas à gestão eficaz da diversidade, e relatórios de desempenho.
Processos Organizacionais	Inclui processos tais como recrutamento e seleção, integração, remuneração e benefícios, avaliação de performance, promoção e desenvolvimento.

Quadro 5: Categorias de análise

Fonte: Elaborado pela autora

Finalmente, na última etapa, foi realizado o tratamento dos resultados, por meio da análise do conteúdo dentro de cada categoria estabelecida, seguida de inferência e interpretação, corroboradas pela análise documental e respaldadas no referencial teórico.

3.5. Limitações do Estudo

Por se tratar de estudo de caso único, torna-se mais difícil uma generalização analítica, ou seja, extrapolar os resultados obtidos no estudo e as lições aprendidas a outras situações fora do presente do estudo (YIN, 2015). Entretanto, um dos propósitos dos estudos de casos é o de “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2004, p. 55), tal como o presente estudo se propôs.

Por fim, cabe salientar que a pesquisa qualitativa envolve interpretações do pesquisador acerca do significado dos dados, moldadas por seu histórico pessoal, cultura e experiências (CRESWELL, 2021). À vista disso, uma limitação inerente ao presente estudo diz respeito à influência dos meus próprios antecedentes pessoais e experiências na formulação da pesquisa e na interpretação dos dados. Como pesquisadora de gênero feminino, com origem social de classe média baixa e do interior do Rio, graduada em faculdade particular pouco conceituada, reconheço que minha perspectiva pode estar sujeita a viés pessoal, especialmente no que diz respeito à minha inquietação quanto à falta de representatividade e à dificuldade de mobilidade e ascensão na carreira enfrentadas por determinados grupos dentro das organizações, culminando no meu interesse em melhor compreender as estratificações sociais e os reflexos das desigualdades produzidas e reproduzidas pelas empresas e, conseqüentemente, as práticas que vêm sendo adotadas para mudar este cenário. Destarte, é importante reconhecer que não é possível eliminar completamente a influência dos meus próprios pontos de vista na condução e interpretação desta pesquisa.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir do estudo de caso conduzido na empresa Herbarium, visando compreender suas práticas para promoção de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) em seu ambiente organizacional. Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), o que permitiu examinar as entrevistas realizadas e, em conjunto com a análise de documentos, identificar as principais iniciativas adotadas pela empresa no âmbito de DE&I, além de facilitadores, desafios e oportunidades enfrentados.

Inicialmente, são apresentadas as informações básicas sobre a empresa, obtidas do site institucional e Relatório de Sustentabilidade. Em seguida, são expostos os dados coletados e analisados a partir das entrevistas e documentos, categorizados em: 1) Pesquisa e Comunicação; 2) Liderança e Gestão; 3) Letramento em DE&I; 4) Desempenho e *Accountability*; e 5) Processos Organizacionais.

4.1. Perfil da empresa pesquisada

Fundada em 1985, a Herbarium é a empresa farmacêutica líder em Fitoterapia no Brasil, cujos produtos consistem em fitoterápicos tradicionais, suplementos alimentares, fitocosméticos e fitomedicamentos éticos, que tiveram sua segurança e eficácia comprovados por estudos científicos. Localizada em Colombo, região metropolitana de Curitiba, a empresa paranaense conta também com escritório na cidade do Rio de Janeiro (RJ), além de representantes médicos e equipe comercial distribuídos em diferentes regiões do país, totalizando cerca de 600 funcionários, que se autodenominam “herbarianos”.

Em 2009, a empresa foi adquirida pela família carioca Geraldi e incorporada ao Grupo FQM, controlado, na época, pelo grupo Germano-Argentino Roemmers.

Em 2014, a família se desfez de sua participação do grupo FQM para concentrar-se exclusivamente na Herbarium Laboratório Botânico, com Marcelo Geraldi assumindo a presidência. Desde então, a empresa adquiriu novas marcas, formando o Ecossistema de Negócio Herbarium que abarca a Herbarium Laboratório Botânico, bem como as marcas *bvtec*, *Phytera*, *Intua*, *Quintal*, *Oshadhi*, *Schwabe*. Seu faturamento divulgado em 2023 foi de aproximadamente R\$ 266 milhões.

Em 2019, a Herbarium conquistou o Selo B tornando-se a primeira empresa farmacêutica no Brasil a obter a certificação internacional que atesta o compromisso das empresas em gerar impactos sociais e ambientais positivos. No mesmo ano, foi reconhecida pelo *Great Place to Work* (GPTW) - consultoria global que avalia empresas com base nas suas práticas de gestão e feedback dos funcionários - como um excelente lugar para se trabalhar, sendo classificada entre as 15 melhores indústrias farmacêuticas do país em 2023.

4.2.

O caso Herbarium e a questão da Diversidade, Equidade & Inclusão (DE&I)

A Herbarium iniciou sua jornada em DE&I em 2022 com a realização de um censo para compreender o perfil demográfico da sua força de trabalho, seguido de um diagnóstico para avaliação do clima organizacional. Subsequentemente, foram iniciados programas de capacitação dos gestores e da equipe de RH, além da formação dos Grupos de Afinidade (GA), compostos pelos funcionários, abordando os marcadores sociais de gênero, raça e etnias, orientação sexual e pessoas com deficiência (PcD). Desde então, tem implementado uma série de iniciativas para promoção de DE&I, sendo estas mapeadas no presente estudo a partir dos relatos dos entrevistados – agentes que operam a jornada de DE&I na Herbarium – e por meio do conteúdo que a empresa comunica no seu site institucional e LinkedIn, conforme apresentado, a seguir.

Os dados coletados nas entrevistas foram organizados em torno de cinco principais temas emergentes identificados durante o processo de codificação e categorização, são elas: Pesquisa e Comunicação; Liderança e Gestão, Letramento em DE&I; Processos Organizacionais; e Desempenho e *Accountability*, conforme apresentado no Quadro 6. Ademais, documentos foram utilizados para confirmar e verificar as informações fornecidas pelos participantes das entrevistas. Assim, os

dados referentes às iniciativas de DE&I, os facilitadores e desafios para sua implementação são apresentados a seguir.

No total, os entrevistados relataram 70 diferentes iniciativas implementadas pela empresa. A Tabela 1 agrupa essas iniciativas por unidades de registro e categorias de análise, ordenadas de forma crescente. Observa-se que as categorias Letramento em DE&I e Processos Organizacionais concentram o maior número de ações, as quais são detalhadas em cada uma das subseções seguintes.

Categorias de análise	Unidades de registro	Número de Iniciativas	%
Letramento em DE&I	Treinamento e Conscientização para funcionários	15	21%
	Diversidade integrada em outras formações	2	3%
	Treinamento e Conscientização para gestão/alta direção	1	1%
	Total	18	26%
Processos Organizacionais	Ferramentas/infraestrutura acessíveis e inclusivas	7	10%
	Revisão da remuneração e benefícios	3	4%
	Recrutamento de grupos minorizados	3	4%
	Saúde e bem-estar	2	3%
	Capacitação e Desenvolvimento	2	3%
Total	17	24%	
Desempenho e Accountability	Monitoramento da performance de DE&I	4	6%
	Indicadores de performance de DE&I	3	4%
	Monitoramento e mediação de conflitos	2	3%
	Incentivos e Recompensas	1	1%
	Políticas de Conduta	1	1%
	Metas de DE&I	1	1%
	Termos de compromisso	1	1%
Total	13	19%	
Liderança e Gestão	Compromisso da Alta Liderança	4	6%
	Recursos e estrutura DE&I	4	6%
	Planejamento estratégico	2	3%
	Diversidade integrada no treinamento da gestão	1	1%
	Tratamento justo/equitativo	1	1%
Total	12	17%	
Pesquisa e Comunicação	Avaliação de Clima Organizacional	3	4%
	Diagnóstico Organizacional	2	3%
	Inclusão de vozes	2	3%
	Cartilha de boas práticas de DE&I	2	3%
	Práticas de mercado	1	1%
Total	10	14%	
Total Geral		70	100%

Tabela 1: Número de iniciativas de DE&I por categoria de análise e unidade de registro

Fonte: Elaborada pela autora

Os participantes informaram 10 diferentes facilitadores que contribuem para que as iniciativas de DE&I da empresa sejam bem-sucedidas. A tabela 2 lista o total de fatores citados, sendo os três mais frequentemente identificados relacionados ao Compromisso da Alta Liderança, Cultura favorável e Recursos e estrutura de DE&I. Nenhum facilitador relacionado às categorias Pesquisa e Comunicação e Desempenho e *Accountability* foi citado.

Categorias de análise	Unidades de registro	Número de facilitadores	%
Liderança e Gestão	Compromisso da Alta Liderança	2	20%
	Cultura favorável	2	20%
	Recursos e estrutura DE&I	2	20%
	Planejamento estratégico	1	10%
	Recursos para DE&I	1	10%
	Total	8	80%
Letramento em DE&I	Treinamento e Conscientização para funcionários	1	10%
	Total	1	10%
Processos Organizacionais	Recrutamento de grupos minorizados	1	10%
	Total	1	10%
Total Geral		10	100%

Tabela 2: Número de facilitadores por categoria

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com os entrevistados, os 11 principais desafios vivenciados pela empresa estão listados na Tabela 3, sendo a maior parte relacionada à Liderança e Gestão. Não foram mencionados desafios quanto à Pesquisa e Comunicação.

Categorias de análise	Unidades de registro	Número de desafios	%
Liderança e Gestão	Falta de diversidade	2	18%
	Recursos e estrutura DE&I insuficientes	2	18%
	Falta de alinhamento cultural	1	9%
	Estratégia organizacional desalinhada	1	9%
	Falta de compromisso da Alta Liderança	1	9%
	Governança Corporativa não definida	1	9%
	Total	8	73%
Processos Organizacionais	Recrutamento e seleção estereotipados	1	10%
	Total	1	10%
Desempenho e Accountability	Metas de DE&I de longo prazo	1	10%
	Total	1	10%
Letramento em DE&I	Falta de conscientização em DE&I	1	10%
	Total	1	9%

Categorias de análise	Unidades de registro	Número de desafios	%
	Total Geral	11	100%

Tabela 3: Número de desafios por categoria

Fonte: Elaborada pela autora

Em seguida, os resultados obtidos quanto às iniciativas de DE&I, bem como os facilitadores e desafios vivenciados pela Herbarium, são detalhados nas cinco grandes criadas para organizar os dados do campo: 4.2.1. Pesquisa e Comunicação; 4.2.2. Liderança e Gestão; 4.2.3. Letramento em DE&I; 4.2.4. Desempenho e *Accountability*; 4.2.5. Processos Organizacionais. As categorias foram ordenadas de forma a permitir uma compreensão sequencial e cronológica das práticas de DE&I implementadas na organização, facilitando a análise da evolução dessas iniciativas ao longo do tempo.

4.2.1. Pesquisa e Comunicação

Conforme Quadro 6, a categoria Pesquisa e Comunicação se refere às atividades para compreensão do cenário organizacional em relação à DE&I, da percepção dos funcionários quanto ao clima, benchmarking com outras empresas, e estratégias de comunicação interna e externa. Assim, foram citadas 10 iniciativas de DE&I relacionadas à esta categoria. A Tabela 4 detalha quais são essas iniciativas e a frequência da sua menção, considerando os 8 entrevistados. Nenhum facilitador ou desafio foi identificado para este grupo.

Unidades de registro	Unidades de contexto	f	%
Cartilha de boas práticas de DE&I	Dicionário Inclusivo	5	63%
	Guia de Diversidade e Inclusão	1	13%
Diagnóstico Organizacional	Censo inicial	2	25%
	Diagnóstico	2	25%
Inclusão de vozes	Escuta do grupo de PcD	3	38%
	Pesquisa com mulheres para saber como se sentem	1	13%
Práticas de mercado	Benchmarking com outras empresas	2	25%
Avaliação de Clima Organizacional	Entrevistas de rescisão	1	13%
	Pesquisa de clima GPTW	2	25%
	Pesquisa de clima por área	1	13%

Tabela 4: Iniciativas de Pesquisa e Comunicação (n = 8)

Fonte: Elaborada pela autora

O *Dicionário Inclusivo* - citado por cinco dos entrevistados - junto com o *Guia de Diversidade*, ambos divulgados internamente e no site institucional, apresentam conceitos, fatos históricos e são um chamado para tomada de consciência quanto às desigualdades presentes na sociedade e nas organizações e consequente mudança de comportamento à medida que pressupostos básicos são repensados (PLESS & MAAK, 2004). Sobre o *Dicionário*, que tem como objetivo tornar a comunicação mais inclusiva e empática, livre de preconceito e discriminação, conforme ilustra a Figura 2, Daniel e Yuri relatam:

“O dicionário foi precursor. E é muito legal ver novos colaboradores que entram e alguns termos que são pouco comuns no universo corporativo, mas que às vezes a gente não se dá conta e quando alguém fala eu vejo os colaboradores mais antigos: ‘Hein, não sei se você já teve oportunidade, mas isso não é legal de falar, tá lá no nosso dicionário’. Isso me dá um quentinho no coração, né?” (Daniel, coordenador)

“A gente divulgou, tanto interno quanto externo, um dicionário inclusivo. Daqueles do's and don'ts lá, quais são as expressões que a gente usava com frequência antigamente e hoje em dia não é mais legal a gente usar. E a gente foi bem num ponto assim, não é: "pô, não use", a gente colocou o porquê que você não pode usar isso, de onde surgiu, qual é a origem dessa frase e porque não é legal você falar isso.” (Yuri, gerente)



Figura 2: Expressões capacitistas que devem ser evitadas

Fonte: Dicionário Inclusivo Herbarium

Quanto ao diagnóstico e avaliação do clima organizacional, a empresa adotou algumas medidas para identificar o seu perfil demográfico e coletar a percepção dos funcionários sobre o clima, o que segundo Cox (1991) é uma ferramenta poderosa para que as organizações identifiquem os problemas e busquem agir sobre eles. Ela

é útil para compreender quão representativa a empresa é, além de entender como os grupos minorizados se sentem, podendo contribuir na redução de discriminação e preconceito. Nesse sentido, segundo Daniel, o censo realizado em 2022 e o diagnóstico subsequente foram pontos de partida cruciais para a empresa entender sua posição atual no que se refere à DE&I e definir onde desejava chegar, estabelecendo seus objetivos. Além disso, a Herbarium continua avaliando a percepção dos funcionários e egressos quanto ao clima de DE&I através de pesquisas periódicas, incluindo as pesquisas de clima por área e do *Great Place to Work* (GPTW) e entrevistas de rescisão, além de realizar benchmarking com outras empresas, o que serve de insumo para o planejamento de suas ações (COX & BLAKE, 1991).

A inclusão de vozes, apontada por Pless & Maak (2004) como componente de uma cultura de inclusão, também se mostrou uma unidade de registro relevante, compreendendo as iniciativas relacionadas à pesquisa com as mulheres da companhia para saberem como se sentiam e, então, subsidiar a criação do plano de ação do GA de Gênero, bem como a escuta das necessidades das pessoas com deficiência. Sobre a iniciativa de escuta, Daniel relata que, uma vez que funcionários sem deficiência compunham, majoritariamente, o GA de PcD, a empresa iniciou ações sem conhecer a real necessidade desse grupo de pessoas, gerando gastos desnecessários, até que estas foram convocadas e ouvidas e suas necessidades atendidas, o que é corroborado por Júlia e Yuri.

“E quando a gente começou a discutir, com o nosso olhar, por não ter lugar de fala, com a melhor boa intenção, mas a gente saiu na companhia fazendo uma varredura do que precisava ser feito. ‘Puxa, elevador social aqui, porque só tem escada e rampa’. E a gente pensou em um milhão de adequações arquitetônicas nessas áreas, que refletiu num investimento bem alto, até que alguém levantou a mão: ‘Que tal a gente fazer um fórum e convocar pelo menos pra uma reunião exclusiva 100% das pessoas com deficiência da companhia, pra gente ouvi-las? E a líder conseguiu fazer isso. Chamou pra uma sala de reunião 100%. Não são muitas, são cerca de 20 pessoas da companhia, mas chamou todas. E aquilo foi uma surpresa absurda assim, por que quais eram as necessidades que as pessoas tinham? Elas eram todas adequações muito mais estruturais de equipamentos, do que arquitetônicas. Então o que eles pediam na maior parte? Uma segunda tela maior, por ser uma deficiência visual. Uma bandeja no refeitório antiderrapante, porque eram pessoas com amputação de membro superior. Então assim, a gente focou no que realmente era necessário, trouxe uma melhoria de clima absurdo, né?” (Daniel, coordenador)

“Uma das ações que foi mais impactante desde que eu entrei no grupo, que eu percebi, foi perguntar para essas pessoas se elas precisavam de algo. Tipo, mousepad, uma segunda tela, suporte para notebook. [...] Então, o que está ao alcance da empresa fazer, eu vejo que a empresa faz, entendeu?” (Júlia, analista)

“A gente tá aqui pensando em coisas mirabolantes, e com meia dúzia de ação a gente resolveu o problema da maior parte das pessoas que trabalham no administrativo. [...] Traz as pessoas pra mesa, sabe?” (Yuri, gerente)

No que diz respeito às estratégias de comunicação, avaliou-se o que a empresa comunica quanto ao seu compromisso e práticas de DE&I por meio do seu site institucional e LinkedIn. Verificou-se que a organização possui em seu website a sessão denominada “Responsabilidade”, na qual destaca suas práticas sustentáveis e compromisso com o meio ambiente, além de evidenciar seu comprometimento com a diversidade, inclusão e equidade em todas as suas operações e equipes. Quanto à DE&I a empresa narra que:

“Abraçamos e promovemos a Diversidade, Inclusão e Equidade em todas as nossas equipes. Nossa jornada em Diversidade e Inclusão dissemina conhecimento em todos os níveis, fortalece áreas interdisciplinares, como Recrutamento & Seleção, e amplia a voz e a representatividade das minorias por meio dos Grupos de Afinidade”.³

Hanashiro & Carvalho (2005) destacam que o cerne do conceito de diversidade reside na valorização do "diverso" e suas implicações no contexto empresarial. Nesse sentido, cada empresa estabelece suas próprias definições, políticas e práticas de diversidade de acordo com as necessidades específicas da organização. De acordo com o *Guia de Diversidade e Inclusão* lançado pela Herbarium em 2022⁴, para a empresa, “Diversidade é quando você convida todas as pessoas para uma roda de conversa”. Esse guia, reconhecido por todos os entrevistados como um marco nas iniciativas de DE&I da empresa, também esclarece os conceitos de inclusão e equidade. Inclusão é entendida como o convite para que todas as pessoas participem das discussões e sejam ouvidas, independentemente de suas características. Já a equidade é descrita, no guia, como a importância de apoiar indivíduos com características diversas de maneiras distintas, a fim de que possam alcançar seu potencial máximo, em linha com a definição de Espinoza (2007).

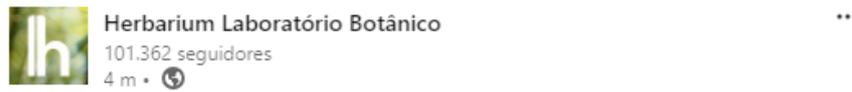
Segundo o guia supramencionado, o compromisso declarado da Herbarium quanto à promoção de DE&I consiste em: 1. Combater e tratar toda e qualquer

³ Disponível em: <https://herbarium.com.br/responsabilidade/>. Acesso em 06/04/2024.

⁴ Disponível em: https://herbarium.com.br/materiais-responsabilidades/Guia_de_Diversidade_Equidade_e_Inclusao_Eco-h.pdf. Acesso em 18/03/2024.

forma de discriminação; 2. Promover um ambiente seguro e acolhedor; 3. Criar uma cultura inclusiva por meio de estratégias e práticas diversas; 4. Ampliar a presença de grupos sub-representados na empresa, com foco em mulheres, PcD e pessoas negras indígenas e LGBTI+; 5. Dar uma atenção especial à carreira das mulheres – especialmente mulheres negras, mães e mães solo – e de profissionais com deficiência; e 6. Influenciar toda a cadeia de valor da empresa por meio de ações educativas contínuas para todos os públicos.

Igualmente, as publicações do LinkedIn buscam chamar a atenção do público para os compromissos de DE&I da Herbarium, como demonstra a Figura 3. Além disso, nota-se a preocupação da companhia em tornar a publicação inclusiva, permitindo a acessibilidade de pessoas com deficiência visual por meio do recurso #ParaTodosVerem. Diante dessas evidências, conforme observado em outras empresas no estudo realizado por Hanashiro & Carvalho (2005), a Herbarium demonstra preocupação em usar a comunicação como estratégia para destacar a importância da diversidade, bem como suas ações voltadas para a valorização de grupos minorizados, promovendo sua reputação corporativa perante seus diferentes *stakeholders* como o melhor lugar para se trabalhar.



Nosso propósito é inspirar saúde e bem-estar nas pessoas, e buscamos fazer isso com respeito às diferenças, buscando a valorização da diversidade e da inclusão.

Sabemos o quanto a nossa sociedade luta contra as desigualdades sociais e as discriminações, e contamos com você para avançarmos no compromisso de construir um lugar onde todas as pessoas possam se sentir parte importante do coletivo.

Neste material queremos mostrar temas, conceitos e orientações de comportamentos inclusivos que são essenciais em todos os espaços e em nossas relações. Clique no link e baixe o material: <https://lnkd.in/d4WanPm6>

#herbarium #esg #diversidade #inclusao

#PraTodosVerem: A publicação possui na lateral direita a imagem de um notebook com a capa do Guia da Diversidade da Herbarium. Na lateral esquerda o texto: “Guia de Diversidade, Equidade e Inclusão. Neste guia, queremos te mostrar temas, conceitos e orientações de comportamentos inclusivos que são essenciais em todos os espaços e também nas nossas relações. Clique na legenda e baixe”.



Figura 3: Postagem 11: Divulgação do Guia de DE&I

Fonte: LinkedIn Herbarium⁵

4.2.2. Liderança e Gestão

As iniciativas de Liderança e Gestão estão relacionadas ao apoio da liderança organizacional, incluindo a garantia de recursos humanos, financeiros e técnicos para implementar e monitorar as iniciativas de DE&I. Como é possível observar na

⁵ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/herbarium_herbarium-esg-diversidade-activity-7147904402404679682-d4Hx?utm_source=share&utm_medium=member_desktop. Acesso em 18/05/24.

Tabela 5, a maior parte das 12 iniciativas citadas pelos entrevistados se refere a recursos e estrutura de DE&I e ao compromisso da alta liderança com o tema.

Unidades de registro	Unidades de contexto	f	%
Recursos e estrutura DE&I	Grupo de afinidade (GA)	8	100%
	Contratação de consultoria especializada em DE&I	4	50%
	Centralização do programa de DE&I por ESG	2	25%
	Orçamento de DE&I pela área de ESG	1	13%
Compromisso da Alta Liderança	<i>Sponsor</i> atuando em cada GA	6	75%
	Desejo particular do Presidente	5	63%
	Discurso do Presidente em eventos, vídeos	2	25%
	Participação da alta liderança do grupo de afinidade LGBT+	1	13%
Diversidade integrada no treinamento da gestão	Líder Herbarium	2	25%
Planejamento estratégico	Calendário de atividades	6	75%
	Definição dos objetivos	1	13%
Tratamento justo/equitativo	Transferência de funcionário que sofria discriminação em Curitiba	1	13%

Tabela 5: Iniciativas de Liderança e Gestão (n = 8)

Fonte: Elaborada pela autora

A existência dos Grupos de Afinidade (GA) foi mencionada por todos os entrevistados e apontada por parte deles como um catalisador para a mudança. Sua formação iniciou-se em 2022 e, atualmente, totalizam quatro grupos: *Raças e Etnias, Gênero, LGBTI+ e Pessoas com deficiência (PcD)*, conforme ilustra Figura 4. Estes grupos têm como principal função fortalecer os laços entre membros de uma mesma identidade social, criando um ambiente seguro para o compartilhamento de desafios enfrentados na organização e facilitando o *networking* entre os participantes. (COX, 1991; BOSCO, 2017).

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

GRI 2-30; 405-2

Abraçamos a diversidade em todas as suas formas e estamos empenhados em consolidar uma agenda de ações afirmativas em nosso ecossistema. Em 2023, demos continuidade à nossa Jornada de Diversidade e Inclusão, iniciada formalmente no ano anterior, com processos de capacitações e censo, diagnóstico, bem como definição dos compromissos de performance e dos indicadores de acompanhamento.

Com base nesse diagnóstico, quatro marcadores sociais se mostraram relevantes para acompanhamento e desenvolvimento dentro do Ecossistema de Negócios Herbarium:



Figura 4: Grupos de Afinidade Herbarium

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023

Na Herbarium, os grupos de afinidade contam com a participação voluntária de mais de 10% do total de funcionários e cada um deles tem um líder, eleito pelo próprio grupo, e um *sponsor*, membro da alta gestão que leva os temas para a discussão do Conselho de Administração. Os GAs têm autonomia para se organizarem, definirem o calendário de atividades e a frequência de reuniões, geralmente mensais.

Um desafio identificado por três participantes do estudo é a concorrência de agendas, já que a empresa está envolvida em muitos outros projetos e precisa integrar as atividades de DE&I às suas rotinas. Apesar disso, os participantes dos grupos se esforçam para manter a regularidade das reuniões e acomodar as agendas, garantindo a presença do maior número de pessoas, incluindo representantes médicos que atuam externamente. Para superar esse desafio, Gabriela sugere a definição de um calendário anual de reuniões dos GAs, divulgado para toda a empresa, permitindo que todos se programem com antecedência.

Dentre os grupos, o GA de Gênero demonstrou estar bem-organizado e com um planejamento estruturado. Segundo Mariana, suas ações foram delineadas com base em uma abordagem multifacetada, visando compreender e mitigar as questões enfrentadas pelas mulheres na organização. Primeiramente, foi conduzida uma

pesquisa interna para analisar o ambiente e a percepção das mulheres dentro da empresa, a fim de identificar áreas de melhoria e oportunidades de intervenção.

Mariana relata:

“A primeira coisa que a gente fez quando eu assumi o grupo foi montar um plano junto com o grupo, pensando assim: ‘quais são as nossas dores hoje?’ A gente não sabe. [...] porque as dores externas, ok, as questões de desigualdade, seja de salário, seja de cargo, seja de jornada cultural, enfim, tudo isso a gente sabe, [...] mas e aqui? Aqui é onde eu consigo atuar. Ali fora eu consigo fazer algumas coisas, mas aqui dentro está na minha mão. Então, a gente já começou montando um plano onde a primeira coisa que a gente fez foi uma pesquisa interna, para saber como as mulheres se sentem, em quais momentos, o que elas sentem falta, como elas se veem, como elas veem a empresa.” (Mariana, gerente)

Mariana também menciona que foram realizados *benchmarks* com outras empresas para conhecer práticas e políticas bem-sucedidas em termos de diversidade de gênero. Com base nos *insights* obtidos, o GA delineou um plano de ação estratégico, dividido em cinco frentes principais: gestão, sensibilização, educação, infraestrutura e acolhimento. Na frente de gestão, o grupo atua como um catalisador para garantir que os gestores estejam comprometidos com o cumprimento das metas corporativas relacionadas à diversidade de gênero. Já a frente de acolhimento visa criar um espaço seguro e de apoio para que as mulheres possam compartilhar suas experiências pessoais e profissionais. As principais ações de sensibilização e educação são abordadas na categoria de Letramento, enquanto as iniciativas relacionadas à infraestrutura estão contempladas em Processos Organizacionais.

Embora os grupos tenham autonomia e já fossem suportados por consultoria externa desde sua criação, a jornada de DE&I da Herbarium passou a ser centralizada pela área de ESG a partir de 2023, com a criação desta área e a contratação de um especialista, sendo integrada ao Pilar Social. Esta área é quem dispõe de orçamento para implementação das ações em DE&I, incluindo aquelas propostas pelos GAs, o que para alguns entrevistados demonstrou-se um desafio. Para metade dos entrevistados, ter o responsável por ESG centralizando o programa de DE&I foi o principal facilitador que contribuiu para seu avanço, como descreve Bianca:

“... quando a gente começou a falar de diversidade e inclusão, estava bem descentralizado. Eu acho que a vinda de um departamento de ESG e a responsabilidade de um profissional mesmo, ali 100% engajado em fazer isso acontecer. Porque eu estava na empresa já antes e eu vi que veio um pouco ali pelo pessoal de treinamento e desenvolvimento, essa parte toda

da comunicação não violenta. Só que, talvez, naquela estrutura, a gente nunca conseguiria estar no ponto que a gente está agora.” (Bianca, supervisora)

Como sugerido por Cox & Blake (1991), ter um gestor de diversidade é essencial, especialmente nos estágios iniciais do trabalho de transformação, fase na qual a Herbarium se encontra atualmente. O gestor de DE&I, neste caso, função exercida pelo gestor de ESG, possui um papel central na construção, consolidação ou no enfraquecimento da gestão da diversidade (Santos & Hanashiro, 2019). No contexto da Herbarium, esse gestor tem sido um impulsionador significativo do programa de DE&I na companhia, segundo a narrativa dos entrevistados.

Sobre o Compromisso da Alta Liderança, fator fundamental para o sucesso da gestão da diversidade (COX & BLAKE, 1991; WENTLING & PALMA, 2000; DOBBIN & KALEV, 2016), destaca-se a figura do *Sponsor*, que atua como facilitador para cada um dos GAs frente à alta direção, além de estimular os grupos a manterem a constância nas atividades de DE&I. Esse papel foi mencionado por metade dos participantes como um facilitador crucial para o sucesso das iniciativas. Os *sponsors* Gabriela e Yuri relatam:

“A gente está justamente por fazer essa intermediação e esse gerenciamento de expectativa. Às vezes, as pessoas querem fazer muitas mudanças, mas elas não têm a linguagem da alta direção. A gente filtra isso para falar em termos negociação, gestão de conflitos e tudo que é do nosso dia a dia como gestores. E a gente tem um forte alinhamento com a cultura da empresa, porque a gente é treinado para isso em termos de gestão, então a gente tem essa responsabilidade muito forte para fazer essa intermediação, sabe? Então eu falo: ‘carrego no meu ombro uma responsabilidade gigantesca nesse sentido’. E, perai: ‘Como é que eu faço com que as pessoas não se frustrem, que a gente consiga atingir o que a gente quer? E como é que eu mudo a cabeça das pessoas que não estão abertas para falar sobre isso também?’” (Gabriela, gerente)

“Eu acho que a minha contribuição principal, além dessa ponte com a diretoria aqui, pra gente poder trazer os projetos, é dar essa injeção de ânimo no pessoal. Cara, bem ou mal, o cargo de gerente é um cargo que tem algum peso ali e um gerente falando pro pessoal: ‘Pô galera, vamos lá, se anime, vamos trazer as coisas. Eu sei que o dia a dia é enrolado, mas isso aqui é um assunto importante também’, dá um peso ali pro negócio acontecer e o pessoal acaba se mexendo mais um pouquinho.” (Yuri, gerente)

Ressalta-se ainda a conscientização da alta direção da empresa, especialmente do presidente da Herbarium, apontado pelos entrevistados como alguém que demonstra um forte engajamento com temas de ESG, sustentabilidade e DE&I. Esse comprometimento da liderança é fundamental para a efetividade das iniciativas, pois cria uma cultura organizacional que valoriza e prioriza a diversidade, além de contribuir para superar a resistência de funcionários a mudanças (WENTLING &

PALMA, 2000).

“O que contribui pro sucesso é que o board acredita nessa ideia, desde o presidente, vice-presidente, diretores, eles compram muito essa questão. E eu acho que esse é um dos principais fatores, quando a alta gestão tá bem alinhada com o assunto, acho que fica mais fácil você implantar e explorar esse assunto dentro da empresa. Então eles participam, alguns gerentes participam dos grupos de afinidades, são até líderes de grupos ou não são líderes, só são participantes. Mas é legal, quando você tem essa ideia comprada aqui em cima, acho que a ramificação disso fica muito mais fácil. É uma coisa que eu vejo hoje que a Herbarium possui.” (Davi, coordenador)

“Eu acho que o principal ganho da Herbarium é o nosso presidente, é quem quer que isso aconteça. É o presidente da Herbarium que quer que a diversidade e inclusão aconteça aqui dentro. Ele participa dos eventos, ele faz um discurso muito claro e conciso de que ele não quer que isso aqui seja só uma vantagem de mercado. Ele quer que, do mesmo jeito que a gente fala de saúde, bem-estar e conexão com a natureza, é que a nossa empresa já tenta trazer muito isso. Então, o Marcelo é o cara, o presidente da nossa empresa é o cara que quer que isso aconteça de verdade. Por isso que a gente está conseguindo fazer tanta coisa em um ano ali, desde que foi estruturado. É por isso que está acontecendo, que realmente veio de cima para baixo.” (Bianca, supervisora)

“A chancela da alta liderança. Todas as oportunidades a gente vê o Marcelo trazendo isso, sabe? Do que não é aceitável, de como a gente espera que o gestor atue, de como a gente espera que as equipes atuem. Então, eu acho que essa chancela dele é muito pesada, ajuda muito, assim. Ele se preocupar e olhar para isso tem um peso bem relevante.” (Mariana, gerente)

Em todos os documentos avaliados, há uma mensagem do presidente que compartilha sua visão sobre a cultura empresarial da organização, destacando a necessidade de um modelo de negócios sustentável para o meio ambiente e a sociedade, abrangendo o bem-estar de todos, independentemente do recorte social. Utilizando a analogia com a natureza, onde a integralidade dos componentes gera benefícios, sua mensagem no *Guia de Diversidade e Inclusão* enfatiza que a combinação harmoniosa de ideias e características diversas é fundamental para o sucesso da empresa. No *Relatório de Sustentabilidade 2022*, ele reforça essa visão de cultura organizacional pautada na responsabilidade socioambiental, transmitindo-a dentro e fora da organização, o que, segundo Pless & Maak (2004), contribui para maior adesão e comprometimento.

“No Ecossistema de Negócios Herbarium, a nossa cultura é um misto do quanto a companhia nos inspira e o quanto cada colaborador inspira a nossa companhia. Estar na gestão dessa corporação nesses últimos anos me inspirou a agir cada vez mais em busca do que eu acredito. Acredito no equilíbrio do corpo e da mente, em uma medicina natural que trata de forma agregadora, em um modelo de negócios saudável para o meio ambiente e a sociedade e, diariamente, sou inspirado pelos meus colegas e colaboradores a continuar acreditando nesse sonho e construindo uma empresa que cura. [...] Até um tempo atrás, falava-se muito de negócios saudáveis, o que dava a entender que os resultados estavam de acordo com os objetivos da companhia e ela estava prosperando. Uma visão positiva, porém, um pouco

individualista. Atualmente, a sustentabilidade ganhou evidência e passou-se a falar de negócios sustentáveis, que expande um pouco essa visão mais restrita de apenas atingimento de resultados financeiros. Para um negócio ser sustentável, é preciso gerar um ambiente saudável para a própria empresa, a sociedade e o meio ambiente. As empresas deixam, então, de ter um papel apenas econômico e passam a ter responsabilidade e compromisso com um bem-estar geral, que transcende os próprios limites.” Relatório de Sustentabilidade 2022.

É importante ressaltar que, embora a empresa tenha 39 anos, apenas nos últimos 10 anos está completamente sob a gestão dos atuais proprietários. Neste período, a organização parece estar em um processo de modelar sua cultura interna, resgatando valores antigos, como sugere Mariana, e, ao mesmo tempo, reforçando novas crenças, como as relacionadas à responsabilidade socioambiental. Para facilitar esse processo de mudança e alinhamento cultural, a habilidade gerencial de criar um clima propício para que a mudança ocorra e a pressão da alta administração enfatizando a importância da mudança são cruciais (WENTLING & PALMA, 2000; PLESS & MAAK, 2004).

“Há uns três, quatro anos atrás, o meu chefe chegou [...], e falou assim: a gente tinha uma coisa tão valiosa aqui dentro da Herbarium, que é a marca, o encantamento, o cuidado, essa coisa de uma cultura muito inspiradora, de bem-estar, desse propósito muito forte e a gente parou de falar sobre isso. De 2014 até 2018, 2019, parece que a gente deu meio que uma pausa, a gente deixou meio que fluir pela inércia. Não perdeu os valores, não perdeu essa cultura, mas também não propagou ela.” (Mariana, gerente)

Não obstante, alguns entrevistados relataram que ainda há gestores, mesmo na alta liderança, que apresentam dificuldades em modificar suas crenças básicas, demonstrando desalinhamento com a cultura da empresa no que tange às práticas de DE&I, apontado como um desafio à implementação bem-sucedida dessas iniciativas. Isso pode estar relacionado ao diferente grau de consciência de cada indivíduo (BAUM, 2021) ou ao fato de que as pessoas possuem seus próprios pontos de vista baseados em suas vivências, sendo necessárias persistência e paciência para derrubar crenças antigas e articular uma nova ordem (PLESS & MAAK, 2004). Nesse contexto, o letramento desempenha um papel crucial na sensibilização desses indivíduos (COX & BLAKE, 1991). Além dos treinamentos em DE&I voltados para a conscientização da gestão e alta direção, o *Programa Líder Herbarium* também cumpre essa função, reforçando os valores do negócio para esse público, conforme mencionado por Mateus e Mariana.

Além do desalinhamento cultural, outro desafio sinalizado pelos participantes é a falta de representatividade na força de trabalho, sobretudo na liderança, o que

impacta na tomada de decisões. Esse impacto ocorre tanto pela inação, devido ao desconhecimento das questões relacionadas à DE&I, conforme comenta Gabriela, quanto pela por crenças limitantes que levam a decisões estereotipadas e não inclusivas, como sugere Bianca.

“Quem toma as principais decisões são homens brancos, héteros, que fizeram escola particular a vida inteira e que quando a gente às vezes aborda um tema para falar, vamos tomar uma decisão para fazer uma alteração, eles falam: ‘nós não somos as pessoas, nós não entendemos no assunto para tomar decisão’” (Gabriela, gerente)

“A diversidade e inclusão leva a empresa para frente, ela traz pessoas diferentes para dentro de uma empresa. A empresa fica mais resiliente frente a dificuldades de mercado quando ela tem diversidade e inclusão, porque você tem profissionais que pensam de maneiras diferentes para problemas diferentes. [...] A gente tem pessoas em posições de decisão que precisam muito sair fora da caixa da vida delas, porque geralmente vão ser pessoas que não estão dentro de nenhum recorte, até a gente conseguir fazer com que a nossa alta direção e maioria da gerência também sejam diversas, porque são pessoas tomadoras de decisão, e por mais que às vezes elas são bem-intencionadas, só a intenção não resolve. Muitas vezes, lá no fundo, a decisão dela vai ser tomada por um viés inconsciente”. (Bianca, supervisora)

Tais relatos corroboram com as dimensões hierarquia e poder dos regimes de desigualdade descritos por Acker (2006), que argumenta que as posições de liderança são ocupadas, predominantemente, por homens brancos. Adicionalmente, Mateus narra como essa falta de representatividade na liderança pode impactar nos processos organizacionais, como os resultados das avaliações de desempenho da companhia.

“Você olha o pessoal que vai na calibração, você não vê nenhuma pessoa preta, você só vê homens ou mulheres brancas, geralmente homens. A palavra final geralmente é de um homem branco, que é o gerente do RH, ele pode ter o máximo de boa vontade, de entendimento, tal, só que a escolha das pessoas que ganham a meta ou não, Eu não sei como é que é, tem um padrão da empresa, porém eu acho que se tivesse pessoas mais diversas, uma mulher preta, um homem preto ali, um PCD, uma LGBTQIA +, todo mundo misturado na calibração para ser mais igual à discussão, trariam mais riqueza de como discutir (Mateus, analista)

Ainda sobre o papel da gestão, os gerentes Gabriela e Yuri comentam sobre o poder de influência que exercem sobre os funcionários em posições hierárquicas inferiores às suas e sobre a preocupação em não modelarem comportamentos negativos a partir dos seus, destacando a importância da autorreflexão e da responsabilidade pessoal em liderar pelo exemplo.

“A gente ainda fala algumas coisas que não podem falar. Então eu falo, como as pessoas às vezes me enxergam como exemplo, eu estou em uma reunião, falo alguma coisa: ‘opa, errei, não pode falar mais isso, deixa eu mudar a frase’. Então eu acho que a partir do momento

que você se reconhece, fala assim: ‘ok, eu entendo, passei por minha vida inteira, 40 anos, fazendo coisa errada, a partir de agora eu não posso fazer mais.’ [...] De vez em quando eu escuto, as pessoas falarem: ‘você não tem ideia do exemplo que você dá’. E assim, eu sei que eu sou muito observada em qualquer coisa que eu falo. ‘Opa, não, posso falar assim porque tem um monte de gente que vai tentar fazer igual depois’. Então, eu falo, é uma responsabilidade forte para carregar, mas eu adoro.” (Gabriela, gerente)

“Eu usei um termo que não era pra ter usado, aí a pessoa falou: “tá vendo, o Yuri fala, então por que a gente não pode falar?”. Aí a supervisora dos meninos lá falou assim: “não, gente, vocês têm que entender que tá todo mundo aprendendo”. Até sem querer a gente fala e não é pra falar, é pra tomar cuidado mesmo. Aí eu comecei também: “puts, tá vendo, eu tenho que ficar ligado nessas coisas”, porque é inconsciente. É um negócio tão... um costume tão antigo assim, tão bobo, que parece bobo mas que, puts, não é bobo, cara, tem que ficar ligado, tem que mudar um pouco os termos aqui.” (Yuri, gerente)

Por fim, outra iniciativa notável é a transferência de Mateus, um homem negro, da planta no Paraná para o Rio de Janeiro, sua cidade natal. Durante a entrevista, Mateus destacou sua experiência na Herbarium, ressaltando a ausência de discriminação na empresa. Contudo, ele enfrentou dificuldades pessoais em Curitiba, incluindo a falta de diversidade, preconceito e desconforto social. Ao comunicar seu descontentamento à empresa, devido ao seu desempenho positivo, a empresa avaliou sua situação e permitiu sua transferência de volta ao Rio de Janeiro. A resposta da empresa, incluindo um pedido de desculpas do vice-presidente, foi vista como uma ação positiva, refletindo a disposição da organização em abordar questões pessoais dos funcionários. Mateus relatou:

“E eu achei legal eles avaliarem isso. Eles botarem na balança, mesmo não sendo pessoas pretas, Eles avaliaram que, de fato, e chegou neles, eu acho que alguém falou, não sei quem falou, porque não fui eu, eu estava na festa final de ano e o vice-presidente chegou para mim e falou assim: ‘Cara, eu queria te pedir desculpa por alguma coisa que aconteceu com você aqui em Curitiba’. Aí eu fiquei assim: ‘Como é que você sabe?’ E ele veio, pediu desculpa e falou que tem lugar para mim aqui no Rio de Janeiro e eu era super bem-vindo aqui, não queria me perder. Então, foi bem legal ver isso, sabe?” (Mateus, analista)

Segundo Ferdman et al. (2009), sentir-se valorizado é um aspecto crucial da experiência de inclusão. Para a autoria, a inclusão envolve não apenas ser reconhecido pelo valor funcional que uma pessoa traz ao grupo, mas também ser apreciado como indivíduo e como membro de diversos grupos de identidade social. Isso significa ser reconhecido e valorizado como ser humano, independentemente das diferenças em relação aos outros membros do grupo. A inclusão, portanto, abrange um sentimento fundamental de apreciação e respeito que vai além das contribuições funcionais, como o caso acima relatado.

4.2.3. Letramento em DE&I

Os participantes informaram 18 iniciativas de DE&I voltadas ao Letramento em DE&I, que compreende programas de treinamento e desenvolvimento para sensibilização quanto ao tema. Conforme Tabela 6, que detalha essas iniciativas e a frequência da sua menção pelos entrevistados, a maior parte delas se refere a ações voltadas ao treinamento e conscientização para funcionários.

Unidades de registro	Unidades de contexto	f	%
Treinamento e conscientização para funcionários	Palestras/Pílulas da diversidade	6	75%
	Peças de DE&I por e-mail marketing	4	50%
	Eventos em datas comemorativas (Dia consciência negra, setembro verde etc.)	4	50%
	Palestras realizadas por especialistas	3	38%
	Semana da diversidade e inclusão	3	38%
	Ações com representantes médicos	3	38%
	Ações na saída do refeitório	3	38%
	Treinamento contra assédio	2	25%
	Capacitação de novos funcionários	2	25%
	Cartilha de boas práticas	2	25%
	Formação de RH inclusivo	2	25%
	Capacitação dos grupos de afinidade	1	13%
	Treinamento comunicação não violenta	1	13%
	Rodas de conversa com líderes do mercado pretos	1	13%
	Histórico da cannabis no lançamento do produto	1	13%
	Palestra sobre autismo	1	13%
Diversidade integrada em outras formações	Treinamento contra assédio	2	25%
	e-learning para 100% dos funcionários	2	25%
Treinamento e conscientização para gestão/alta direção	Letramento alta direção/gestores	2	25%

Tabela 6: Iniciativas de Letramento (n = 8)

Fonte: Elaborada pela autora

O letramento, conceito originalmente formulado no contexto racial como "*Racial Literacy*" (Vieira, 2022), refere-se à capacidade de reconhecer, compreender, analisar e responder criticamente às desigualdades estruturais relacionadas a raça, etnia, gênero, orientação sexual, capacidade, entre outras

características. Esse processo envolve o desenvolvimento de habilidades para desconstruir e repensar narrativas e comportamentos, bem como dismantelar estereótipos. Com esse objetivo, a Herbarium adota diversas ações de conscientização para seus funcionários, cujo foco inicial foi o treinamento dos gestores e grupos de afinidade (GA) com auxílio de consultoria externa. Bianca, supervisora, destaca a importância do letramento da gestão para garantir um engajamento adequado e exemplificar comportamentos inclusivos:

Eu acho que a principal estratégia nossa tem sido letrar gestão. Porque como a gente está dentro de uma empresa, se gestão não tiver um engajamento apropriado, as equipes não vão refletir o comportamento ali, porque a diversidade e inclusão têm muito a ver com comportamentos, tem muito a ver com exemplo. [...] Se numa primeira piadinha, alguma coisa que alguém da equipe faça, aquele gestor já tomou um posicionamento e fala, olha, esse tipo de linguagem não é o adequado, não é o que a gente usa aqui na nossa equipe, uma, duas vezes que o cara fizer isso, a equipe vai começar a mudar completamente de comportamento. (Bianca, supervisora)

Além de visar promover a conscientização dos gestores para que adotem comportamentos mais inclusivos, estes se tornam multiplicadores dessas novas crenças às suas equipes e pares, atuando como agentes de mudança na organização (WENTLING & PALMA, 2000). Acerca disso, Bianca destaca a importância de adaptar a comunicação sobre o tema para diferentes públicos dentro da empresa, salientando a necessidade contínua de aprendizado, mesmo para aqueles que pertencem a grupos minoritários. Já Gabriela menciona situação em que foi preciso repreender um membro da alta liderança.

E o legal é que eu consigo levar toda essa jornada de diversidade e inclusão para eles em uma linguagem acessível para eles também, que são todos auxiliares de produção. Então, eu estou em um ponto que eu tenho que levar como grupo para uma alta gestão, que eu tenho que fazer para a minha equipe com uma linguagem diferenciada e que daí eu também tenho de participar e fazer todo o letramento ali, porque querendo ou não, independente de eu ser um lugar de fala dentro do grupo LGBTI+, a gente sempre tem um monte de coisa para aprender. (Bianca, supervisora)

“Olha, aquele momento que você fez isso aqui em uma reunião, você tirou totalmente o poder da pessoa, e era uma mulher, e sempre é uma mulher. Então, eu sugiro que você reveja um pouco o teu comportamento quando é uma mulher falando. Não é para cortá-la’. E aí até foi legal que nesse caso, teve algumas outras situações em que essa pessoa chegou para mim e falou assim: ‘Você pode atuar como se fosse um vigia, por favor? Então se observar alguma coisa, que eu falar alguma coisa, você pode me sinalizar o que aconteceu?’ E aí eu falei: ‘Opa, ganhei essa possibilidade de abrir o canal!’ Então eu faço mesmo. (Gabriela, gerente)

Posteriormente, a empresa e os GA estabeleceram seus cronogramas de treinamento e conscientização para todos os funcionários da organização, incluindo

palestras, rodas de conversa, *e-learning* e peças enviadas por e-mail, treinamento para novos funcionários e direcionados ao RH. Em 2023, a empresa instituiu a *Semana da Diversidade e Inclusão*, iniciativa mencionada por três dos entrevistados. Em seu segundo ano, o evento de 2024 contou com palestra abordando os quatro recortes de diversidade abraçados pela empresa, conforme ilustrado na Figura 4, que apresenta a divulgação da ação no LinkedIn.



Figura 5: Postagem 1: Divulgação da Semana da Diversidade e Inclusão realizada em 2024

Fonte: LinkedIn Herbarium⁶

No que diz respeito às ações de letramento realizadas pelo GA de Gênero, Mariana esclarece que elas estão inseridas nos pilares de sensibilização e educação

⁶ Disponível em https://www.linkedin.com/posts/herbarium_confira-como-foi-a-semana-da-diversidade-activity-7183048458210033664-gii7?utm_source=share&utm_medium=member_desktop. Acesso em 18/05/2024.

do grupo. No âmbito da sensibilização, são conduzidas palestras com o intuito de promover a reflexão, abordando temas como *mansplaining* e vieses inconscientes, além da distribuição de materiais informativos por e-mail e a realização de atividades específicas em datas históricas relevantes, como o Dia da Mulher. Já a educação é uma vertente complementar à sensibilização, voltada para a mudança de comportamento, incluindo como a distribuição de manual de boas práticas para reuniões. Por sua vez, o GA LGBTI+ nomeou suas iniciativas de "*Pílulas da Diversidade*" e, para lidar com o preconceito associado a esse recorte, especialmente proveniente de crenças religiosas, abordaram a importância da DE&I nas organizações e o significado de cada letra da sigla LGBTQIAPN+. Quanto ao GA de Raças & Etnias, destacam-se palestras e rodas de conversa com líderes negros de outras empresas, além de ações de sensibilização em datas significativas, como o Carnaval, onde é explorada a relação desse evento com a população negra, assim como no lançamento de produtos à base de cannabis.

Os líderes dos GAs de Raças & Etnias e LGBTI+ manifestaram nas entrevistas preocupação com a inclusão dos representantes comerciais da empresa nos treinamentos de DE&I. Por atuarem externamente, distantes da fábrica ou escritório, esses profissionais têm dificuldades para participar de todas as ações. Além disso, lidam com terceiros, como médicos e representantes de outras empresas, que possuem diferentes culturas. Portanto, é essencial que eles sejam incluídos e acolhidos, sentindo-se seguros para relatar atitudes preconceituosas que possam ocorrer em sua rotina de trabalho externo. Para superar essa barreira, a empresa prioriza eventos online, permitindo a participação desses profissionais de forma mais acessível e inclusiva.

Segundo Gabriela, o letramento e a consequente inclusão de temas relacionados à DE&I no repertório organizacional são facilitadores essenciais para promover a mudança desejada pela empresa. A gerente relata como ouvir diferentes perspectivas pode, inicialmente, desafiar crenças estabelecidas, mas, eventualmente, leva a uma compreensão mais profunda e uma mudança de pensamento. Ela destaca a relevância de investir em conhecimento e dialogar sobre o tema, sugerindo que tais interações podem facilitar a evolução das opiniões pessoais e a promoção de uma mentalidade mais plural e aberta dentro da organização.

“Eu acho que todo mundo tinha que ter uma oportunidade como eu tive, sabe? De estar em um lugar diferente, de conversar com pessoas, abrir a cabeça, sabe? Às vezes eles falam algumas coisas e eu falo: ‘Eu não penso assim, mas fala para eu mudar de ideia, fala mais sobre essa questão de equidade’. [...] Olha, vou te dizer: ‘agora eu não penso assim, mas espera, me dá um tempo para eu processar melhor isso e tudo mais’. E aí, às vezes, eu escuto as pessoas para quem eu levo as informações dando a mesma justificativa que eu dei. Eu falei assim: ‘Olha, eu escutei isso semana passada e tive a reação parecida com a tua, mas eu fico um pouco mais aberta. E aí, agora, com novas informações, eu penso desse jeito’. Então, eu acho que é legal você investir em conhecimento.” (Gabriela, gerente)

Nesta lógica, entende-se que o letramento é um instrumento valioso para ampliar a visibilidade das desigualdades, entendida como o grau de consciência sobre as desigualdades presentes na organização, possibilitando que sujeitos em posição de poder reconheçam seus privilégios, desafiando a legitimidade das desigualdades (ACKER, 2006). Deste modo, é imperioso iniciar um processo de aprendizagem que vise conscientizar os funcionários sobre a diversidade de perspectivas e fomentar a reflexão (PLESS & MAAK, 2004), como vem sendo realizado pela Herbarium.

Daniel acredita que ações de letramento têm favorecido conscientização dos funcionários, seja de pessoas de grupos privilegiados, seja de grupos minorizados, a compreenderem as raízes históricas das desigualdades. Essa tomada de consciência tem tornado as pessoas mais críticas, repercutindo na queda da nota da pesquisa de clima organizacional.

“A partir do momento que a gente trouxe conhecimento, informação, e eu trago, por exemplo, o dicionário empático, que vai dizer pra todo mundo aqui dentro que se eu falar: “Eu não tenho braço pra fazer essa atividade, gente, eu preciso de ajuda”. Isso não é correto, isso é capacitismo. Então eu trago a informação e as pessoas se tornam mais críticas. Então a partir do momento que a gente começou o letramento, acredite, mas as notas e a pesquisa de favorabilidade, ela começa até mesmo a cair, até descer. E isso é um processo normal, porque a consultoria também me explicou. Por quê? Porque as pessoas começam a ter, isso no geral, não somente aquelas que têm lugar de fala, mas começam a ter consciência. Consciência de o quanto a gente fazia de coisa errada e do quanto a gente tem oportunidade de melhorar. Então existe uma curva que a gente teve uma perda de score ali, de nota, de clima, de favorabilidade, mas a gente teve um aumento de consciência, aumento do conhecimento, um aumento de informação. E aí a partir disso a gente constrói um plano de recuperação e aí vem o dicionário, vem o guia, vem os grupos, vem as políticas, vem os benefícios, vem tudo isso que a gente tá tentando construir agora.” (Daniel, coordenador)

Sem embargo, ainda que a empresa concentre muitos esforços na mudança de mentalidade de seus funcionários, é extremamente desafiador romper com crenças limitantes, o que Bianca e Yuri consideram ser uma barreira significativa para a desconstrução de preconceitos, especialmente em se tratando da região de Curitiba, onde a fábrica está localizada e os entrevistados consideram haver um preconceito

significativo. Essa situação reflete a dificuldade em atrair e manter diversidade na sede devido ao contexto social da região. Sobre esse aspecto, Bianca relata:

“E o desafio é esse, é você fazer a diferença dentro de uma empresa. Um assunto que está aqui, mas que querendo ou não, é da vida das pessoas. Ela ser preconceituosa aqui é porque ela é preconceituosa na vida dela, não é uma característica profissional, é uma característica pessoal. Então, você está fazendo algo profissional, que tem vínculo com a empresa, mas que você está mexendo com o pessoal, com o que elas acreditam. Então essa desconstrução é bem complicada e eu vejo que isso vai ser a nossa principal barreira.” (Bianca, supervisora)

4.2.4. Desempenho e *Accountability*

Quanto à Categoria Desempenho e *Accountability*, a Tabela 7 especifica as 13 iniciativas apontadas pelos participantes. Essas iniciativas estão relacionadas à existência de compromissos e metas em DE&I, ao acompanhamento do progresso e aos sistemas de recompensa vinculados às métricas estabelecidas.

Unidades de registro	Unidades de contexto	f	%
Metas de DE&I	Metas qualitativas e quantitativas de DE&I	8	100%
Indicadores de performance de DE&I	Censo através da plataforma de cadastramento	4	50%
	Indicadores quantitativos das metas (folha de pagamento, BI)	3	38%
	Indicador proporção da remuneração total anual por gênero	1	13%
Monitoramento da performance de DE&I	Discussão das métricas por comitê de Gente & Gestão	3	38%
	Acompanhamento das metas pelos grupos de afinidade	2	25%
	Acompanhamento das metas pelos gestores	1	13%
	Avaliação do desempenho das iniciativas de DE&I	1	13%
Incentivos e Recompensas	Bônus atrelado à métricas de DE&I	5	63%
Monitoramento e mediação de conflitos	Canal de Garantia da Integridade Herbarium	7	88%
	Grupo de afinidade como mediadores de conflito	3	38%
Políticas de Conduta	Código de conduta	1	13%
Termos de compromisso	Adesão ao movimento “Elas lideram” do Pacto Global da ONU	1	13%

Tabela 7: Iniciativas de Desempenho e *Accountability* (n = 8)

Fonte: Elaborada pela autora

A existência de metas qualitativas e quantitativas de DE&I foi a iniciativa

mencionada por todos os entrevistados nessa categoria. Essas metas foram estabelecidas em 2022 visando aumentar a representatividade de grupos minorizados, como mulheres, PcD e minorias étnicas, bem como melhorar o clima organizacional. Conforme citado pelos participantes e corroborado pelo *Relatório de Sustentabilidade 2023*, as metas quantitativas consistem em atingir, até 2030: 50% de mulheres na Alta Liderança, 4% de pessoas com deficiência e 34% de pessoas negras e indígenas no quadro de funcionários. Apesar do recorte de orientação afetivo sexual não possuir nenhuma meta quantitativa por ora, a empresa estabeleceu como meta qualitativa garantir um ambiente seguro e acolhedor para todos os recortes sociais.

Daniel esclarece que as metas quantitativas foram estipuladas para 2030, levando em consideração os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Embora sejam metas de longo prazo, os entrevistados destacam a importância de abordar mudanças de forma gradual e orgânica para evitar conflitos. Sobre esses aspectos, relatam:

“Na natureza nada ocorre bruscamente. Então assim, eu acho que a ansiedade, segurar a ansiedade de alguns personagens chave, que eu sou totalmente dependente deles, mas tentar trazer essa consciência de que as coisas têm que ser um pouco mais orgânicas, um pouco mais naturais e sem gerar choque e conflito, acho que esse é um desafio. Então, a consciência, ela traz ao mesmo tempo conhecimento, mas ela traz ansiedade, né? A gente tem que saber trabalhar com isso também. A gente fala de metas pra 2030, pra mim é depois de amanhã, pra algumas pessoas: “Meu Deus, mas por que só em 2030?” (Daniel, coordenador)

“Eu entendo assim, a partir do momento que que o negócio chacoalha e fica melhor, aí vira uma projeção geométrica, sabe? Mas eu entendo que é um movimento, a gente está dando um primeiro passo. Por mais que a gente esteja com dois anos com esses grupos formados, foi a partir do ano passado que a gente realmente começou a ter ações, treinamento, de uma forma um pouco mais efetiva. [...] Se a gente coloca uma meta muito grande, a chance da gente desistir no meio do caminho porque acha que não vai atingir é muito grande. (Gabriela, gerente).

É importante mencionar que a meta de raças e etnias, que consiste em ter 34% de funcionários pretos ou pardos, representa aproximadamente 50% a mais do que a proporção de habitantes autodeclarados negros e pardos na região de Curitiba. Em relação à meta estabelecida para Gênero e à ausência de meta para LGBTI+, os gerentes comentam, respectivamente:

“A parte de mulheres, que é o que tá mais em foco agora, das mulheres na alta gestão, acho que a gente tá caminhando bem. A gente teve promoções e contratações de mulheres em vagas gerenciais, então tem essa vaga de diretoria que também é afirmativa que vai ser uma mulher, então acho que a gente tá caminhando bem. Acho que a chance que a gente tem de

chegar na nossa meta lá no prazo é bem grande.” (Yuri, gerente)

“É mais importante a gente realmente estruturar uma confiança dentro da empresa, um ambiente realmente seguro, para depois a gente começar a fazer a captação mais forte dessas pessoas para que tragam mais diversidade. Do contrário é um risco muito grande para essas pessoas também. (Gabriela, gerente).

Conforme salienta Fleury (2000), a credibilidade dos programas de diversidade depende da definição de metas e avaliação da sua eficiência por meio de indicadores, que devem estar vinculados aos objetivos de negócio. A esse respeito, Acker (2006) acrescenta a importância de reorientar os objetivos organizacionais para que estes desafiem e modifiquem os regimes de desigualdade vigentes.

Quanto à mensuração e avaliação do cumprimento das metas, indicadores são gerados mensalmente a partir de relatórios de admissão e demissão, da folha de pagamento e da plataforma de cadastro social dos funcionários. Dessa forma, é possível verificar a composição demográfica da companhia, bem como a proporção da remuneração total anual por gênero, outro indicador monitorado. Já a avaliação qualitativa é realizada anualmente através de pesquisas, como aponta o *Relatório de Sustentabilidade 2023*: “Para todos os recortes sociais, são realizadas, anualmente, pesquisas de clima e favorabilidade, segurança, comportamento e preparo da gestão, com acompanhamento da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional.” As entrevistas de desligamento também geram inputs em relação ao clima organizacional. Esses indicadores são avaliados trimestralmente pelo “Comitê de Gente” e quaisquer desvios identificados são escalonados à alta liderança para que ações corretivas sejam tomadas.

No que se refere ao censo derivado dos dados da plataforma de cadastramento de funcionários, Davi destaca a preocupação da empresa em seguir as regras da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), garantindo a privacidade dos dados dos indivíduos:

“A gente fez uma parceria com a sênior, que é a nosso software de folha de pagamento, então a gente só consegue extrair os dados de maneira agrupada, de maneira que a gente não consiga identificar a pessoa, individualizar. A pessoa saindo da empresa isso automaticamente é excluído, então existe um processo a partir do momento que vira a chave lá de demissão, o próprio sistema entende, vai lá e exclui esses dados pra gente ficar em conformidade com a LGPD.” (Davi, coordenador)

Não obstante a diminuição da participação de negros e indígenas de 23%

para 21% em 2023, conforme relatado no *Relatório de Sustentabilidade 2023*, no último ano, os indicadores de diversidade de gênero e pessoas com deficiência avançaram significativamente em direção às metas em comparação à 2022, quando estas foram estabelecidas. A presença de mulheres da alta liderança aumentou de 27% para 33%, enquanto a representatividade de PcD na força de trabalho cresceu de 1,93% para 3,8%, mas ainda reflete um afinilamento hierárquico de grupos minorizados, reforçando pesquisas como a do Instituto Ethos (2016). Sobre o progresso da meta relacionada ao pilar de LGBTI+, há uma percepção positiva quanto à criação de um ambiente seguro e inclusivo:

“As pessoas quando entram na empresa, que elas são LGBT, elas começam: ‘nossa, que legal, tem um grupo de diversidade’. Vai entrar. Então, esse ano, acho que entraram três pessoas LGBT. Uma que é agênero e pansexual, eu falei: ‘sensacional, vem ensinar para a gente algumas coisas’. Com certeza. E aí eles entram na empresa e semana seguinte eles já entram no grupo. Então, isso também me dá uma impressão que, assim, aparentemente, eles entendem que esse é um ambiente seguro, esse grupo é seguro para eles estarem ali e mudarem um pouco o mundo, a característica da empresa, se precisar. Mas eles se sentem acolhidos de alguma forma, que é o nosso objetivo.” (Gabriela, gerente).

No que concerne a incentivos e recompensas relacionados às metas de DE&I, seu cumprimento está diretamente vinculado à remuneração variável da gestão, importante prática de gestão para se obter uma cultura de diversidade inclusive (PLESS & MAAK, 2004). Supervisores, coordenadores, gerentes e diretores têm 10% de sua remuneração variável associada a metas de sustentabilidade. Deste percentual, 50% correspondem às metas do pilar ambiental e 50% do pilar social, onde estão inseridos os objetivos de DE&I.

Como parte de uma cultura organizacional inclusiva, é imperioso reconhecer as semelhanças e diferenças de cada indivíduo (PLESS & MAAK, 2004), porém, conflitos interpessoais e falhas de comunicação podem surgir do ambiente diverso (COX, 1991) caso essas diferenças não sejam respeitadas. Para monitorar e responder a eventos como esses, incluindo casos de preconceito e discriminação, a empresa conta com o *Canal de Garantia da Integridade Herbarium* (CGHI). Os relatos recebidos por esse canal são apurados por um time especializado da empresa terceirizada e, após análise, encaminhados ao Comitê de Integridade da companhia, responsável pela investigação aprofundada dos fatos e da aplicação das medidas administrativas e disciplinares pertinentes.

O CGHI foi mencionado por quase todos os entrevistados como ferramenta

importante no combate ao preconceito, discriminação e assédio. Ele é amplamente divulgado em diversos materiais, como *Código de Ética e Conduta*, TV interna, nas ações de Letramento e pelos grupos de afinidades. Daniel enfatizou que a efetividade desse canal se torna evidente à medida que os funcionários observam ações concretas sendo tomadas em resposta às denúncias, além de observar que disseminação de informações no ambiente industrial é mais ágil que no ambiente administrativo.

“Esse mesmo canal vem nas informações sobre combate ao assédio, vem na informação sobre conduta e ética, vem nas informações sobre diversidade e inclusão. Então eles falaram: ‘Poxa, essa é a nossa ouvidoria, esse é o nosso canal de denúncias.’ E a partir do momento que eles começam a ver ações sendo tomadas, né? Isso reverbera, isso dentro do universo industrial. No chão da fábrica eles se comunicam muito mais rápido do que o nosso do marketing. Então eles começam a entender que isso realmente funciona.” (Daniel, coordenador)

Além do canal formal mencionado, alguns participantes sugerem que os responsáveis pelos grupos de afinidade também têm atuado como mediadores de conflitos. Isso está em linha com os argumentos de Dobbin & Kalev (2016), que identificaram que canais informais, representados pelos GA no caso da Herbarium, tendem a ser mais flexíveis, eficientes e reduzir eventuais retaliações em comparação aos formais.

“E a gente, como grupo, sempre informa as pessoas sobre o canal. E também se coloca como pessoas que podem ser acionadas no sentido assim: ‘Você está precisando de alguma coisa aqui dentro? Pode conversar comigo. Eu vou garantir que vou tentar te ajudar da melhor forma possível e encontrar os meios que a empresa dá para que possamos cuidar de mais diversos assuntos que vêm dessa forma para nós’. [...] Já tiveram ações que a gente tomou porque pessoas nos procuraram. Já tiveram duas ou três ações ali que chegou para nós de que teve um preconceito de tal forma em tal lugar. A gente olha para aquilo e fala: ‘O que ocasionou isso, o que a gente consegue fazer com ações simples, sem abrir no grupo o fato em si, que a gente possa fazer para melhorar isso daqui?’. A cabine de preservação da intimidade, por exemplo, veio de uma ação assim. A gente teve uma situação meio quadradinha que chegou na nossa mão, por alguns canais ali, e a gente falou assim: ‘Poxa, mas isso aqui também reflete uma realidade como um todo. Vamos fazer?’ (Bianca, supervisora)

Sobre o *Código de Ética e Conduta*, o documento reforça os princípios que devem pautar a conduta dos funcionários e declara que a organização “repudia toda forma de discriminação e preconceito, seja relacionado à origem (étnica, pátria, regional, cultural, religiosa, familiar), deficiência (física, mental, intelectual), gênero ou orientação sexual.”, conforme ilustra a Figura 6.

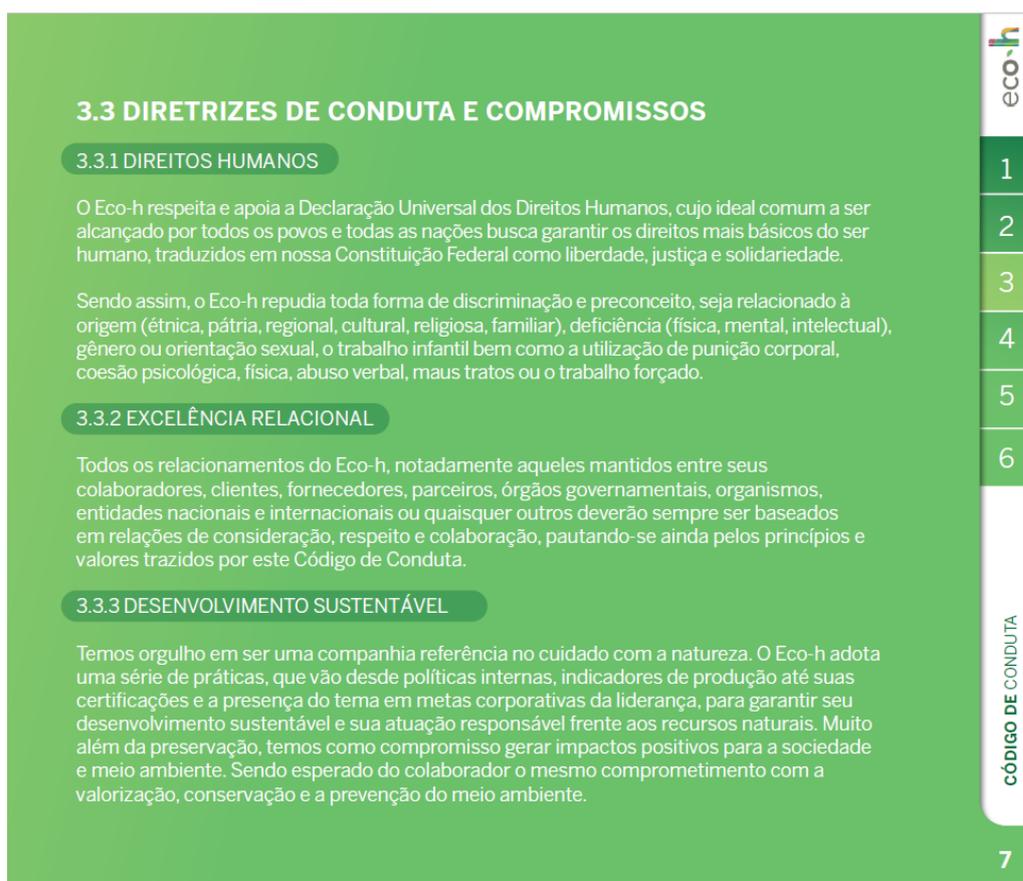


Figura 6: Diretriz da Herbarium contra discriminação e preconceito

Fonte: Código de Ética e Conduta

4.2.5. Processos Organizacionais

No total, os participantes relataram 17 iniciativas referentes a Processos Organizacionais, que incluem processos, tais como recrutamento e seleção, integração, remuneração e benefícios, avaliação de performance, promoção e desenvolvimento, entre outros. Estas iniciativas estão detalhadas na Tabela 8.

Unidades de registro	Unidades de contexto	f	%
Recrutamento de grupos minorizados	Vaga afirmativa mulher	6	75%
	Vaga afirmativa PcD	3	38%
	Busca de candidatos através de feira de empregos	1	13%
Revisão da remuneração e benefícios	Licença parental	4	50%
	Análise de gap salarial entre grupos demográficos	3	38%
	Assistência médica para casais homoafetivos	1	13%
Ferramentas/infraestrutura acessíveis e inclusivas	Ferramentas de trabalho para grupo PcD	3	38%

	Sala de amamentação	1	13%
	Fechamento dos vãos nas escadas	1	13%
	Toucas inclusivas (cabelos afro, volumosos, com tranças)	1	13%
	Vagas no estacionamento para gestantes	1	13%
	Instalação de cabines de preservação da intimidade	1	13%
	Pontos para disponibilização de absorventes	1	13%
Capacitação e Desenvolvimento	Curso de libras	2	25%
	Mentoria para mulheres com potencial para cargo de gestão	1	13%
Saúde e bem-estar	Suporte psicológico	1	13%
	Incentivo à prática de meditação	1	13%

Tabela 8: Iniciativas de Processos Organizacionais (n = 8)

Fonte: Elaborada pela autora

A criação de vagas afirmativas para mulheres foi a iniciativa mais citada pelos entrevistados. Atualmente, a empresa adota vagas afirmativas para mulheres em posição de liderança e pessoas com deficiência, visando atingir suas metas em DE&I. Conforme Acker (2006), a implementação de vagas afirmativas para negros e mulheres para cargos de alta gestão contribui para reduzir os estereótipos raciais e de gênero, bem como mitigar os efeitos das hierarquias de classe. No entanto, como a empresa ainda não dispõe de vagas afirmativas para os demais recortes sociais, essa foi uma oportunidade identificada por alguns participantes para aumentar a representatividade e reduzir desigualdades na organização.

Em contrapartida, a criação de vagas afirmativas não é um consenso entre os funcionários. Para Thomas Jr. (1990), o foco direcionado em um grupo específico sugere a alguns funcionários que os padrões estão sendo flexibilizados para favorecer esse grupo, como narra Mariana. Além disso, alguns funcionários podem se basear em vieses estruturais, como estereótipos de gênero que atribuem diferentes capacidades e competências, inatas, a homens e mulheres (Acker, 1992), conforme demonstrado na fala de Júlia sobre a atual vaga afirmativa para Diretora PD&I e Técnica.

“Aí um dos caras falou para a gente assim: ‘Nada a ver essa coisa de vaga afirmativa, porque tira lugar de... se eu sou capacitado, eu não posso me candidatar.’ Enfim, aí a gente viu a necessidade de fazer o material educativo explicando o porquê das vagas afirmativas, entendeu?” (Mariana, gerente)

“Eu acho até que não foi fechada essa vaga ainda, porque são vários requisitos. É uma

direção, é diferente de uma gerência. Então é muito mais complexo, porque é a direção da área técnica da empresa. Enfim, na minha humilde e sincera opinião, eu vejo que até mesmo a empresa acaba entrando em desvantagem, porque acaba não conseguindo aquilo que quer, porque precisa contratar somente uma mulher e acaba deixando de lado um currículo de um outro homem, entendeu? Porque é inegável que o perfil da mulher, a biologia, só homem e mulher têm biologia diferente, têm uma natureza diferente. Às vezes a mulher não gosta daquilo ali e ela acaba seguindo para um outro caminho e vai ser um pouco mais difícil de tu encontrar uma mulher que goste de lidar com produção, com equipamentos dentro de uma indústria que saiba como aquilo ali funciona, entendeu? Mas tem nos requisitos daquela vaga saber como aquilo ali funciona. Então, você vai acabar achando um homem que vai exercer aquela função, entendeu? Melhor. Eu acabo vendo que a empresa perde tempo com relação a isso.” (Júlia, analista)

Sobre a citada oportunidade de ampliar as vagas afirmativas, Mateus sugere a implementação de programa de *trainee* para grupos minorizados. Gabriela, por sua vez, destaca os desafios enfrentados pelos representantes médicos da Herbarium em transmitir uma imagem de diversidade e inclusão, já que esses profissionais são o elo entre a indústria farmacêutica, prescritores e estabelecimentos comerciais. Ela aponta que o mercado ainda mantém um padrão restritivo para esses profissionais, especialmente em termos étnico-racial, limitando a diversidade. Para enfrentar essa questão, a gerente propõe uma estratégia proativa, incluindo a contratação e formação de turmas de neófitos – representantes médicos ou propagandista sem experiência – negros e pardos. Essa iniciativa visa não apenas aumentar a diversidade racial entre os representantes médicos da companhia, mas também formar profissionais diversificados para o setor. Tal abordagem demonstra o potencial da empresa em criar oportunidades no mercado e se posicionar como agente de mudança.

Conforme relata Yuri, a empresa também busca aumentar a representatividade da sua força de trabalho através da participação em feiras de emprego exclusivas para mulheres e pessoas com deficiência, frequentemente organizadas pelas prefeituras de Colombo e Curitiba. A Figura 7 ilustra uma dessas ações de empregabilidade para PcD, na qual a Herbarium esteve presente.

Herbarium Laboratório Botânico
101.401 seguidores
10 m • 🌐

Em parceria com o Departamento dos Direitos da Pessoa com Deficiência da Prefeitura Municipal de Curitiba, participamos da segunda edição da Ação de Empregabilidade da Pessoa com Deficiência e compartilhamos com a comunidade nossas vagas afirmativas disponíveis.

O evento reuniu diversas empresas de Curitiba e Região que puderam realizar a seleção das pessoas que participaram da ação.

Nós da Herbarium, abraçamos e promovemos a diversidade, inclusão e equidade em todas as nossas equipes. Dentro de nossa estratégia de Diversidade & Inclusão, buscamos a representatividade de pessoas com deficiência em nosso Ecossistema.

#temvaga #herbarium #acaodeempregabilidade

#PraTodosVerem: A publicação possui duas imagens da equipe de recrutamento da Herbarium entrevistando os candidatos. Na lateral esquerda o texto: "Ação de Empregabilidade da Pessoa com Deficiência".

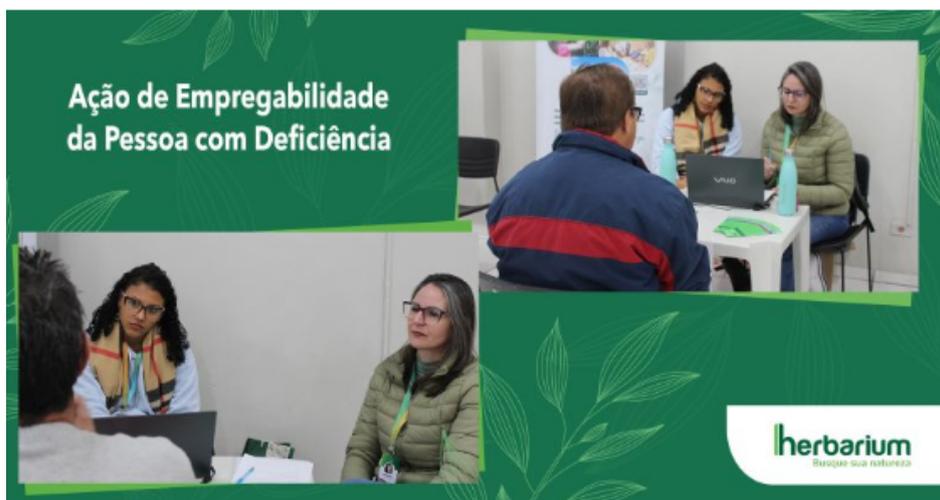


Figura 7: Postagem 9: Divulgação sobre ação de empregabilidade de PcD
Fonte: LinkedIn Herbarium⁷

Apesar das iniciativas já mencionadas, alguns entrevistados ainda percebem o processo de recrutamento e seleção estereotipado um desafio significativo, um dos mecanismos que Acker (2006) identifica como perpetuador de desigualdade nas organizações. Para enfrentar essa questão, como parte das iniciativas de Letramento, a empresa prevê nova capacitação em Recrutamento Inclusivo para as áreas de Gente e Gestão. Mateus sugere que é preciso reconhecer os vieses

⁷ Disponível em https://www.linkedin.com/posts/herbarium_temvaga-herbarium-acaodeempregabilidade-activity-7082327266319360000-NHL5?utm_source=share&utm_medium=member_desktop. Acesso em 18/05/2024.

inconscientes, ampliar as fontes de busca de candidatos e flexibilizar os critérios de seleção, de modo a investir em talentos em construção, proporcionando-lhes as competências necessárias. Seu relato, a seguir, demonstra como a intersecção entre raça e classe pode criar sistemas de exclusão, resultando em barreiras ao acesso a oportunidades de trabalho (ACKER, 2006; COLLINS & BILGE, 2021).

E aí eu ouvi a seguinte frase: não, mas é difícil achar pessoas no mercado, é difícil você encontrar pessoas pretas e tal. Eu falei: mas é difícil, porque se estão procurando onde a fonte é sempre a mesma, como assim? [...] Eu acho que o desafio maior é o RH começar a entender as fontes de busca e começar a ser mais flexível em algumas coisas. Por exemplo, se você tem dois candidatos para uma vaga, um homem de 23 anos branco e um homem de 23 anos preto. O homem branco que tem todas as chances da vida, que ele já fez intercâmbio, fala inglês fluentemente, fala tudo fluentemente e tal. E um que trabalhou em várias coisas para conseguir sustentar a casa, mas tentando mudar de vida. A visão do RH é você pegar a pessoa que está pronta. Mas por que não pegar uma pessoa que está em construção? [...] Eu fui criado em Caxias, no Gramacho, na Baixada Fluminense. Um cara veio da periferia, Gramacho é um lugar pobre, não é um lugar nada demais, filho de uma mãe solo, uma mulher preta que teve que estudar depois de muito tempo, meu pai separou dela, tipo, eu era novinho e tal, nunca deixou faltar nada em casa, mas assim, a minha situação em comparação com um cara branco que tem família totalmente estruturada é outra, sabe? (Mateus, analista)

Quanto aos processos de remuneração, oportunidades de promoção e desenvolvimento, embora a maioria dos entrevistados não perceba desigualdades, Mariana destaca que a liderança, em especial o Presidente, reconhece as desigualdades na hierarquia e no acesso ao poder (ACKER, 2006). No entanto, estão interessados em promover mudanças, em consonância com as considerações de Pless & Maak (2004), que enfatizam que sempre existirão desequilíbrios na distribuição de poder, mas é crucial aumentar a consciência sobre tais aspectos e buscar a criação de um ambiente inclusivo.

“Então, tem muitos homens brancos em posições de poder internamente, mas, em contrapartida, eu não acho que eles ignorem esse fato, entendeu? ... um dos pontos que ele (Presidente) trouxe foi: ‘O que você sugere de a gente fazer para que se melhore a exposição de mulheres aqui internamente, para que a gente traga as mulheres para uma posição de mais exposição positiva? Como você acha que a gente pode trabalhar isso?’ Acho que o fato deles olharem para isso e entenderem que não é o cenário ideal, já fala muito.” (Mariana, gerente)

Uma das iniciativas para promoção de equidade, ainda em construção pela empresa, é a licença parental. Após aderir ao Programa Empresa Cidadã, ampliando a licença maternidade e paternidade para 6 meses e 20 dias, respectivamente, o grupo de afinidade LGBTI+ questionou quanto ao benefício para casais homoafetivos, emergindo questões sobre as expectativas sociais baseada em gênero em relação ao papel dos pais na criação dos filhos e no mercado de trabalho. Em

resposta, está em aprovação pelo Conselho de Administração a licença parental, obrigatória, que não leva em consideração a orientação sexual do colaborador. Davi ressalta que outros benefícios, como plano de saúde, já são oferecidos aos cônjuges em relação homoafetiva.

No que tange à infraestrutura, além daquelas adotadas para PcD, como mencionado na categoria de Pesquisa e Comunicação, foram implementadas diversas medidas práticas por iniciativa do GA de Gênero, como a disponibilização de vagas exclusivas para gestantes no estacionamento, a criação de uma sala de amamentação e pontos de distribuição de absorventes. Além disso, foram realizadas adaptações físicas, como o fechamento de escadas vazadas, visando garantir o conforto das funcionárias.

Vale ressaltar que, por se tratar de indústria farmacêutica, algumas peculiaridades da dinâmica de uma fábrica de medicamento também podem influenciar na percepção de inclusão dos funcionários. Dentre os requisitos legais para cumprimento das boas práticas de fabricação de medicamento, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) estabelece que todas as pessoas que entrem nas áreas de fabricação devem usar roupas protetoras adequadas às operações a serem executadas. Assim, os operadores e visitantes precisam se paramentar apropriadamente em vestiários auxiliares à área produtiva.

Em resposta a relatos feitos aos líderes do GA LGBTI+, foram instaladas cabines nos vestiários para troca de uniforme para ingresso na área produtiva, a fim de garantir a preservação da intimidade não apenas das pessoas desse recorte, mas de todos aqueles que se sentem desconfortáveis nesse processo.

Igualmente, o GA de Raças e Etnias viabilizou a adoção de toucas inclusivas, que servem para todos os tipos de cabelos, tais como afro, trançados e volumosos. A iniciativa surgiu após uma funcionária negra, em visita à fábrica, ser impossibilitada de acessar a área produtiva por falta de touca compatível com seu cabelo *black*. O analista Mateus ressalta a importância dessa ação ao afirmar: “É uma coisa mínima, porém foi uma coisa de muita importância para a gente.” Esse exemplo demonstra o interesse da organização em implementar práticas de equidade e inclusão, ao considerar as necessidades individuais com vistas à remoção de barreiras, buscando a participação de todos nos processos organizacionais (PLESS & MAAK, 2004; ROBERSON, 2006; ESPINOZA, 2007).

Por fim, foram mencionadas pelos entrevistados iniciativas relativas à saúde

e bem-estar, como suporte psicológico e incentivo à prática de meditação. De acordo com Wentling & Palma (2004), essas iniciativas contribuem para a atração de pessoas diversas, diminuem taxas de turnover e de absenteísmo, melhoram o comprometimento e a satisfação com trabalho e aumenta produtividade. Esse sentimento de satisfação é evidenciado nos depoimentos dos entrevistados que participam da jornada de DE&I na Herbarium e acompanham sua transformação cultural:

Assim eu posso te dizer, o que eu entrego hoje aqui na Herbarium eu não entreguei 30% morando num outro país. Porque eu tava sempre preocupado sobre as minhas tatuagens religiosas num país muçulmano, com as dificuldades idiomáticas, com as dificuldades culturais. E isso interfere muito em ser quem você é ou o que você é e o que você pode fazer. (Daniel, coordenador).

“O nosso grupo é bem legal, você vê que as pessoas têm satisfação. Hoje mesmo, quando a gente for fazer a nossa reunião no final da tarde, o pessoal vai estar animado. Você sai um pouco daquela rotina, às vezes, daquelas reuniões de trabalho que às vezes são tão pesadas, você vai para uma reunião que, por mais que você vá falar de assuntos às vezes difíceis, a gente sente que está ali fazendo a diferença [...] é muito interessante e bom você ver que a empresa também quer e evolui todo mundo junto, é uma jornada pessoal muito legal e é bom você ver que faz algo de bom para as pessoas. [...] A gente não está aqui só fazendo medicamento, A gente não está aqui só fazendo um suplemento, a gente está aqui fazendo isso e, além de tudo, tentando ser seres humanos melhores, não só para nós, mas para todas as pessoas da nossa empresa” (Bianca, supervisora)

“Já passei por várias Herbarium. Acho que é comum a gente falar isso quando se trata de bastante tempo de casa. Mas o meu orgulho é que sempre para melhor [...] felizmente, a gente viu a coisa só deslanchando, tanto com relação à parte econômica quanto à parte de cultura” meu orgulho é ver que é um movimento de melhoria, um movimento de sempre evolução. Não importa se é rápido, mas ela é contínua, acontece, sabe?” (Mariana, gerente)

5 Conclusão

A literatura acadêmica sobre diversidade, equidade e inclusão no ambiente organizacional destaca a importância de se criar um ambiente de trabalho que valorize a diversidade incluindo marcadores como gênero, etnia, idade, orientação sexual, habilidades, religião e origens culturais. Organizações que adotam práticas inclusivas tendem a ser mais inovadoras, criativas e resilientes, além de apresentarem melhores resultados financeiros e maior satisfação dos funcionários (THOMAS JR, 1990; COX, 1993; MAXWELL, 2001). No contexto da indústria farmacêutica, onde a pesquisa e desenvolvimento são cruciais, a diversidade de perspectivas e experiências pode, inclusive, impulsionar a inovação e a descoberta de novos medicamentos.

Contudo, as desigualdades existentes na sociedade seguem presentes também nas organizações, que criam regimes de desigualdades em suas práticas, perpetuando disparidades de acesso a poder e recursos, sustentadas por processos organizacionais que muitas vezes invisibilizam e legitimam as desigualdades (ACKER, 2006; 2009; 2011). Neste sentido, a gestão da diversidade precisa oferecer recursos que desafiem os regimes de desigualdades nas organizações, promovendo ambientes mais inclusivos e equitativos para os mais diversos recortes sociais.

Deste modo, ao pensarmos em um processo de mudança cultural em que a organização busque valorizar a diversidade dos indivíduos e a pluralidade de opiniões, garantindo as mesmas oportunidades a todos da organização, é preciso desafiar as crenças individuais e grupais, especialmente da alta liderança, que se manifestam em preconceitos contra grupos sociais marginalizados e contribuem para a criação de regimes de desigualdade nas organizações, para então estabelecer uma visão de futuro a ser disseminada. Neste processo, os gestores exercem um papel fundamental para transmitir novas crenças e comportamentos esperados (*walk the talk*) (WENTLING & PALMA, 2000; MAXWELL, 2001; PLESS & MAAK, 2004-

Na presente pesquisa, os depoimentos dos entrevistados revelam que a Herbarium está tomando medidas significativas para promover diversidade, equidade e inclusão em seu ambiente de trabalho, como aquelas sugeridas por Cox & Blake (1991) para transformação multicultural. Embora suas iniciativas sejam relativamente recentes, com início há pouco mais de dois anos, a empresa conseguiu implementar políticas e estabelecer estruturas robustas, além de ações concretas, recebendo feedback positivo de seus funcionários. Esse conjunto de medidas tem resultado em um impacto positivo no ambiente organizacional, conforme demonstrado pela satisfação dos funcionários entrevistados.

Assim, o presente estudo permitiu identificar alguns elementos essenciais para iniciar e sustentar o processo de mudança em busca de maior diversidade, equidade e inclusão no ambiente organizacional. Esses elementos compreendem: 1) a importância do letramento em DE&I para promover a conscientização e a capacidade de responder criticamente às desigualdades estruturais; 2) o papel crucial da liderança como exemplo a ser seguido; 3) a escuta ativa como ferramenta de gestão da diversidade; 4) a necessidade de revisar processos organizacionais; 5) o estabelecimento de metas claras como um passo fundamental; 6) a função central do gestor de DE&I em assegurar a constância do programa e cumprimento das metas; e 7) os grupos de afinidade como impulsionadores da mudança.

Quanto ao papel da liderança, este caso destacou como a visão do presidente, voltada para questões ambientais e sociais, tem guiado o processo de transformação em direção a uma cultura inclusiva, buscando um alinhamento estratégico ao mesmo tempo em que motiva e engaja os funcionários. Em uma cultura de inclusão, segundo Pless & Maak (2004, p. 136), é fundamental que “vozes até então marginalizadas não sejam apenas toleradas, mas ativamente convidadas, apoiadas e capacitadas para expor seus pontos de vista, ideias e opiniões.” Sob esse aspecto, observa-se como a Herbarium vem viabilizando um ambiente de escuta em suas práticas, promovendo uma experiência de inclusão e sentimento de pertencimento entre os funcionários (FERDMAN et al., 2009).

Para avançar, é crucial que a Herbarium continue a avaliar e ajustar suas estratégias de DE&I com base nos feedbacks contínuos dos funcionários e nas melhores práticas do setor. A integração de DE&I dentro da estratégia ESG da empresa já se mostra uma abordagem eficaz, e a continuidade desse compromisso será fundamental para o sucesso a longo prazo.

A presente pesquisa revelou aspectos específicos do mercado farmacêutico no contexto de DE&I. Um desses aspectos diz respeito ao desafio de assegurar a inclusão e o alinhamento cultural dos representantes comerciais, que atuam externamente, distante das instalações da empresa e dispersos por todo território nacional, em ambientes pouco diversos, especialmente em termos de raça e etnia. Isso ressalta a necessidade de formar profissionais diversos para essa categoria, o que pode influenciar significativamente a dinâmica desse campo. Outra questão relevante se refere a ferramentas e infraestrutura acessíveis e inclusivas num ambiente industrial e regulado, o que demanda a formulação de estratégias para atender às necessidades de diferentes grupos, sem comprometer a conformidade com os requisitos legais.

Conclui-se, como contribuição prática, que este estudo de caso pode trazer insights valiosos para empresas que desejam iniciar uma jornada de DE&I em seu ambiente organizacional. No entanto, é importante considerar as particularidades da companhia estudada, uma farmacêutica nacional, familiar, na qual os valores do dono têm incontestável influência sobre as estratégias e práticas organizacionais, facilitando o processo de transformação cultural. Além disso, é necessário reconhecer que o método de estudo de caso pode tornar difícil extrapolar os resultados e as lições aprendidas para outras situações que se afastam do contexto específico da pesquisa.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

A presente pesquisa concentrou-se em compreender de que forma a empresa farmacêutica Herbarium está atuando para promoção de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) em sua força de trabalho. As conclusões deste estudo indicam potenciais direções para investigações futuras, visando ampliar e aprofundar o entendimento destas práticas no contexto organizacional.

Uma área de pesquisa promissora seria a avaliação da efetividade das práticas de DE&I em reduzir as desigualdades existentes e perpetuadas dentro de uma organização. Além disso, um estudo de caso múltiplo em empresas do setor farmacêutico poderia oferecer uma melhor compreensão sobre as diferenças nas abordagens de DE&I e seus impactos na cultura organizacional e no desempenho

organizacional, incluindo inovação, produtividade e resultados financeiros.

Pesquisas longitudinais também poderiam ser conduzidas para examinar como as práticas de DE&I implementadas por uma organização influenciam o clima organizacional, além da satisfação dos funcionários ao longo do tempo e sua decisão de permanecer na empresa a longo prazo.

Outras sugestões incluem a investigação das estratégias de comunicação e as percepções dos clientes quanto às práticas de DE&I divulgadas pela empresa e como esses aspectos influenciam a lealdade à marca e a decisão de compra.

Essas propostas de estudos futuros têm o potencial de contribuir significativamente para uma compreensão mais holística e aprofundada dos esforços de uma empresa em promover a diversidade, equidade e inclusão em sua força de trabalho, bem como para o avanço do conhecimento acadêmico sobre esse tema, crucial para as organizações contemporâneas.

6. Referências Bibliográficas

ACKER, J. Gendering Organizational Theory. In: OTT, J. S.; SHAFRITZ, J. M. (eds), 2001. **Classics of Organization Theory**. 5.ed., Belmont: Wadsworth, p. 391-398, 1992.

_____. Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. **Gender & Society**, 20(4), 441–464, 2006.

_____. From glass ceiling to inequality regimes. **Sociologie du travail**, Paris, v. 51, n. 2, p. 199-217, 2009.

_____. Theorizing Gender, Race, and Class in Organizations. In: Jeanes, E. L.; Knights, D.; Martin, P.Y. **Handbook of Gender, Work, and Organization**. West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2011.

AGÓCS, C.; BURR, C. Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, v. 17, n. 4, p. 30–45, 1996.

ALEXANDRE, H. Representações, práticas e valores geradores de assimetrias de género na administração pública central portuguesa. In: IX Jornadas de Sociologia da Universidade de Évora, 2007. Évora. Anais [...]. Évora: Universidade de Évora, 2007.

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, 2004.

ARMSTRONG, M., EDWARDS, E., PINDER, D. Corporate commitments to racial justice: An update, McKinsey, fevereiro de 2023. Disponível em: , acesso em 09/11/2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUM, B. Diversity, equity, and inclusion policies: Are organizations truly committed to a workplace culture shift? **Journal of Business and Behavioral Science**, v. 33, n. 2, p. 11–23, 2021.

BOSCO, F. **A vítima tem sempre razão?: Lutas identitárias e o novo espaço público brasileiro**. 1a. ed. São Paulo: Todavia, 2017.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 658, de 30 de março de 2022. Dispõe sobre as Diretrizes Gerais de Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 mar. 2022.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal,

1988.

_____. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, Brasília, 24 jul. 2005.

_____. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos (Prouni), regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei no 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 14 jan. 2005.

_____. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 29 ago. 2012.

_____. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Diário Oficial da União, Brasília, n. 109, p. 3, 10 jun. 2014.

_____. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

CASTILHO, P., CALLEGARO, H., SZWARCOWALD, M. Diversity Matters Latin America. McKinsey & Company, Junho de 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/>, acesso em 10/11/2023.

COLLINS, P. H., BILGE, S. **Interseccionalidade**. Tradução de Rane Souza. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2021.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

COX, T., Jr. The Multicultural Organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 34–47, 1991.

_____. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

COX, T. H.; BLAKE, S. **Managing cultural diversity: Implications for competitiveness organizational**. The Executive (Academy of Management), v. 5(3), P. 45-56, 1991.

DOBBIN, F.; KALEV, A. Why diversity programs fail. **Harvard Business Review**, 2016.

ESPINOZA, O. Solving the equity-equality conceptual dilemma: A new model for analysis of the educational process. **Educational Research**, 49(4), 343–363, 2007.

ESTADÃO, Indústria farmacêutica tem divisão igualitária de funcionários entre homens e mulheres, diz pesquisa, fevereiro de 2023. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/governanca/industria-farmacautica->

paridade-genero-contratacoes/, acesso em 09/09/2023.

FERDMAN, B. M.; BARRERA, V.; ALLEN, A.; VOUNG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. In: Gender and diversity in organizations division. Anais...Chicago, IL: Academy of Management, 2009.

FERREIRA, P. I. **Gestão da diversidade e interculturalidade nas organizações**. 1.ed. Curitiba: InterSaberes, 2021.

FIERCEPHARMA. **Top 10 Equality, Diversity and Inclusion in Pharmas 2021**. Disponível em: <https://www.fiercepharma.com/special-reports/top-10-equality-diversity-and-inclusion-pharmas-2021>. Acesso em: 07 abr. 2024.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Editora Bookman, p. 335-352, 2010.

FRAGA, A. M., COLOMBY, R. K., GEMELLI, C. E., PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HIRATA, H. Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo Social**, 26(1), 61–73, 2014.

HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. Why Diversity Matters. McKinsey & Company, Janeiro de 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Acesso em: 20 set. 2023.

Herbarium. Código de Ética e Conduta.

_____. Dicionário Inclusivo, Disponível em: <https://herbarium.com.br/materiais-responsabilidades/Dicionario%20Inclusivo%20PC.pdf> Acesso em: 18 mar. 2024.

_____. Guia de Diversidade, Equidade e Inclusão Eco-h. Disponível em: https://herbarium.com.br/materiais-responsabilidades/Guia_de_Diversidade_Equidade_e_Inclusao_Eco-h.pdf. Acesso em: 18 mar. 2024.

_____. Relatório de Sustentabilidade 2023

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), maio de 2016. Disponível em:

https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Racial_Genero_500empresas.pdf. Acesso em: 11 set. 2023.

JAIME, P. Diversidade, raça e gênero/sexualidade no mundo empresarial: reflexões sobre um programa de pesquisas em andamento. In: LEMOS, E. SALVATORI, P. (Org.). **Comunicação, Diversidade e Organizações: pensamento e ação**. 1ed. São Paulo: Abrapcorp, v.1, p. 97-126, 2019.

LAGO, C. Gênero e sexualidade nas organizações: uma conversa inicial. In: LEMOS, E. SALVATORI, P. (Org.). **Comunicação, Diversidade e Organizações: pensamento e ação**. 1ed. São Paulo: Abrapcorp, v. 1, p. 77-94, 2019.

MAXWELL, G. A., BLAIR, S., MCDUGALL, M. Edging towards managing diversity in practice. **Employee Relations**, v. 23, n. 5, p. 468–482, 2001.

MOR-BARAK, M. E. **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, 2016.

NKOMO, S. M.; COX, T. C., Jr. Diversidade e identidade nas organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 1, pp. 334-360. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1999.

PANORAMA FARMACÊUTICO. Projeto incentiva presença feminina na indústria. Disponível em: <https://panoramafarmaceutico.com.br/projeto-presenca-feminina-industria/?noamp=available>. Acesso em: 23 ago. 2023.

PLESS, N. M.; MAAK, T. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. **Journal of Business Ethics**, v. 54, n. 2, 2004.

PORTO, S. M. Justiça Social, Equidade e Necessidade em Saúde PIOLA, S. F.; VIANNA, S. M. (Org.). Economia da saúde: conceito e contribuição para a gestão em saúde. 2. ed. Brasília, DF: Ipea, 1998.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. **Group and Organization Management**, v. 31, n. 2, p. 212–236, 2006

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa administrativa. **Rev. Adm. UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009

SALES, R. G., FERRARI, M. A. Diversidade nas organizações: breve genealogia da discussão nos Estados Unidos e no Brasil. **Comunicação e direitos humanos**, Belo Horizonte (MG): PPGCOM UFMG, p. 169-182, 2019.

SANTOS, E. E. DE O. **Panorama da gestão da diversidade: um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais**. 192. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

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

SINDUSFARMA. Relatório Anual de Atividades. São Paulo, 2023.

TECNOBLOG. O que é LinkedIn, afinal? Maio de 2019. Disponível em: <https://tecnoblog.net/responde/o-que-e-linkedin/>. Acesso em: 13 maio 2024.

THOMAS JR., R. R. From Affirmative Action to Affirming Diversity. **Harvard Business Review**, p. 107–117, 1990.

VIEIRA, B. D. M. Letramento racial: da emergência de uma formulação. **Revista Espaço Acadêmico** - Edição Especial - Abril/2022, Ano XXI.

WENTLING, R. M.; PALMA-RIVAS, N. Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations. **Human Resource Development Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 35–60, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

7 Anexos

7.1. Anexo – Protocolo de entrevista

Introdução:

Esta entrevista faz parte de um projeto de pesquisa no âmbito do meu programa de mestrado. O objetivo deste estudo é compreender de que forma a empresa da qual você faz parte está atuando para promoção de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) em sua força de trabalho, bem como conhecer quais as principais iniciativas têm sido adotadas, além de identificar os facilitadores e desafios vivenciados pela empresa na implementação de tais iniciativas.

A entrevista está programada para durar cerca de uma hora. Sua confidencialidade e anonimato são garantidos pelo projeto deste estudo, conforme indicado no Termo de Consentimento Livre Esclarecido que lhe forneci anteriormente.

Para garantir que eu capture suas respostas com precisão, necessito gravar a entrevista para posterior transcrição. Você autoriza a gravação?

Roteiro de entrevista:

Tópicos	Questões	Público
Informações Pessoais	Qual seu nome? Qual sua identidade de gênero e racial? Qual seu cargo na organização? Há quanto tempo você trabalha na organização? Conte-me como iniciou sua atuação em DE&I nesta organização.	Todos
Estrutura e Metas	Como a área de DE&I desta empresa está estruturada? Existem objetivos ou metas da organização em relação à DE&I? Como a organização mede ou avalia o progresso em direção a seus objetivos de DE&I?	Gestores RH

Iniciativas: Gerais	Quais iniciativas, ações ou programas específicos foram implementados para promover DE&I na empresa?	Gestores RH
	Quais iniciativas, ações ou programas específicos foram implementados para promover a inclusão de PCDs/negros/mulheres/ LGBTI+ na empresa?	Líderes Grupo de Afinidade
Iniciativas: Processos Organizacionais	A empresa tem estratégias específicas de recrutamento, retenção e promoção de funcionários diversos? (Quais?) A empresa tem estratégias específicas de distribuição de oportunidades de desenvolvimento profissional entre funcionários diversos? (Quais?) A empresa tem iniciativas para garantir equidade salarial?	RH
Iniciativas: Invisibilidade	Como a empresa identifica e aborda as desigualdades (ex. de gênero, classe e raça)?	Todos
Iniciativas: Controle e Compliance	A empresa tem ações para prevenir e responder a episódios de discriminação? (Quais?) Os funcionários são encorajados a reportar problemas de discriminação? Como?	Todos
Facilitadores e Desafios	Na sua visão, o que contribui para o sucesso das iniciativas e quais os maiores desafios ou obstáculos? Quais recomendações ou sugestões você teria para aprimorar as iniciativas de diversidade e inclusão na organização?	Todos
Encerramento	Existe mais alguma informação que você acredita ser importante compartilhar em relação às iniciativas de diversidade e inclusão na organização?	Todos

Conclusão da entrevista:

Obrigado por participar deste estudo de pesquisa. Se eu tiver dúvidas, posso entrar em contato com você por e-mail? Além disso, você tem mais alguma dúvida antes de encerrarmos a entrevista?

Mais uma vez obrigado pelo seu tempo.

7.2.

Anexo – Parecer da Comissão da Câmara de Ética em Pesquisa PUC-Rio

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO

**CÂMARA DE ÉTICA EM PESQUISA DA PUC-Rio****Parecer da Comissão da Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio 08-2024 – Protocolo 06-2024****Proposta: SGO 502698**

A Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio foi constituída como uma Câmara específica do Conselho de Ensino e Pesquisa conforme decisão deste órgão colegiado com atribuição de avaliar projetos de pesquisa do ponto de vista de suas implicações éticas.

Identificação:

Título: "Diversidade, Equidade e Inclusão no Ambiente Organizacional: Um estudo de caso na indústria farmacêutica" (Departamento de Administração da PUC-Rio)

Autora: Klislaine de Lima Alexandre (Mestranda do Departamento de Administração da PUC-Rio)

Orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos (Professora do Departamento de Administração da PUC-Rio)

Apresentação: Pesquisa qualitativa, de estudo de caso único, que visa compreender como está estruturada a área de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) de uma grande empresa farmacêutica, atuante no Brasil, quais são as suas principais iniciativas para assegurar uma maior diversidade em sua força de trabalho, bem como identificar os facilitadores e desafios vivenciados pela empresa na implementação de tais iniciativas. A empresa a ser estudada é identificada com uso de práticas estruturadas de DEI via observações no GT do Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos. Prevê aplicar entrevista semiestruturada com participantes líderes de comitês de raça, gênero, LGBTQIA+, etarismo, PDC e com um representante de Recursos Humanos. Usará também análise documental.

Aspectos éticos: O projeto e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentados estão de acordo com os princípios e valores do Marco Referencial, Estatuto e Regimento da Universidade no que se refere às responsabilidades de seu corpo docente e discente. O Termo expõe com clareza os objetivos da pesquisa e os procedimentos a serem seguidos. Garante o sigilo e a confidencialidade dos dados coletados. Informa sobre a possibilidade de interrupção na pesquisa sem aplicação de qualquer penalidade ou constrangimento.

Parecer: Aprovado.

Profa. Marley Maria Bernardes Rebuzzi Vellasco
Presidente do Conselho de Ensino e Pesquisa da PUC-Rio

Profª Ilda Lopes Rodrigues da Silva
Coordenadora da Comissão da Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio

Rio de Janeiro, 7 de março de 2024

Vice-Reitoria para Assuntos Acadêmicos
Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio – CEPq/PUC-Rio
Rua Marquês de São Vicente, 225 - Gávea - 22453-900
Rio de Janeiro – RJ – Tel. (021) 3527-1612 / 3527-1618
e-mail: vruc@puc-rio.br