

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO: Percepção de líderes e liderados acerca das práticas empregadas em uma empresa júnior da Universidade de Brasília**

**Sofia Bianchi Ferreira**

[sohbianchi@gmail.com](mailto:sohbianchi@gmail.com)

**Maíra Rocha Santos**

[mairarocha@unb.br](mailto:mairarocha@unb.br)

**Palavras-chave:** Diversidade. Inclusão. Empresa Júnior. Comportamento Organizacional.

## **1. INTRODUÇÃO**

Diversidade e inclusão são elementos fundamentais para empresas, pois promovem um ambiente de trabalho mais enriquecedor, onde diferentes perspectivas e experiências contribuem para inovação e criatividade (ROBBINS, 2002). Ademais, a valorização da diversidade torna a empresa mais atrativa para talentos diversos, aumentando a representatividade e o engajamento dos colaboradores, resultando em maior produtividade e competitividade no mercado. Primordialmente, é importante elencar que a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social (FLEURY, 2000, p. 20).

Portanto, a diversidade nas organizações consolida-se mundialmente como pauta crucial na atualidade (SARAIVA, 2009). Isso pois, representa uma vantagem competitiva visto que estimula inovação e criatividade, melhora o processo decisório (COX JR, 1991), garante melhor clima organizacional e potencializa a atração e retenção de talentos.

Diante da importância da diversidade e inclusão nas organizações, esta pesquisa tem como foco de estudo uma Empresa Júnior (EJ) da Universidade de Brasília (UnB) e busca responder à questão: **Quais as percepções dos líderes e liderados acerca das práticas de diversidade e inclusão no ambiente da Empresa Júnior?** Sob esse viés, os objetivos principais deste estudo são: 1) mapear a diversidade existente na empresa, levantando informações demográficas e características dos colaboradores; 2) comparar as percepções entre

líderes e liderados a fim de identificar possíveis gargalos em relação a diversidade; e 3) oferecer dados para a empresa júnior desenvolver ações que promovam diversidade e inclusão, visando criar um ambiente de trabalho mais equitativo e plural.

Desse modo, a pesquisa justifica-se uma vez que o diagnóstico sobre diversidade e inclusão em uma empresa é um passo fundamental para promover mudanças positivas, fomentar a igualdade de oportunidades e garantir a representação justa e inclusiva de todos os grupos sociais na organização.

## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou metodologia exploratória, segundo definição de Prodanov e Freitas (2013), combinando as abordagens qualitativa e quantitativa através da percepção de liderados e líderes para obter uma compreensão abrangente da diversidade e inclusão na EJ. A pesquisa qualitativa foi realizada com líderes, por meio de um *google forms* com 12 questões abertas, enquanto a pesquisa quantitativa foi conduzida com os liderados através de *google forms* com 14 perguntas estruturadas por escala likert de 0 a 5, sendo 0 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Essa abordagem permitiu uma análise aprofundada das experiências, atitudes e práticas relacionadas à diversidade na organização. Ao todo, a amostra de participantes foi composta por 5 líderes e 41 liderados da EJ, número que representa a maioria do quadro de colaboradores (aproximadamente 60%).

A pesquisa foi dividida em seções distintas, abordando aspectos específicos da diversidade e inclusão. Assim, foram estruturadas perguntas pautadas nos mesmos tópicos em ambos os formulários a fim de comparar as informações coletadas e obter resultados mais concisos.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a exposição dos resultados, optou-se por comparar as respostas obtidas entre líderes e liderados:

**Faixa etária:** foi identificado que 100% da liderança tem entre 18 a 25 anos de idade, enquanto 92,7% dos liderados atendem essa mesma faixa etária. Logo, a maioria do quadro de colaboradores faz parte da Geração Z. Resultado que reflete a faixa etária dos universitários de

acordo com o censo da Universidade de Brasília (ANUÁRIO ESTATÍSTICO, 2021) (80,86% dos alunos com 18 a 25 anos e 19,14 % com 29 a 45 anos ou mais).

**Identificação de gênero:** líderes e liderados são 100% heteronormativos, sendo 53,7% homens cis e 46,3% mulheres cis entre os liderados e nas lideranças 60% são mulheres cis e 40% homens cis. Interessante apontar que gênero ainda não é apurado pelas estatísticas da UnB (ANUÁRIO ESTATÍSTICO, 2021) e que os alunos se identificaram como 51,8% feminino e 48,2% masculino mostrando compatibilidade com a amostra da EJ.

**Tempo de empresa, cargo e participação no Comitê de Diversidade:** 75,6% dos liderados trabalham até 9 meses na EJ e os líderes permanecem entre 15 a 25 meses. Sobre cargos dos liderados, 70,7% são Trainees ou Consultores e 9,8% são Gerentes. O tempo de permanência no mesmo cargo é de até 6 meses (97,6%) e 60% dos líderes estão liderando de 0 a 6 meses. A respeito do Comitê de Diversidade, apenas 17,1% dos liderados participam, enquanto foi identificado que nenhum líder participa.

**Visão da importância da diversidade:** tanto liderados quanto líderes, atribuem o tema como importante ou muito importante (97,5%). Nas respostas qualitativas dos líderes, todos identificaram a temática como muito importante e que a EJ é conscientizada sobre o tema.

**Eficácia das estratégias de recrutamento de pessoas diversas:** a maioria dos liderados, 53,7%, classificou-as como boas, 14,6% como muito boas e 22% são indiferentes. As respostas coincidem com a percepção dos líderes de que melhorou em relação ao passado, mas ainda precisam aprimorar.

**Acessibilidade e oportunidades iguais entre os grupos diversos:** entre os liderados os grupos que demonstraram menos acessibilidade e oportunidades iguais são os PCD's (pessoas com deficiência) sendo que 46,3% dos participantes acham que pode melhorar e 41,4% não concordam ou discordam parcialmente, e apenas 12,2% acreditam que são iguais. O grupo que demonstrou maior acessibilidade e oportunidades iguais na EJ são as mulheres e pessoas LGBTQIA+. Ambos apresentaram que 95,5% acreditam oferecer sempre e em maioria oportunidades iguais e 4,9% são indiferentes. Esse resultado é coerente com o discurso dos líderes que mencionaram oferecer mais cargos de lideranças as mulheres e que são inclusivos com pessoas LGBTQIA+, tomando as devidas providências em caso de discriminação. Os líderes também ressaltaram a ausência de PCD's na EJ e no momento não têm feito ações para atrair esse grupo. Sobre pessoas PPI's (pretos, pardos e indígenas) foi identificado que 78,1%

acreditam que são iguais ou boas, mas podem melhorar, enquanto a liderança ressalta sobre a abertura de espaço para troca de vivências com foco neste grupo.

**Participação e comprometimento das lideranças nas atividades relacionadas à Diversidade:** entre os liderados foi identificado que 50% acredita que a liderança participa às vezes, enquanto a liderança em maioria menciona promover pautas e ações, mas com pouca recorrência, pois não enxergam a diversidade como prioridade máxima.

**Respostas qualitativas entre líderes e colaboradores:** no formulário dos liderados foram realizadas duas perguntas abertas para identificar pontos fortes e fracos sobre diversidade na EJ, enquanto com a liderança foram realizadas perguntas abertas para identificar os desafios para criar uma cultura mais inclusiva. Os resultados podem ser observados nas figuras 1 e 2.

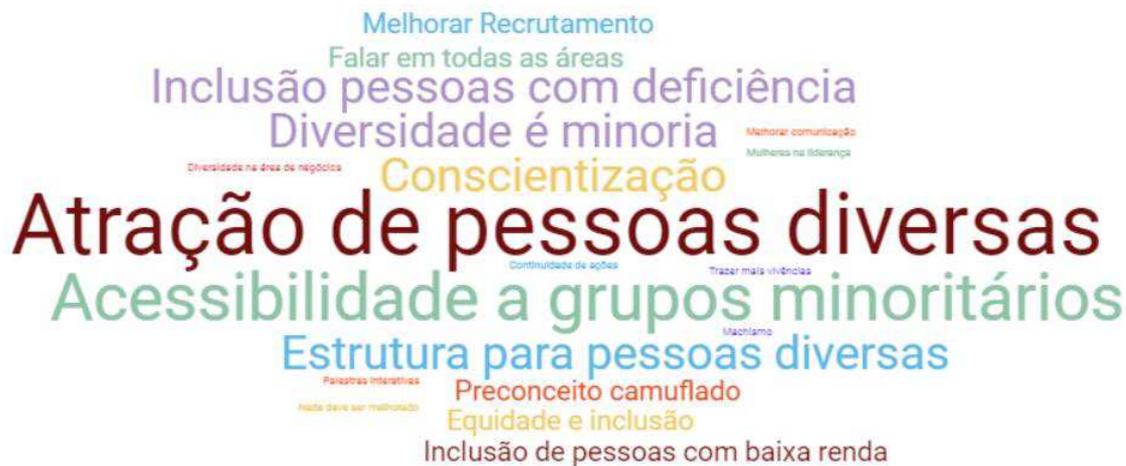
Figura 1 - Nuvem de palavras com exemplos positivos de diversidade



Fonte: autor

Na nuvem de palavras sobre aspectos positivos da diversidade, identifica-se que o Comitê de Diversidade é o maior agente de diversidade dentro da EJ e seus projetos são percebidos como positivos, bem como a representatividade feminina em cargos de liderança.

Figura 3 - Nuvem de palavras sobre pontos que podem melhorar em relação a diversidade



Fonte: autor

Em relação aos aspectos que podem melhorar, foi identificado a necessidade da contratação de pessoas diversas e inclusão de todos os grupos sociais entre os colaboradores, além da carência de estrutura física.

Finalmente, acerca dos desafios enfrentados pela liderança para promover a diversidade, tem-se principalmente a participação e engajamento de todos os colaboradores, bem como o apoio financeiro às pessoas de baixa renda para que permaneçam na EJ, visto que é um trabalho voluntário. Retirar a imagem elitista da empresa júnior também apareceu entre as preocupações dos líderes, já que essa pode diminuir o interesse dos candidatos nos processos seletivos. Para que possam criar uma cultura mais inclusiva, os líderes acreditam que podem aumentar a quantidade de ações para essa finalidade e, também, disponibilizar auxílio financeiro.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo conseguiu responder à sua pergunta de pesquisa e aos objetivos propostos. Foi percebido diante das respostas dos líderes e liderados que todos entendem a importância da diversidade e das oportunidades iguais, porém ainda faltam ações práticas para a promoção da diversidade na EJ, gerando características de uma diversidade a nível superficial, que segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), “se refere às características externas, que podem ser identificadas de maneira mais fácil, como raça, gênero e deficiência; que não mostram o interior das pessoas, ideias e posicionamentos”.

Nas perguntas abertas pode-se perceber a necessidade de melhorar a estrutura para atender pessoas diversas e aumentar a acessibilidade para inclusão de todos os grupos. Notou-se que a liderança acredita que a falta de interesse nas candidaturas é devido a vulnerabilidade social e a não-remuneração do trabalho. Finalmente, foi possível detectar uma certa passividade dos líderes em relação a esse assunto. A não participação dos líderes no Comitê de Diversidade pode ser fator-chave para a diversidade ser enxergada de forma distinta entre as equipes de trabalho, afinal o comportamento dos líderes reflete na cultura organizacional.

Nesse sentido, é fundamental utilizar esses dados para empregar mudanças com o propósito de promover mais diversidade a nível mais profundo e, com isso, atrair e reter colaboradores diversos que fazem parte de todos os grupos sociais.

## REFERÊNCIAS

ANUÁRIO ESTATÍSTICO 2021. Ano-base 2020. Diretoria de Avaliação e Informações Gerenciais (DAI), Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), Universidade de Brasília - UnB. Maio de 2022. Acesso em 26 de julho de 2023  
[https://dpo.unb.br/images/phocadownload/unbemnumeros/anuarioestatistico/ANUARIO\\_ESTATISTICO\\_2021.pdf](https://dpo.unb.br/images/phocadownload/unbemnumeros/anuarioestatistico/ANUARIO_ESTATISTICO_2021.pdf)

COX Jr., T. **The multicultural organizational**. The Executive, 1991.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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