

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ARTUR GLIESCH SILVA**

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE AS EMPRESAS  
JUNIORES DO SUL DO BRASIL**

**Porto Alegre**

**2019**

ARTUR GLIESCH SILVA

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE AS EMPRESAS  
JUNIORES DO SUL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Graduação em Administração da Escola  
de Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Claudia Simone  
Antonello

Porto Alegre

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Por tratar-se de um desafio cumprido, de uma etapa finalizada e um encerramento de ciclo, vejo como de grande importância demonstrar gratidão à minha família, à minha namorada, amigos, colegas de trabalho e à professora orientadora por esse trabalho. Todos tiveram papel fundamental no meu crescimento e desenvolvimento na faculdade e na vida. Muito obrigado!

## RESUMO

As empresas juniores representam um laboratório prático das teorias estudadas ao longo de um curso de graduação, atuando como um instrumento no processo de ensino e aprendizagem profissional, social e cultural, por meio da participação em situações reais de trabalho (BATTISTI; VIGORENA; KNIE, 2010). O presente estudo tem por objetivo identificar e analisar como as empresas juniores do sul do Brasil estão desenvolvendo a questão da diversidade em suas organizações. Para isso, foi adotada a metodologia qualitativa de entrevistas em profundidade, em que os sujeitos são entrevistados individualmente, com o suporte de um roteiro semi-estruturado, permitindo uma ampla investigação dos conteúdos trazidos. Foram entrevistados membros de empresas juniores de *cluster 5*, estando há mais de 1 ano e 6 meses em suas organizações. Os níveis de maturidade possíveis, conforme modelo proposto pela consultoria The BCW (2018) para as empresas juniores pesquisadas foram mapeados e se determinou o nível Normativo como o mais semelhante com a situação atual da maioria delas, mostrando que a liderança não se responsabiliza perante a diversidade e inclusão. Também foi analisado que as EJs se atentam a poucos níveis de diversidade propostos por Gardenswartz e Rowe (2008), portanto não se caracterizando como organizações inclusivas e mantendo a visão de “organização elitista”. Atribuem atenção principalmente à diversidade de pensamentos, mantendo ambiente propício para opiniões diferentes e abrindo seu processo seletivo a demais cursos de graduação. Ao final do trabalho, foram propostas quatro ações de melhoria, sendo elas a introdução da temática da diversidade na empresa júnior, a formação de comitê de diversidade, a inclusão da diversidade nos processos de gestão de pessoas e o fortalecimento da comunicação interna e externa. Espera-se que com os insumos desse trabalho as empresas juniores e demais leitores possam crescer e prosperar utilizando as diferenças dos indivíduos a seu favor, abraçando a diversidade e incluindo pessoas.

**Palavras-chave:** Diversidade. Inclusão. Empresa-júnior. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

Junior Enterprises represent a practical laboratory of the theories studied over a graduation course, acting as an instrument in the process of professional, social and cultural teaching and learning through participating in real work situations (BATTISTI; VIGORENA; KNIE, 2010). The present study aim to identify and analyze how junior enterprises in south Brazil are developing the matter of diversity in their organizations. In this way, the methodology chosen was of qualitative research, using in-depth interviews, in which the subjects are interviewed individually, with the support of a semi-structured script, allowing a broad investigation of the content. Members of the 5th cluster of junior enterprises that were working for more than 1 year and a half in their organizations were interviewed. The possible maturity levels for the junior enterprises studied, according to the consulting company The BCW (2018), was determined as Normative as the most similar, highlighting that the leadership does not account responsibility in regards to diversity and inclusion. It was also analyzed that the junior enterprises pay attention to few diversity levels proposed by Gardenswartz e Rowe (2008), therefore do not stand as inclusive organizations, maintaining their “elitist organization” view. Their concern is mainly to thoughts diversity, keeping their environment open for different opinions and opening their recruitment for other graduation courses. At the end of this work, four improvement actions were proposed, as the introduction of diversity subject in junior enterprise, the formation of a diversity committee, the inclusion of diversity in people management and the strengthening of internal and external communication. It is expected that with the inputs of this research, junior enterprises and other readers can grow and prosper utilizing the differences in individuals to their advantage, embracing diversity and including people.

**Keywords:** Diversity, Inclusion, Junior Enterprise, People Management

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Dimensões da diversidade .....	15
Figura 2 -	Modelo de maturidade de diversidade e inclusão nas empresas .....	17
Quadro 1 -	Perfil dos Pesquisados .....	20
Quadro 2 -	Roteiro de entrevistas .....	21
Quadro 3 -	Macro e Micro categorias de análise .....	23

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.2	OBJETIVOS .....	11
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	11
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	11
1.2	JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1	DIVERSIDADE .....	14
2.2	GESTÃO DA DIVERSIDADE .....	15
2.3	INCLUSÃO .....	16
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>19</b>
3.1	SUJEITOS PESQUISADOS .....	20
3.2	TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	20
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>23</b>
4.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	23
4.1.1	<b>Critérios de seleção</b> .....	24
4.1.2	<b>Critérios de progressão de carreira</b> .....	25
4.1.3	<b>Clima</b> .....	26
4.2	NÍVEIS DE DIVERSIDADE .....	29
4.2.1	<b>Equipes de trabalho</b> .....	29
4.2.2	<b>Representatividade</b> .....	31
4.3	MATURIDADE DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO .....	34
4.3.1	<b>Desafios encontrados</b> .....	34
4.3.2	<b>Indicadores e métricas</b> .....	36
4.3.3	<b>Ações e processos</b> .....	37
4.3.3.1	Ações e aprimoramentos propostos .....	41
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevista qualitativa</b> .....	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas juniores (EJs) são associações sem fins lucrativos, sediadas e vinculadas à instituições de ensino superior, formadas exclusivamente por estudantes. Elas têm como membros alunos de graduação voluntários dos mais diversos cursos, como engenharia, administração e psicologia. Seu objetivo é desenvolver o empresário júnior por meio de aprendizado prático em execução de projetos de consultoria para micro e pequenas empresas, estimulando a postura empreendedora. O contato com professores das universidades garante orientações nos projetos e muito aprendizado aos participantes. Os serviços que as empresas juniores prestam para o mercado são destacados pelo seu baixo custo, visto que os membros não são remunerados.

Os participantes buscam, por meio da vivência empresarial nas empresas juniores, uma qualificação e desenvolvimento profissional, capacitando-os para o mercado de trabalho. As EJs representam um laboratório prático das teorias estudadas ao longo de um curso de graduação, atuando como um instrumento no processo de ensino e aprendizagem profissional, social e cultural, por meio da participação em situações reais de trabalho (BATTISTI; VIGORENA; KNIE, 2010). Este desenvolvimento vem aliado à busca por aprimorar competências pessoais e profissionais.

A empresa júnior tem sido compreendida como uma organização que funciona como um *locus* interessante de aprendizagem para os seus membros. Tal aprendizagem não é somente importante para o aprimoramento das competências profissionais dos empresários juniores, mas é também relevante para que eles contribuam com as organizações juniores as quais estão vinculados, promovendo a sobrevivência, continuidade e a prosperidade delas no mercado. (SANTOS *et al.*, 2013, p. 373).

Há mais de 600 EJs presentes em todos estados do Brasil na conjuntura atual. Dados da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (BRASIL JÚNIOR) mostram que o número de empresários juniores passa de 20 mil, e esses são responsáveis pela execução de 11 mil projetos. Esses jovens fazem parte da rede do Movimento Empresa Júnior (MEJ), cuja composição é de EJs; 27 federações estaduais, cuja papel é desenvolver e representar as empresas juniores; e da Brasil Júnior, cuja

missão é: “Representar o Movimento Empresa Júnior e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”.

O MEJ vem alcançando números mais expressivos ano a ano no território brasileiro. O Censo e Identidade Relatório 2017 da Brasil Júnior mostra que em 2016, o faturamento alcançado pela rede foi de R\$ 9.171.906,64 e foram executados 4.865 projetos. Já no ano seguinte, foram R\$ 20.896.929,00 faturados e 11.018 projetos executados, superando as expectativas e metas estabelecidas de acordo com o Planejamento Estratégico da Rede (PE). O salto almejado para o próximo triênio é ainda maior. Em maio de 2019 foi publicado o PE para 2019, 2020 e 2021. A rede tem como meta colaborativa atingir R\$ 180.000.000,00 e realizar 80.000 projetos. Desses 80.000, 48.000 projetos de alto impacto, caracterizados pelas notas 9 ou 10 dadas pelos clientes na pesquisa de satisfação e conectados a pelo menos um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Considerando as mais de 3.000 Instituições de Ensino Superior no Brasil, o movimento está presente em 150, almejando atingir 500 em 2021 (BRASIL JÚNIOR, 2019).

Para ilustrar a proporção que o movimento tem tomado nos últimos tempos, no dia 06 de abril de 2016 foi comemorada pelos integrantes do MEJ a aprovação da Lei nº 13.267/16, a Lei das Empresas Juniores<sup>1</sup>. Esta reconheceu as empresas juniores e proporcionou maior estabilidade e autonomia para suas atividades. Garantiu acesso à infraestrutura de salas e espaços nas universidades de forma gratuita com maior facilidade. Ademais, descreveu que os fins da empresa júnior são educacionais, com objetivo de aperfeiçoar a formação dos profissionais em nível superior; aplicar de forma prática conhecimentos teóricos vivenciando o mercado de trabalho; aguçar o espírito crítico, analítico e empreendedor; intensificar o relacionamento entre as Instituições de Ensino Superior e o meio empresarial; promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados.

É válido abordar os cinco valores compartilhados pelos empresários juniores, que definem a cultura do Movimento Empresa Júnior e ligam EJs, núcleos, federações e a Brasil Júnior. “Orgulho de ser MEJ” mostra a paixão pelo propósito e o sentido que se encontra no trabalho. “Postura empreendedora” fala da coragem de sonhar e

---

<sup>1</sup> BRASIL. **Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016**. Empresa Júnior. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm). Acesso em: 19 maio 2019.

ousadia de agir. Abraça criatividade, pensamento inovador, visão para oportunidades e capacidade de realização. “Transparência” é defendido para todas ações, acertadas ou erradas. Trata-se da consciência de que para fazer um futuro melhor, utiliza-se ética e compromisso com a verdade. “Compromisso com resultados” é uma crença voltada à geração de valor para as partes interessadas e comprometimento com superação de expectativas. Por fim, “Sinergia” é definida como: “A despeito de nossa diversidade, somos unidos por visões compartilhadas e trabalhamos em cooperação para fazer com que o conjunto de nossas forças seja maior que a soma de suas partes.” (BRASIL JÚNIOR, 2019). A partir do último e não menos importante valor, abre-se um caminho para o entendimento da diversidade.

No início do século XXI, com o olhar para as organizações, Meyers (2003) aborda a valorização da diversidade como representação de uma estratégia que busca diferenciais competitivos por meio de um ambiente criativo e inovador. Há também redução na rotatividade de mão-de-obra, maior produtividade, aumento na satisfação dos colaboradores e valorização da imagem empresarial junto aos consumidores (MYERS, 2003). Mais recentemente, PWC (2015) mostrou que 85% dos CEOs cujas organizações possuem estratégias de diversidade e inclusão dizem que as organizações tiveram suas performances melhoradas e 56% dizem que as estratégias os ajudaram a competir em novas indústrias ou regiões.

No contexto brasileiro, Hanashiro e Albuquerque (2017, p. 32) apontam:

A sociedade brasileira mostra-se mais heterogênea em termos de raça, idade, religião e orientação sexual. Essas mudanças trazem implicações diversas para a competitividade das organizações e, particularmente, para seus gestores, que necessitam estar mais bem preparados para atuar nessa nova realidade.

A pluralidade e heterogeneidade brasileira trazem um desafio aos gestores das organizações e também à sociedade como um todo. Foi publicado em 2015, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, atualmente ranqueada de maneira excelente no ensino público brasileiro, um panorama sobre preconceito nos diversos cursos de graduação. Uma das mais notáveis informações do estudo foi que apenas 12,17% dos 8.184 alunos que participaram do estudo apresentaram preconceito mínimo. Outro resultado apontado é que não houve correlação entre o tempo de permanência na universidade e o nível de preconceito. Surgiram assim, críticas quanto ao papel da universidade na formação dos alunos como cidadãos (COSTA *et*

*al.*, 2015). Oposto à esse cenário de preconceito, em setembro de 2015, em Nova Iorque, um comprometimento global foi firmado, com assinatura de mais de 193 estados-membros das Organizações das Nações Unidas (ONU): A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que almejam mudanças sociais, econômicas e ambientais na vida das pessoas ao redor do mundo. São ao todo 169 metas, e vale-se mencionar a presença e desdobramento de 2 delas com a temática abordada por esse trabalho. O objetivo de desenvolvimento sustentável número 5 é alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. É seguido dos itens 5.1: “Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte”; 5.2: “Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos”; e 5.5: “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” (ONU, 2015). O objetivo sustentável número 10 é reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles, com item 10.2: “Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.” Seguido do item 10.3: “Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito” (ONU, 2015). Na conjuntura atual, pode-se perceber que o compromisso é global. A diversidade precisa ser respeitada e buscada na totalidade das esferas de convivência humana, seja política, social, organizacional ou familiar.

A partir da experiência do autor trabalhando por um período de dois anos em uma das maiores empresas juniores do estado do Rio Grande do Sul, a PS Júnior, percebeu-se que foram tímidos os esforços para tornar a organização com 37 voluntários mais diversa. Conforme as dimensões externas previstas por Gardenswartz e Rowe (2008) o perfil predominante dos membros era de homens e mulheres brancos de classe alta, expressando, de certa forma, a baixa atenção às questões da diversidade já na seleção de seus integrantes. O estudante universitário não é remunerado por participar de uma empresa júnior, ficando responsável pela sua

própria alimentação, deslocamento e outros gastos envolvidos em permanecer na empresa júnior durante um turno.

[...] na grande maioria das EJs, além de trabalharmos voluntariamente, precisamos “pagar” para poder conseguir trabalhar. Isso significa que boa parte dos nossos universitários não conseguiriam viver essa experiência de uma maneira completa. (BRASIL JÚNIOR, 2019).

A confederação Brasil Júnior considera o faturamento por empresário júnior um importante indicador de acesso do movimento a mais pessoas. Assim, estuda-se a possibilidade de ajuda de custo e outros investimentos nos membros, permitindo maior inclusão de pessoas de baixa renda. O indicador nomeado “Acesso à vivência empresarial” tem como meta R\$ 4.000,00 de faturamento por empresário júnior até 2021. Ainda, Brasil Júnior (2017) apresenta a presença feminina como praticamente igual a de homens, porém em menor número nos cargos de liderança. O salto planejado para os próximos três anos do movimento empresa júnior é ousado. Vê-se necessário um estudo aprofundado acerca das práticas de diversidade vigentes e das lacunas encontradas nesse campo de estudo. Portanto, surge a questão norteadora do trabalho, que é: **Como as empresas juniores do sul do Brasil estão desenvolvendo a questão da diversidade em suas organizações?** Com intuito de responder esta questão, foram estabelecidos os objetivos do presente estudo, que são apresentados na próxima seção.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral de pesquisa do trabalho é identificar e analisar como as empresas juniores do sul do Brasil estão desenvolvendo a questão da diversidade em suas organizações.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Abaixo estão especificados os objetivos específicos do trabalho, considerando a temática apresentada anteriormente:

- a) identificar quais são as ações voltadas para gestão da diversidade praticadas pelas empresas juniores pesquisadas;
- b) identificar quais são as ações voltadas para gestão da diversidade junto às suas equipes de trabalho e a quais níveis de diversidade pertencem;
- c) identificar quais os níveis de maturidade possíveis para as empresas juniores pesquisadas;
- d) analisar os critérios de seleção e progressão de carreira adotados pelas empresas juniores pesquisadas;
- e) identificar os principais pontos de melhoria potencial para o futuro e propor ações afirmativas e adequações em processos para as lacunas identificadas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A consideração trazida por estudo do perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas fortalece a justificativa da execução desta pesquisa.

Não é demais constatar que, ainda que o Brasil tenha fulgurado entre as nações mais desenvolvidas economicamente, continua apresentando desigualdades sociais de caráter estrutural, que se refletem no mundo do trabalho. É necessário, portanto, e urgente, garantir o desenvolvimento econômico com desenvolvimento social. A promoção da diversidade e da equidade são passos decisivos nesse sentido. (INSTITUTO ETHOS, 2016).

O conhecimento gerado do estudo mostra-se útil como ferramenta para o movimento empresa júnior, que demonstra taxas anuais de crescimento e impacta a realidade dos empresários juniores brasileiros, das universidades e do mercado de trabalho. Portanto, foram envolvidas no estudo empresas juniores do estado do Rio Grande do Sul. O levantamento de possíveis alternativas para a questão do estudo gerou novos conhecimentos e abertura para análises comparativas entre demais organizações que compartilham de desafios semelhantes em suas conjunturas.

Os resultados obtidos serão divulgados em grupos online do movimento empresa júnior, com participação de milhares de empresários juniores. Além disso, será feita divulgação para a equipe da Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul de forma a tornar fácil a consulta dos dirigentes da federação, que estão em constante contato e suporte à todas empresas juniores do estado. Por

último, o material será entregue à organização Brasil Júnior, que rege o movimento no país. Os resultados serão utilizados pelos empresários juniores que diariamente enfrentam os mais diversos desafios de gestão, de modo a estimular melhorias na aplicação de uma cultura de diversidade. Ademais poderão ser utilizados por futuras novas pesquisas no campo explicitadas nas considerações finais do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os referenciais teóricos derivados da definição do tema de estudo. Dessa forma, ficam evidentes as sustentações teóricas de autores variados cujas abordagens delimitam visões complementares acerca da temática da diversidade, gestão da diversidade e inclusão nas organizações.

### 2.1 DIVERSIDADE

As reflexões acerca da diversidade vêm ganhando cada vez mais interesse pela administração, em virtude de avanços das consequências econômicas, culturais, políticas e sociais da globalização, conforme Freitas (2016). O alto grau de competitividade visto no mundo globalizado de hoje, com organizações usufruindo de recursos limitados e equipes de trabalho cada vez mais enxutas, se olha atentamente para a eficiência e maximização do potencial das pessoas e dos times de trabalho. Frequentemente a continuidade das organizações depende diretamente disso. Quando se aborda a questão da diversidade, há uma amplitude de conceitos e visões teóricas propondo maneiras de se entender o tema.

A presença de grupos minoritários ou pouco expressivos na sociedade é refletida e estudada há muitos anos. Fleury (2000) assume a definição de diversidade como um mix de pessoas de identidades distintas, interagindo no mesmo sistema social. Defende ainda que grupos de maioria e minoria atinjam uma coexistência dentro do sistema social. Os de maioria sendo os grupos onde historicamente membros obtiveram vantagens de poder e econômicas, enquanto o grupo de minorias seriam evidentemente os subordinados uma vez dentro do sistema (FLEURY, 2000). Para Bahia e Schommer (2009), os indivíduos pertencentes aos grupos minoritários são frequentemente vistos como sem experiências e improdutivos, devido a história de preconceito, herança cultural, desigualdade social e discriminação.

Gardenswartz e Rowe (2008) apontam que a espécie humana possui resistência à mudança, além de buscar conforto e confiança em similaridades. Defendem que há uma tendência a se procurar a companhia daqueles que são semelhantes à si próprio. O desafio de gestão aumenta, portanto, quando as equipes possuem complexos níveis de diversidade, ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Dimensões da diversidade



\*As dimensões internas e externas foram adaptadas do trabalho de Marilyn Loden e Judy Rosener, Workforce America! (BUSINESS ONE IRWIN, 1991) por Gardenswartz e Rowe.  
Fonte: Gardenswartz; Rowe (2008, p. 33).

O nível da personalidade, no centro da figura, relaciona-se com o indivíduo no aspecto do seu comportamento, relação com os outros, visões de mundo, entre outras individualidades. Em dimensões internas, há aspectos fora do controle do indivíduo, que impactam em seu comportamento e atitudes com relação aos outros, como por exemplo gênero e raça. As dimensões externas, como renda, hábitos pessoais e religião trazem um controle maior ao indivíduo sobre os aspectos, e demonstram maior fluidez para mudanças, além do seu caráter provisório. As dimensões organizacionais mostram categorias que são usadas pelos indivíduos para percepção de diferenças.

## 2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Embarcando no entendimento de gestão da diversidade, focaliza Cox (1994), que a gestão da diversidade cultural quer dizer planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, assim maximizando as vantagens potenciais da diversidade e minimizando suas desvantagens (COX, 1994). Enxergar a gestão da diversidade como estreito da gestão de recursos da organização, pode propiciar o entendimento da sua importância e prioridade. Fleury (2000) aponta que administrar

a diversidade, de fato é gerar valor para a organização. A autora complementa que gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio (FLEURY, 2000). Portanto, a gestão da diversidade deve expandir o olhar para analisar quais são as competências presentes na organização, somadas pelos indivíduos, que estão pulsando por desenvolvimento.

Pode-se observar as pessoas como de vital importância para o desenvolvimento de uma organização, de tal forma que sem as mesmas, não haveria organização ou sua necessidade. Portanto, as organizações precisam desenvolver práticas organizacionais ou processos socialmente responsáveis, que incluam a compreensão do comportamento do indivíduo, do que acontece nas organizações e de sua interação com o ambiente externo (MAXIMIANO, 2011).

Por sua vez, Saraiva e Irigaray (2009) realçam o risco proveniente da falta da gestão da diversidade. Sem ela, há a redução no contato social e integração, agravamento de conflitos decorrentes de problemas de comunicação e funcionários que consideram insuportável a convivência com indivíduos de identidades distintas.

O desafio dos gestores, defendido por Chanlat *et al.* (2013), é alcançar uma integração organizacional que considere o potencial das diferenças, e com isso, o desafio das organizações é manter a identidade da empresa, ao passo que respeita os diferentes grupos presentes nesta. O reconhecimento proveniente da gestão da diversidade acerca das individualidades serve como propulsor para a manutenção da crença no potencial do ser humano.

### 2.3 INCLUSÃO

A inclusão, entendida por Pérez-Nebra e Torres (2014), é um passo além da diversidade. Afirmam: “Sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”. Nesse sentido, é criada uma ligação entre inclusão e o pertencimento do indivíduo, ou sentimento de ser reconhecido como parte da organização. Aqui se reflete não só em aumento na representatividade de grupos que foram excluídos historicamente e sim, na organização estar apta a gerar esse sentimento nos indivíduos, acolhendo-os. Inclusão concerne o “sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro daquela organização nos diversos níveis” (PÉREZ-NEBRA; TORRES, 2014).

São pontuados benefícios da presença de um grupo diverso:

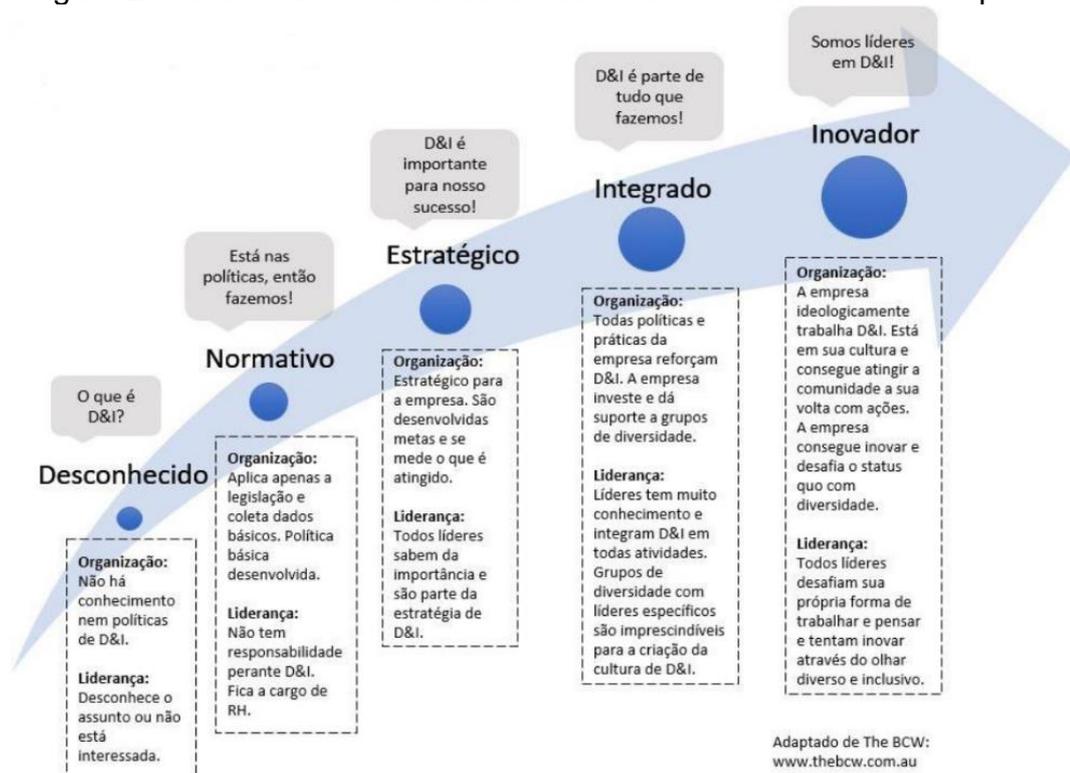
Dessa forma, um grupo diverso é, por natureza, muito mais contestador e menos cordato do que uma equipe uniforme, que apoia e abaixa a cabeça para qualquer decisão. Um questionamento pertinente ou uma pergunta bem formulada pode gerar reflexão, análise e soluções inovadoras (FREITAS, 2016, p. 12).

O melhor do ser humano é apreciado ainda por Freitas (2016), observando o potencial das equipes com múltiplos perfis:

[...] toda organização pode extrair o melhor de uma equipe com múltiplos perfis em um cenário que clama por diversidade. O talento, o brilhantismo, a dedicação, o entusiasmo e o compromisso podem habitar qualquer corpo. Enxergar essa evidência é a única chave para a valorização e a reinvenção desse aspecto na vida social e organizacional brasileira (FREITAS, 2016, p. 13).

No fluxograma da Figura 2, desenvolvido pela The BCW (2018), há de se mostrar para a organização os aspectos obscuros em relação à notoriedade da diversidade e inclusão (D&I).

Figura 2 - Modelo de maturidade de diversidade e inclusão nas empresas



Fonte: Ferreira (2018, p. 45).

Delimita-se cinco níveis de maturidade possíveis para uma organização. Em primeiro lugar, há o nível desconhecido, que diz respeito àquelas organizações em que inexitem políticas de diversidade, assim como o conhecimento do assunto por parte da liderança. Depois o normativo, onde há norma básica desenvolvida e a liderança não tem responsabilidade no que tange a gestão da diversidade. Essa fica sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos. O terceiro nível é o estratégico. Nele, há métricas e metas para serem atingidas, e a liderança tem conhecimento de sua importância. No penúltimo degrau, chamado de integrado, o tema diversidade e inclusão é presente em todas políticas da empresa. São geridos grupos de diversidade. No último nível, denominado inovador, a organização vai além e torna-se referência no tema. A comunidade é atingida com sua cultura, ideologia e ações. A partir desse modelo, são possíveis análises comparativas de diferentes organizações, considerando seu estágio a partir da maturidade das estratégias de diversidade e inclusão.

A análise dos dados coletados visa atingir o objetivo de determinar os níveis de diversidade propostos para as dimensões organizacionais no modelo de Gardenswartz e Rowe (2008), quanto aos aspectos da personalidade, dimensões internas, dimensões externas e dimensões organizacionais. Assim como atingir o objetivo de determinar, para a análise das empresas juniores, quais são os níveis de maturidade possíveis (desconhecido, normativo, estratégico, integrado ou inovador).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa. Nesse sentido, o trabalho buscou investigar e propor uma exploração em profundidade, possibilitando maior compreensão dos assuntos tratados. A pesquisa qualitativa manifesta sua utilidade na possibilidade de, segundo Vieira e Tibola (2005), desvendar perspectivas subjetivas do pensamento humano, compreendendo suas motivações, razões, anseios e desejos. Conforme Flick (2009, p. 23), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa fundamentam-se na escolha adequada de teorias e métodos apropriados; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.

Em consonância com os objetivos do trabalho, os procedimentos metodológicos determinam a maneira com a qual os dados foram coletados, organizados e analisados.

Existem 155 empresas juniores no sul do Brasil vinculadas a uma federação. Para a escolha das empresas juniores, será considerada a classificação em *clusters*. Estes, existem do nível mais incipiente, o primeiro, até o mais alto patamar de crescimento e produtividade, o quinto. As EJs de *cluster* 5 possuem os maiores índices de faturamentos por empresário júnior, representando o grau de maturidade necessário para a execução dos projetos e das estratégias dessas organizações. Essas empresas juniores já possuem processos estruturados, histórico de ampla participação no mercado com execução de um grande número de projetos e carregam responsabilidade perante ao movimento empresa júnior e seus ousados objetivos de crescimento para os próximos anos. São frequentemente vistas como exemplo por EJs de *cluster* 1 a 4, admiradas por seus resultados e potência. O panorama das EJs da região sul do Brasil mostra 2 EJs de *cluster* 5 no estado do Rio Grande do Sul, 7 em Santa Catarina e 3 no Paraná.

Visando a absoluta efetivação dos objetivos da problemática apresentada, como critério de escolha foram coletados insumos de membros que já foram promovidos ao menos uma vez, tendo participado da empresa júnior de *cluster* 5 por mais que 1 ano e 6 meses, a exemplo de gerentes e diretores. Foram selecionados participantes que estão atualmente trabalhando nas empresas juniores.

### 3.1 SUJEITOS PESQUISADOS

Os sujeitos pesquisados pertencem a empresas juniores *cluster* 5 do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e do Paraná. A captura dos sujeitos beneficiou-se da técnica “Bola de neve”, utilizada em pesquisas onde os primeiros participantes fazem a indicação de novos, que por sua vez, indicam mais participantes, até que por fim sejam captados todos sujeitos necessários para o ponto de saturação dos dados, momento em que os sujeitos começam a repetir conteúdos trazidos por outros anteriormente, sem acrescentar novas informações de relevância para a pesquisa.

Ao todo foram 8 entrevistas realizadas com os empresários juniores, sendo de empresas distintas, com exceção da empresa A, que contou com a presença de 2 sujeitos. Conforme a análise e exposição dos resultados, utilizou-se como base a tabela do Quadro 1 a seguir, a fim de referenciar as citações dos entrevistados às suas informações básicas de perfil, como empresa, idade, gênero, cargo, tempo na empresa e orientação sexual.

Quadro 1 - Perfil dos Pesquisados

Entrevistado(a)	Empresa	Gênero	Idade	Cargo	Tempo na empresa	Orientação sexual
nº 1	A	Fem.	19 anos	Gestora de projetos	1 ano e 6 meses	Heterossexual
nº 2	A	Fem.	22 anos	Consultora e Gestora de pessoas	2 anos	Heterossexual
nº 3	B	Fem.	22 anos	Diretora de Gente e Cultura	2 anos	Heterossexual
nº 4	C	Fem.	21 anos	Vice-presidente	3 anos	Homossexual
nº 5	D	Masc.	22 anos	Gerente comercial	1 ano e 6 meses	Heterossexual
nº 6	E	Fem.	22 anos	Presidente	4 anos	Heterossexual
nº 7	F	Masc.	20 anos	Presidente	2 anos e 6 meses	Heterossexual
nº 8	G	Masc.	23 anos	Presidente	2 anos e 3 meses	Heterossexual

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 3.2 TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo realizado utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado. Esse roteiro foi elaborado com base nos

objetivos a serem alcançados e embasando-se na revisão teórica, vide quadro 1 a seguir. A entrevista individual abre espaço para aguçar a percepção e a compreensão, inclusive indo além das respostas, envolvendo o sentimento que permeia o indivíduo. De acordo com Richardson (1999, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”. Malhotra (2012, p.121) adiciona que:

A entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é sondado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

O roteiro semiestruturado, iniciado por estímulos de quebra-gelo e perguntas leves ou genéricas, se expande no decorrer da entrevista, sendo moldado baseando-se nas respostas provenientes do entrevistado. Surge então a flexibilização que permite a articulação fluida sobre o tema.

Quadro 2 - Roteiro de entrevistas

<b>Objetivos</b>	<b>Literatura</b>	<b>Perguntas</b>
Identificar quais são as ações voltadas para gestão da diversidade praticadas pelas empresas juniores pesquisadas e junto às suas equipes de trabalho e a quais níveis de diversidade pertencem	Ferreira (2018, p. 45); Chanlat <i>et al.</i> (2013); Pérez-Nebra; Torres (2014);	Quais foram as últimas ações voltadas a integração entre os membros? O que a empresa júnior faz para ajudar minorias a se sentirem bem vindas e empoderadas?
Identificar quais os níveis de maturidade possíveis para as empresas juniores pesquisadas	Gardenswartz; Rowe (2008); Ferreira (2018); Maximiano (2011);	Quais são os valores da empresa? Como são seguidos no dia a dia? Como se dá a comunicação entre as pessoas na empresa? Como está o clima da empresa? Como as pessoas de fora enxergam a empresa júnior? O que significa diversidade e inclusão para a empresa júnior?
Analisar os critérios de seleção e progressão de carreira adotados pelas empresas juniores pesquisadas	Gardenswartz; Rowe (2008); Chanlat <i>et al.</i> (2013); Freitas (2016);	Como se deu o seu início na empresa júnior? (processo seletivo e primeiros dias na empresa) Como era sua primeira equipe de trabalho? Por que você foi alocado com essas pessoas? Quais etapas são feitas no processo seletivo para novos integrantes? Como são feitas? Quais são os critérios adotados na seleção de pessoas? Que tipo de pessoa é promovida na empresa júnior?

		Como você imagina a equipe de trabalho ideal na empresa júnior? Descreva. E o candidato ideal para uma vaga na empresa júnior? Descreva.
Identificar os principais pontos de melhoria potencial para o futuro e propor ações afirmativas e adequações em processos para as lacunas identificadas.	Fleury (2000); Maximiano (2011); Ferreira (2018);	Quais competências é preciso desenvolver para administrar a diversidade na sua empresa júnior? Quais processos você imagina a empresa júnior executando para gerir melhor a diversidade? Quais métricas ou indicadores você vê como importantes para a gestão da diversidade na empresa júnior?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para análise dos dados, foi utilizada técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, atualmente, pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais). Quanto a interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1997, p. 108).

Bardin (2009, p. 42) conceitua a análise de conteúdo por ser um conjunto de técnicas que visa obter, por procedimentos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que proporcionam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção destas mensagens. Isto posto, há espaço para um estudo detalhado das contribuições dos entrevistados, na medida em que “por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar” (BARDIN, 2009, p. 14).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados nas entrevistas. A fim de obter maior clareza acerca dos temas abordados, os focos da análise foram segmentados primeiramente em macro categorias e no segundo momento em micro categorias de análise. As micro categorias foram estabelecidas a partir das respostas dos entrevistados, considerando adicionalmente os objetivos específicos e a literatura referente ao tema do presente estudo. Bem como na sequência estão exemplificadas as falas dos entrevistados articulando, em cada seção, com o referencial teórico proposto neste estudo. Com base nos depoimentos dos empresários juniores, foram detectados pontos de convergência, que serão discutidos e apresentados nesta seção de análise abaixo.

Quadro 3 - Macro e Micro categorias de análise

<b>Macro Categorias</b>	<b>Micro Categorias</b>
<b>1. Gestão de pessoas</b>	Critérios de seleção
	Critérios de progressão de carreira
	Clima
<b>2. Níveis de diversidade</b>	Equipes de trabalho
	Representatividade
<b>3. Maturidade de diversidade e inclusão</b>	Desafios encontrados
	Indicadores e métricas
	Ações e processos

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 4.1 GESTÃO DE PESSOAS

Cox (1994) traz que a gestão da diversidade cultural significa planejar e executar práticas organizacionais e sistemas provenientes de gestão de pessoas, tornando as vantagens potenciais da diversidade maximizadas e as desvantagens minimizadas. Nesta categoria, discute-se o âmbito de gestão de pessoas desenvolvido pelos empresários juniores nas suas organizações, com o intuito de conhecer quais critérios de seleção são adotados, entender os critérios de progressão de carreira e explorar os efeitos gerados a partir do clima organizacional interno.

#### 4.1.1 Critérios de seleção

Os critérios de seleção no âmbito de gestão de pessoas, são utilizados para nortear as análises dos perfis de diversos candidatos interessados nas vagas, por meio de etapas do processo seletivo. Nas organizações do tipo empresa júnior, não é diferente. São adotados processos e práticas para determinar quais serão as características, habilidades ou competências a serem observadas nos candidatos, permitindo assim, assertividade na escolha da pessoa mais apta a desenvolver as atividades na vaga em questão.

As falas dos entrevistados evidenciam uma busca intensa por um alinhamento cultural entre os valores do candidato interessado e os da empresa, assim como por habilidades comportamentais, sendo as principais proatividade, responsabilidade e compromisso.

Em relação ao critério de seleção, a gente busca fazer em cima dos nossos valores, né? Então o critério de avaliação é se aquela pessoa tem fit cultural com a empresa. Então além dos valores, a gente determina algumas características comportamentais que a gente preza muito que as pessoas tenham, né? Então a gente avalia o que que a gente não admite para a pessoa entrar na empresa. Então se ela não tiver esses princípios de comportamento, ela não pode entrar na empresa, né? (Entrevistada 6)

Com a cultura das empresas juniores de *cluster 5* se mostrando mais forte e consolidada, encontra-se nos valores a propriedade mais importante para a escolha da pessoa que irá ocupar uma vaga na empresa júnior, sendo esse o ponto crítico para balizar a seleção de pessoas.

[...] são os princípios que regem o comportamento da organização, e as pessoas que se comportam dessa maneira de acordo com esses valores são as pessoas mais adequadas, vamos dizer assim. São os comportamentos mais adequados para que a gente consiga, enfim, caminhar mais próximo do nosso propósito, né? (Entrevistado 7).

Ao serem questionados acerca do perfil do candidato ideal para a empresa júnior, foi reforçada a importância do alinhamento de valores, e adicionada a relevância de trazê-los para seus comportamentos e ações. Outro critério relevante são a responsabilidade e o compromisso, que aparecem como uma base para o funcionamento do trabalho junto aos outros membros das empresas juniores, como os gerentes.

A gente preza muito com pontualidade e compromisso, mesmo. (...) E um gerente chega a gerenciar sete projetos ao mesmo tempo, então ele não tem como tipo, passar operacional por operacional se a pessoa não tiver tipo, sabe, o mínimo. (Entrevistada 4).

O número de membros na empresa júnior, utilizado para o cálculo da produtividade e *clusterização* da organização, foi trazido por um entrevistado para ilustrar a importância da eficiência individual, manifestada pela proatividade.

Como a gente é uma EJ que tem poucas pessoas, historicamente sempre tem esse nível de 13, no máximo do máximo, 18 membros, a gente muito preza pela proatividade das pessoas, realmente tem pessoas proativas, tem pessoas engajadas, que tenham muita vontade de estar aqui. (Entrevistado 8).

Para os níveis de diversidade propostos por Gardenswartz e Rowe (2008, p. 33), não foi encontrada distinção ou seleção por critérios que não fossem competências, valores e habilidades. Foram respeitadas as dimensões internas, como raça, orientação sexual e gênero, assim como as externas, como aparência e religião, e também as organizacionais, evitando o detrimento de perfis distintos em características irrelevantes para a realização do trabalho.

#### **4.1.2 Critérios de progressão de carreira**

Semelhantes aos critérios de seleção, os critérios de progressão de carreira seguem a mesma lógica, permitindo um direcionamento para a tomada de decisão da pessoa mais apta a ocupar determinada posição ou a assumir determinadas atividades e responsabilidades na organização.

Destaca-se nessa micro categoria, o brilho no olhar de quem está fazendo parte da organização. As pessoas que possuem essa característica, são as que mais avançam dentro da empresa, como resume a entrevistada 2 ao falar sobre o perfil do promovido: “Demonstra que tem muito brilho no olho pela empresa, que ama muito estar ali.”

Ao serem questionados sobre o tipo de pessoa que é promovida na empresa júnior, os entrevistados manifestaram a importância de demonstrar a paixão que tem pela empresa, inclusive priorizando-a sobre suas próprias necessidades.

[...] uma pessoa que seja apaixonada pela empresa, que ela tenha brilho no olho e que ela coloque a necessidade da empresa a frente das necessidades pessoais. Então não é uma pessoa que, por exemplo numa discussão, ela vai considerar aquilo que é mais importante ou que é mais favorável para ela, mas sim olhar o que é mais favorável para a empresa. (Entrevistada 6).

O engajamento e proatividade são vistos como fatores relevantes para a progressão de carreira. Percebe-se a ligação presente também entre esses fatores e a entrega de um bom trabalho.

As pessoas que são mais engajadas, no sentido de procurar, sabe? Sinto que são as pessoas que são mais envolvidas, que se preocupam mais com metas, que executam seu trabalho muito bem, são proativas, tem visão. (Entrevistada 4)

Esse envolvimento e dedicação se mostra presente e útil na busca por metas e resultados, de acordo com os objetivos estabelecidos pelas empresas juniores ao longo do ano ou semestre, conforme entrevistado 8 afirma: “O cara que é promovido, que é eleito, é a pessoa que entrega resultado ao longo do semestre, pessoas que se dedicam.”

A inconformidade e inquietude está presente também no espírito empreendedor dos membros das empresas juniores que são promovidos. A entrevistada 3 reconhece: “São pessoas que realmente querem ser a mudança. Se elas vêem alguma coisa dando que tá dando errado elas vão lá e fazem.”

Estão mais aptos a elevarem o seu patamar nas organizações juniores também os que têm uma visão clara dos objetivos, como é trazido pela entrevistada 6 que está há quatro anos na organização, e hoje é presidente: “Considero muito que sejam assim, principalmente a pessoa que tem a visão do objetivo, do trabalho que elas estão realizando.”

Novamente, as características relacionadas às competências dos indivíduos foram as escolhidas para a tomada de decisão referente a promoção dos membros na organização. Portanto, o envolvimento para entrega de resultado, o brilho no olho e uma visão clara dos objetivos são os 3 pontos mais importantes ao se designar uma posição maior na empresa à um membro.

#### **4.1.3 Clima**

Luz (2003, p. 29) define clima como “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. É a atmosfera

psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”, ao passo que Siqueira (2008, p. 29) promove o conceito de clima como “é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”. Quando relacionado à temática do trabalho, o clima organizacional positivo mostra-se íntimo de um ambiente acolhedor e fértil para a manifestação da diversidade.

Ao serem questionados sobre como está o clima da empresa, puderam ser destacadas respostas semelhantes, que colocam em voga um clima positivo, como na empresa E.

[...] a gente tem um senso de pertencimento muito bom hoje assim, as pessoas de dentro enxergam a empresa júnior muito como uma família porque a gente tem muita gente de fora assim, que chega sozinho, não tem conexão com ninguém e eles passam todos os dias as tardes assim lá, né? Então é um ambiente muito familiar, um ambiente em que as pessoas se sentem muito acolhidas. (Entrevistada 6)

Esse acolhimento é retratado na forma de respeito, como no caso do único membro LGBT da empresa B. O sentimento de ser bem-vindo e valorizado, proposto por Pérez-Nebra e Torres (2014), pode ser evidenciado nesta organização.

Outras coisas, na verdade a gente só tá com um membro LGBT aqui. E ele é super, fica muito à vontade de falar sobre isso e ser quem ele é. Não se sente intimidado nem coisas do tipo. Com as outras pessoas, elas cedem esse espaço para ele. Respeitam isso. É isso sabe? Quando as pessoas são quem elas realmente são. (Entrevistada 3).

Ao ser questionada sobre as competências necessárias para administrar a diversidade em sua empresa júnior, a entrevistada 6, junto com outros, enxerga a empatia como vital.

Eu vejo que principal de todas elas é empatia, né? Então a gente consegue se colocar no lugar das outras pessoas e pensar como que a gente pode proporcionar a melhor experiência para cada tipo de pessoa, né? Então como que a gente pode mudar internamente para que a gente possa ser um ambiente mais aberto e mais acessível para as pessoas. (Entrevistada 6).

Nesse sentido, o conceito da empatia pôde ser aprofundado pelos entrevistados, abordando o embasamento da Comunicação Não-violenta de Marshall

Rosenberg (2006), em que o espaço prático de conexão se dá com uma escuta ativa, parafraseando o outro e compreendendo seus sentimentos.

Principal seria empatia. Quando digo empatia não é discurso batido, é empatia de verdade. Quando digo de verdade, digo empatia baseada na comunicação não-violenta. Aí sim tu vai conseguir se colocar no lugar do outro, mas pensando como o outro. (...) Aí como empatia, tem vários outros fatores, como escuta ativa, parafrasear as pessoas, entender se é um sentimento ou não. Conseguir ter uma comunicação com a pessoa bem estabelecida, sabe? Acho que esse é um dos principais fatores para conseguir aplicar a diversidade com competência dentro da tua empresa, sabe? (Entrevistado 5).

Em contrapartida, nem sempre o cenário acolhedor é o que predomina no clima das empresas juniores. As metas e prazos tem grande papel e influência no clima, podendo causar instabilidades, principalmente quando os prazos estão chegando ao fim, caso comum no final de cada ano.

A gente tá exausto. É nítido. A gente consegue ver a cara das pessoas. A gente passou por muita coisa esse ano. Mas tá muito melhor, tipo, a gente sempre começa a falar assim: "Ah, a gente é uma família". Então tem esse ar de família toda vez que a gente se reúne. É muito gostoso, mas a gente consegue sentir que tá todo mundo muito cansado. Logo no início do ano teve 2 diretores que foram desligados. Conseguir recuperar a EJ disso foi muito complicado. Depois nosso presidente acabou se desligando. Não conseguiu acompanhar. E recuperar toda EJ depois disso foi complicado. Foi mais nesse sentido, sabe? Esse vai e volta, de nunca estar estável. (Entrevistada 3)

Na primeira macro categoria, denominada gestão de pessoas, pôde-se analisar que apesar de as organizações estudadas possuírem critérios de seleção bem estabelecidos e totalmente alinhados aos valores organizacionais, há um déficit no que tange ações afirmativas. Freitas (2016) aponta a diversidade como temática que vai além do formato consensual e estabelecido, por desafiar os parâmetros validados, criar insegurança em grupos homogêneos e causar transtornos aos modelos de gestão hierarquizados, centralizadores e com planejamento estruturado. As políticas uniformes de atração e retenção de pessoal são desafiadas, uma vez que precisam inovar e se adaptar para cativar variados públicos.

Também foram analisadas as competências ligadas à promoção de indivíduos dentro da organização, e foi possível identificar os critérios utilizados para tomada de decisão quanto a quem deve assumir um cargo de liderança. Por fim, as EJs estudadas demonstraram um cuidado no seu clima interno, proporcionando ambiente saudável

de trabalho, a despeito das ousadas metas e objetivos de crescimento a serem alcançados.

## 4.2 NÍVEIS DE DIVERSIDADE

Nesta macro categoria foram agrupados as micro categorias equipes de trabalho e representatividade. Ambas exploram como as empresas juniores abordam os diversos níveis de diversidade, conforme o modelo proposto por Gardenswartz e Rowe (2008).

### 4.2.1 Equipes de trabalho

Nesta micro categoria, são exploradas respostas do tópico equipes de trabalho. Os sujeitos foram questionados acerca de como imaginam a equipe de trabalho ideal na sua empresa júnior. Aprofundou-se para compreensão do funcionamento dessas equipes, e como eram formadas suas composições em termos de escolha de pessoas. Em sua maioria, as empresas pesquisadas relataram a realização de projetos em equipes de trabalho, de 2 a 4 pessoas. Essas, são alocadas visando a complementariedade de perfis, extraindo maior aprendizado e conseqüentemente, trazendo mais resultado à organização.

Tem pessoas muito analíticas, muito expansivas, idealistas, e a gente costuma, tipo, realmente deixar mistas essas equipes. Porque, por exemplo, quando você quer criar, a gente fala muito de equipe multidisciplinar, sabe? E tá muito ligado com isso. Se a gente tiver só pessoas iguais fica complicado. Então, por exemplo em uma consultoria eventual com 2 consultores, a gente costuma colocar uma pessoa que é mais analítica e uma mais expansiva, que consegue dar muito mais ideias e tal, para criar isso de multidisciplinar mesmo. (Entrevistada 4).

Portanto, vemos uma sinergia entre a literatura apresentada neste trabalho, sendo Freitas (2016) o promotor da ideia de que toda organização pode beneficiar-se de uma equipe com múltiplos perfis, considerando um cenário que clama por diversidade. Enxergar que a dedicação, entusiasmo, brilhantismo e o talento podem habitar qualquer corpo, é a chave para valorizar e reinventar esse aspecto na vida social e organizacional brasileira (FREITAS, 2016). No depoimento a seguir, é possível

identificar que a questão do trabalho em equipe evidencia a mesma relação com o depoimento anterior, porém traz maior relevância à complementaridade técnica.

Seriam perfis que se complementam tecnicamente. Em questão de perfil pessoal, assim, possam colaborar um com o conhecimento do outro, e não necessariamente sejam complementares. Eles podem ser similares e se apoiar nisso. (Entrevistada 2).

Ao se deparar com uma experiência pessoal de trabalho em equipe em que a entrevistada 7 dividiu um projeto com alguém com perfil diferente do seu, a mesma obteve um saldo positivo em aprendizado.

[...] porque a gente tinha um perfil um pouco diferente, assim. Elas eram... Uma era um pouco mais extrovertida e a outra era um pouco mais na dela e eu também era um pouco mais na minha, assim. E a gente teve que bastante aprender a trabalhar em equipe para conseguir o resultado final do projeto. E a gente no final acabou se integrando bastante também, se apoiando bastante nos outros também. (Entrevistado 7).

O trabalho em equipe também tem sua intimidade com o compartilhamento de objetivos em comum, como complementado a seguir pela presidente da empresa F.

Cara, a equipe de trabalho ideal na empresa júnior, além de ser uma equipe que trabalha de acordo com seus valores, é uma equipe muito unida, que tenha, vamos dizer assim, que seja um time bem formado, em prol de um objetivo comum. Que também consiga contestar o que a gente tá fazendo, se está certo. Que consiga crescer em conjunto, ou seja, age como se fosse uma organização que aprende, sabe? Então as pessoas trabalhando com sinergia, com transparência (Entrevistado 7).

O depoimento a seguir soma a questão do clima e colaboração, mostrando como as equipes de trabalho tem um papel importante em oportunizar ao colaborador sentir-se bem na equipe e também na organização, atentando para seu bem-estar e desenvolvimento. Aqui também é importante considerar um dos principais intuitos do Movimento Empresa Júnior, que é desenvolver o empresário júnior, capacitando-o para o mercado de trabalho.

E trabalhar bem a equipe é desenvolver as pessoas que tão ao teu redor, sabe? Se preocupar com elas, saber se elas tão bem. Se ela ta tendo alguma dificuldade, tá sobrecarregada e tu tá de boa, de ajudar essa pessoa. (Entrevistado 5).

Por último, a entrevistada 6 elucida como seria a equipe de trabalho ideal na prática de atuação em projetos, abordando os valores de responsabilização que possuem na empresa Júnior. A união entre os membros está presente no valor “Juntos Transformamos”, da empresa E.

[...] que principalmente elas se entendam como equipe e não como indivíduos. Então o que que isso significa? Como todos eles são responsáveis, independente do problema, independente da atividade que tem para fazer, todos são responsáveis para fazer. E que assim, é inadmissível a pessoa que fala assim: "Ah, mas eu fiz a minha parte", sabe? Não. Se a pessoa está na equipe, ela é responsável pelo projeto, independente de quem está responsável para fazer. Então entra de novo aí o ponto da responsabilização. (Entrevistada 6).

#### 4.2.2 Representatividade

Os processos que envolvem o aumento da representatividade de minorias vem ganhando evidência nos tempos atuais. Eles exigem aperfeiçoamento e disposição para realizar mudanças, assim como flexibilidade dos interessados. Contemplar mais pessoas e trazer a sensação de legitimidade são algumas das consequências positivas vistas em números mais igualitários de representatividade. Segundo Marques (2017), ao mostrar que todos tipos de pessoas são iguais, a representatividade empodera grupos oprimidos e mostra a possibilidade dos mesmos em ocupar o espaço de protagonismo. Os níveis de diversidade mais citados pelos entrevistados serão abordados nessa seção, sendo eles relativos à gênero, pensamentos e renda.

Para a maioria das empresas juniores pesquisadas, a diversidade de gênero, se mostrou de grande relevância, marcada pela baixa presença feminina nas empresas e nos cargos de liderança, semelhante à situação do panorama das empresas juniores trazido por Brasil Júnior (2017). A diretora de gente e cultura da empresa B compartilhou o caso de sua organização e abordou problemas ocasionados pela cultura machista.

Por exemplo, eu sou a única mulher na liderança. Então entre os gerentes e os diretores. Mas eu sei que eu tenho voz ali dentro, que a minha opinião importa. Por isso que me sinto confortável na posição que tenho. (...) a gente era conhecida como a EJ “heterotop”, e agora a gente mudou total essa imagem. A gente tem pessoas que tão indo nas instâncias, federação, núcleo. Agora temos membros que estão lá ajudando. A gente tá mais aberto. Não digo que mudamos totalmente a nossa visão, porque a gente carrega muita coisa, temos um histórico. Mas tamo mudando, sabe? Ano passado 80% da nossa EJ era homem. E isso era um comportamento, assim. Foi um problema

muito grande que a gente teve que enfrentar. Por parte de cultura, a gente teve alguns problemas no passado em relação a isso, cultura um pouco machista. Esse ano mudou. Agora a maioria são mulheres, e estamos mudando nesse sentido. É sempre aquela coisa. (Entrevistada 3).

A busca pelo avanço no campo da diversidade, propõe a desmistificação de algumas crenças, a fim de diminuir os comportamentos rígidos na equipe. A empresa G é composta apenas de homens, e para o seu presidente, a cultura masculina trouxe eventuais comentários e piadas de mal gosto.

Na minha EJ, por a gente ter uma cultura agressiva, gente se cobra muito, se puxa muito. Então somos agressivos, de certa forma um pouco grosseiros. Tu pega e pensa num universo de homens, só para homens. São pessoas mais diretas, pragmáticas, não trabalham muito sentimentalismo. Aí quando tu fecha para homens da engenharia, fica mais cascudo. Quando traz para a engenharia mecânica, onde tem a menor porcentagem de mulheres da engenharia que eu conheço, pelo menos aqui na UFSC. Porcentagem que menos tem mulheres, então o pessoal já é mais cascudo, então o comportamento dentro da sede de trabalho, é um comportamento voltado a uma cultura masculina mais mesmo. O pessoal é mais cascudão, meio queixo duro. Eventualmente fazem comentários que, sei lá. Comentários e piadas de mal gosto que eventualmente surgem em ambientes assim, infelizmente a gente convive com isso. (Entrevistado 8).

Ainda na mesma organização, é exposta a dificuldade em conciliar a participação de mulheres na equipe, por entender que elas não conseguem se adaptar à cultura pré-existente.

Então, nossa atração de pessoas de mulheres interessadas é dificultoso e quando elas entram dentro da EJ, às vezes elas não conseguem se adaptar muito à nossa cultura. (...) às vezes a gente tem algumas dificuldades e a gente cobra muito, e não sabe lidar exatamente com as mulheres mesmo, então isso é, digamos que é um problema nosso. (Entrevistado 8)

Estando a manutenção da representatividade e diversidade conectadas a um clima saudável e positivo nas organizações, nota-se uma necessidade de revisão na cultura, processos e ações desta organização. Há uma conexão com a literatura, pois o risco que aparece da falta da gestão da diversidade, proposto por Saraiva e Irigaray (2009), está na redução do contato social e integração, assim como revelação de funcionários que consideram péssima a convivência com indivíduos de identidades distintas. Afinal, como as mulheres podem se adaptar a uma cultura machista? Ou mesmo como negros podem se adaptar à cultura racista? A resposta está em como a cultura pode se adaptar a receber essas pessoas. Aqui deve se falar em como a organização pode receber qualquer pessoa de forma harmoniosa e com um clima

positivo de construção em conjunto, visando um objetivo em comum. Em como a organização pode usufruir de um ambiente acolhedor e inclusivo, conforme analisado na seção sobre ações e processos.

Para a maioria das empresas juniores pesquisadas outra representatividade se mostra útil para a organização, e pode trazer grandes resultados: a de pensamentos (ideias/opiniões). O entrevistado 7 destaca: “[...] a diversidade não engloba somente diversidade de pessoas, mas diversidade de opiniões.” Como propõe Freitas (2016), por natureza, um grupo diverso é mais contestador que uma equipe uniforme. A pertinência de um questionamento tem o potencial de gerar reflexão, análises e soluções inovadoras, corroborando com a posição ilustrada pelo entrevistado 5 e a situação da empresa D e o panorama do curso de graduação predominante dos membros.

Então tipo, a gente vê que diversidade é diversidade de pensamento, diversidade de cursos, de modo de pensar. E cara, isso vai desde curso, orientação sexual, gênero, tudo, tá ligado? Tipo assim, na engenharia de produção, a gente acaba tendo 3 cursos. Mecânica, civil e elétrica. Aí a gente tem um pouco de diversidade nesse sentido. Infelizmente nosso curso acaba sendo majoritariamente masculino, então isso reflete na EJ. Tem 6 pessoas na liderança formal, e 2 delas são mulheres. Quase 50%. Mas poderia ser mais, esse é o ponto. O único complicado é que realmente acaba ficando nessa proporção dentro do nosso curso. Então a gente vê que precisa abrir para mais pessoas, para ter maior diversidade dentro da empresa. E a gente acredita que diversidade tá em soluções mais inovadoras, mais complexas e que com certeza vão solucionar mais problemas. (Entrevistado 5).

Por último a falta de representatividade de pessoas de baixa renda ou de demais realidades financeiras nas empresas juniores é algo visto na maioria dos entrevistados. As empresas juniores frequentemente tentam se mobilizar para democratizar a experiência de fazer parte de uma EJ.

A gente já discutiu muito sobre isso, mas acredito que diversidade e inclusão, a gente tentou muito, muito. E num viés de entender como que a gente ia colocar pessoas de diferentes realidades dentro da empresa. Era um ponto muito importante para a gente. A empresa tem um perfil muito de galera que os pais apoiam o suficiente para que tu não trabalhe e esteja ali, sabe? Então querendo ou não essas pessoas têm uma realidade que até certo ponto é uma realidade privilegiada que muitas pessoas não tem. Então a gente já discutiu muito sobre como colocar as pessoas que não tem essa realidade para dentro da empresa. A empresa também hoje não tem nenhuma pessoa negra, e isso me frustra bastante, assim. (Entrevistada 2).

Na macro categoria níveis de diversidade, foi analisado que as empresas juniores se atentam prioritariamente a alguns níveis de diversidade, se preocupando principalmente com sua representatividade de gênero, de abertura a demais cursos e de renda, enquanto outras como racial, LGBT, pessoas com deficiência e outras são deixadas de lado. Freitas (2016) diz que enfrentar o trato desigual proveniente das diversidades humanas exige coragem, porém traz um presente valioso: a variedade de talentos, experiências, saberes, linguagens e vontades. Alinhado a isso, foi analisado como são compostas as equipes de trabalho, constatando uma busca nesse quesito por maior multidisciplinaridade e complementaridade.

### 4.3 MATURIDADE DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Nessa macro categoria, será tratada a questão da maturidade de diversidade e inclusão, passando pelas micro categorias desafios encontrados, em que são resumidos os principais percalços das empresas juniores na temática do trabalho. Depois indicadores e métricas e seguindo serão tratadas as ações e processos que as empresas juniores realizam ou se imaginam realizando. Por fim, será apresentado o quadro com a maturidade de diversidade e inclusão de cada empresa júnior analisada.

#### 4.3.1 Desafios encontrados

Expostas a seguir estão lacunas evidenciadas pelos entrevistados sujeitos dessa pesquisa. São dificuldades e desafios que enfrentam ao lidar com a questão da diversidade e inclusão. A grande condição de participação do estudante universitário na empresa júnior, é que ele fica responsável pela sua própria alimentação, deslocamento e demais gastos envolvidos, pois o vínculo com a organização é de trabalho voluntário. Conivente com essa ideia, os entrevistados em sua maioria relataram instigação nessa dificuldade.

O que a gente mais vê que impede as pessoas de entrarem na empresa júnior é quando elas realmente não tem condições e precisam às vezes ajudar a família ou não tem condição assim de participar de eventos (...) Então a gente vê que muitas vezes as pessoas acabam saindo ou deixam de entrar na empresa júnior por conta disso, né? Apesar de quererem muito participar. (Entrevistada 6).

O desafio de compor uma empresa júnior inclusiva, se evidencia nas etapas iniciais da desigualdade na educação, que apresentam disparidades nos resultados do processo de seleção do corpo discente da universidade.

O ambiente universitário é o único meio para realizar o processo de recrutamento das EJs. No entanto, com a desigualdade social, percebe-se que muitas pessoas acabam não participando das EJs pois as condições financeiras não são suficientes para proporcionar uma base para viver a experiência.

Brasil Júnior (2019) argumenta que para a maioria das EJs, é necessário pagar para trabalhar, significando que uma grande parcela de universitários não conseguiriam viver a experiência de maneira completa. A confederação declara o faturamento por empresário júnior um indicador importante para movimento se tornar acessível a mais pessoas. Dessa forma, estuda-se a possibilidade de ajuda de custo ou outros investimentos nos membros, incluindo pessoas de baixa renda. Para 2021, o indicador nomeado "Acesso à vivência empresarial" deve atingir a meta de R\$ 4.000,00 de faturamento por empresário júnior.

A confederação Brasil Júnior considera o faturamento por empresário júnior um importante indicador de acesso do movimento a mais pessoas. Assim, estuda-se a possibilidade de ajuda de custo e outros investimentos nos membros, permitindo maior inclusão de pessoas de baixa renda. O indicador nomeado "Acesso à vivência empresarial" tem como meta R\$ 4.000,00 de faturamento por empresário júnior até 2021.

Para Fleury (2000), a diversidade é assumida como mix de pessoas de identidades distintas que interagem em um mesmo sistema social. É defendido pela autora nesse contexto que grupos de maioria e minoria atinjam, dentro do sistema social, uma coexistência.

Eu acho que a gente não é uma EJ diversa e nem inclusiva. Para você ter uma noção, eu sou homossexual, e sou a única, por exemplo. É um exemplo bem assim, mas tipo, sou a única. Ano passado a gente tinha 2 pessoas que também. A gente não tem nenhum negro dentro da EJ. Nunca teve alguém que foi deficiente também. É... Realmente. Mas se você for ver, o nosso curso e a nossa universidade não é diversa e não é inclusiva. Bem dificilmente. Sério. A gente até fala: "Quem faz UEM é quem fez cursinho, passou e tá aqui". Porque tipo, carro popular aqui é aqueles Mini Cooper, por exemplo em arquitetura. Acho que a nossa universidade no geral não é diversa nem inclusiva, assim. (Entrevistada 4).

No panorama de alunos dos cursos de graduação das universidades, se encontra pouca diversidade, e isso é observado e lamentado pelos empresários juniores, como no caso da entrevistada 3, que diz: “É ironia falar que a gente é um lugar super diverso. Até pelos cursos que a gente faz, é pouca diversidade que encontra neles.” A entrevistada 6 segue o raciocínio acima e entende que a responsabilidade pela baixa na diversidade racial, de gênero e orientação sexual se deve à própria universidade e seus cursos de graduação.

se a gente olhar na universidade já não tem pessoas negras assim, pelo menos no nosso curso é bem difícil ter e no processo seletivo muito menos. Então assim, a gente não tem negros na empresa por exemplo, né? Em relação à questão de gênero, isso também. Tipo, hoje, até onde eu sei assim, a gente não tem ninguém que é homossexual, se não me falha a memória, mas a gente já teve em anos anteriores também, né? A gente vê que tem anos que tem e tem anos que não tem, então vai muito do perfil das pessoas que buscam participar do processo seletivo. (Entrevistada 6).

#### 4.3.2 Indicadores e métricas

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia.” Assim pensava William Edwards Deming, pai da evolução da qualidade. No âmbito da diversidade, deve ser estimulado o uso e acompanhamento de indicadores e métricas, de forma que se possa obter sucesso. Para os entrevistados, se mostra válido quantificar a representatividade dos indivíduos por gênero, raça, orientação sexual, renda e curso da faculdade. Ademais, vêm como importante a satisfação dos membros na organização, medida pela pesquisa de clima. Na resposta abaixo, vemos a fala do entrevistado 5 e como isso se daria em sua empresa.

Gênero é uma, então colocar gênero como indicador. Orientação sexual é outro. Número de pessoas de outros cursos. Proporção de pessoas também com relação ao número de cursos. Então ter da produção, elétrica, civil, mecânica. [...] Satisfação dos membros também, talvez dá para pensar em satisfação dos membros por curso, por gênero, sabe? (Entrevistado 5)

Ainda no que tange a satisfação, é de valia a informação acerca do motivo da saída das pessoas da organização, assim como o quanto se sentem confortáveis com seus papéis e atividades.

O quanto essas pessoas estão se sentindo confortáveis em assumir papéis de mais responsabilidade, também as saídas, o porquê que essas pessoas estão saindo. (Entrevistada 3)

A gestão de métricas e indicadores é tal que fica atrelada à estratégia e objetivos do negócio. Fleury (2000) aponta que as organizações que conseguem incluir a diversidade na sua estratégia, recebem como benefícios: a melhoria do clima organizacional, a criatividade que beneficia na inovação, a diminuição da rotatividade, do absenteísmo e a resolução de conflitos, problemas e crises em um ambiente de trabalho.

### 4.3.3 Ações e processos

Na micro categoria ações e processos, ligada ao último objetivo específico do trabalho, serão analisadas as respostas para as questões: O que a empresa júnior faz para ajudar minorias a se sentirem bem vindas e empoderadas? E quais processos você imagina a empresa júnior executando para gerir melhor a diversidade?

As ações de integração entre os membros, gerando satisfação nos mesmos foram vistas em todas as empresas juniores, das mais diversas formas. A empresa E realiza momentos principalmente para recebimento de novas pessoas.

A gente tem um momento inicial em que a gente faz uma dinâmica, uma dinâmica de início que a gente fala, que é muito para criar conexão, para o pessoal se integrar, se conhecer um pouco melhor. É muito aquele momento assim mais de vulnerabilidade, né? Para a gente começar a se conectar. (Entrevistada 6).

A construção de um ambiente empático e colaborativo também significa valorizar a opinião de todos e construir em conjunto, conforme diz o presidente da empresa F: “A gente tenta sempre ouvir a opinião de todos, a gente tenta sempre construir bastante coisa em conjunto, o que prega bastante a diversidade, assim.” A seguinte entrevistada comenta que criaram ferramentas para integrar as pessoas.

A gente também criou um hino. A gente criou nossos mandamentos. Então a gente começou a criar coisas que todo mundo fizesse parte, que todo mundo se identificasse. Então foi uma coisa assim que integrou muito a empresa também no dia de trabalho. (...). (Entrevistada 6).

Outro entrevistado relatou ações similares em sua organização, e detalhou como funciona a presença feminina nesses momentos:

Por exemplo, todas empresas júnior cantam hino. E aí toda vida quem puxava os hinos eram os meninos. E daí em algumas vezes, de um tempo para cá, a gente tem feito as meninas puxarem os hinos. (Entrevistado 7).

Ao falar em acolhimento, ações que parecem simples, podem ter grande impacto, como por exemplo o feedback. A adaptação nas interações com os outros são facilitadas pela prontidão no processo de passagem de feedback. Dessa forma, é chamada a atenção a pontos de melhoria nas habilidades sociais ou de convivência dos demais membros das empresas juniores. Para Elkjaer (2001), as variadas situações do cotidiano servem como um meio para aprender, pois auxiliam os indivíduos a identificarem e responderem aos problemas, tal como desenvolverem e aperfeiçoarem novas atitudes e competências.

[...] quando eu percebo eu chamo a atenção e falo "Pô, desnecessário fazer esse tipo de comentário, né gurizada?". Isso seriam coisas dentro do cotidiano que teriam que tá sendo modificadas, né? Teria que ter essa adaptabilidade. O cara que tiver mais a frente disso, teria que identificar na hora quando for acontecer, ou quando tiver acontecendo, e evitar que prossiga, né? (Entrevistado 8).

O ambiente das empresas juniores possui certo grau de tolerância ao erro, e exige uma resposta rápida por aqueles que o presenciaram, de modo a caminhar rumo a construção de ambiente empático e colaborativo.

Tem meios que ainda soltam uns comentários ou coisas nesse sentido. E a gente sempre: "Ou, não fala desse jeito. Comentário nada a ver, comentário machista, sai daqui." Então sempre dar aqueles toques. Não deixar nada passar despercebido. (Entrevistada 3).

Para Antonello (2007), a aprendizagem só ocorre quando é feita uma reflexão acerca de suas ações e uma reorganização. Ademais, é preciso reconstruir a experiência por meio de um processo contínuo de reflexão e pensamento. Ainda na fala da entrevistada 1, é percebido uma auto observação realizada após interação com colega homossexual.

Eu pessoalmente já tive pensamentos preconceituosos na empresa. Tem um colega, que é um menino bem afeminado. No início quando ele entrou eu duvidava muito dele e não sabia porquê. Ele fazia e eu ficava tipo: "Tem certeza?" Ele falava: "Ah, vou em negociação sozinho." E eu: "Não, peraí, vou contigo." Quando eu me dei conta fiquei muito mal. Aí eu conversei por horas

com ele, falei tipo: "Desculpa", sabe? Eu acho que é bem intrínseco assim. Então o que a gente estimula é de falar. (Entrevistada 1).

Na empresa A, são estimulados momentos de conversa sobre minorias, dessa forma os feedbacks são estimulados e se tornam ágeis quando alguma situação gera desconforto.

Temos momentos sobre isso no trainee, né? De minoria. Para falar sobre isso, para as minorias falarem, para falar sobre números. Então temos momento de duas ou três horas sobre isso no trainee e normalmente rende bastante conversa. O que a gente faz é empoderar todo mundo para passar feedback quando não se sentiu confortável. Já aconteceu comigo de ser destrutada em reunião, e cheguei para o colega e falei: " tu me interrompeu umas cinco vezes. (Entrevistada 1) .

A comunicação aparece não só em formato de feedback, mas reforçando crenças ou valores das organizações. O ambiente igualitário proposto pela empresa, cria oportunidades para todas as pessoas, independente de gênero.

Mas é enfatizar que todo mundo é igual aqui dentro, e todo mundo tem as mesmas oportunidades. Ninguém é melhor que ninguém porque é mulher, ou porque tem que ser desse jeito, ou aquela coisa, sabe? Todo mundo é igual, então a gente trata todo mundo igual. (Entrevistada 3).

Visando promover a acessibilidade a todos, há a intenção em proporcionar um auxílio financeiro, ultrapassando os desafios encontrados.

Por mais que até a empresa e a faculdade que a gente tá aqui não seja muito diversa, o que também dificulta um pouco, a gente tem uma diversidade dentro da empresa júnior. A gente sempre tenta buscar isso, a gente quer dar auxílio de alimentos, a gente quer dar auxílio de tentar alguma bolsa para alguns membros que talvez precisem. (Entrevistado 7).

O estabelecimento de metas que podem engajar toda a organização, foi relatado pela entrevistada 6.

Apesar de não ter conseguido alcançar, a gente colocou uma meta assim alta que a essência dela é que a gente conseguisse proporcionar tudo pago pela empresa para as pessoas para que pessoas que não têm condições financeiras pudessem participar. Então a gente buscou inclusão nesse sentido, né? Que a gente vê que o MEJ é um pouco elitista, né? E a gente queria assim proporcionar que pessoas de diferentes classes sociais conseguissem participar sem que o financeiro delas fosse um problema, assim. (Entrevistada 6).

A participação de pessoas de baixa renda sujeitou-se aos resultados das empresas juniores interessadas em incluí-las. Os objetivos de número de projetos e faturamento no movimento empresa júnior são justamente o que norteiam as ações dos membros, portanto atrelando esse benefício ao objetivo, todos membros da EJ podem ficar a par e conscientes da questão da diversidade.

Um dos pontos que a gente tem muita consciência que é importante é que a gente precisa faturar. Para que a gente consiga dar suporte para que as pessoas tenham acesso à empresa, sabe? Esse é um dos principais pontos. Questão de diversidade, galera LGBT a gente nunca teve problema em relação à isso. As pessoas tiveram acesso. O nosso problema vem muito mais na diversidade de pessoas negras, pessoas com baixa renda, pessoas que enfim, tem alguma deficiência também. Mas também entendendo que esse não é tanto um perfil que existe dentro da escola de administração. Porque a própria escola de administração já é um pouco elitista, assim. A nossa busca acaba sendo essa. A gente entendendo que a gente consiga faturar para dar suporte para alguém com menos acesso possa fazer parte da empresa. [...] A gente não pode dar bolsa auxílio. Isso é literalmente proibido. Infelizmente, porque gostaria muito que as pessoas tivessem essa oportunidade, mas seria suporte em relação à auxílio transporte e alimentação. (Entrevistada 2).

A tendência de procurarmos a companhia daqueles semelhantes a nós, defendida por Gardenswartz e Rowe (2008), está sendo vencida pela empresa D, que busca maior diversidade intelectual em outros cursos da faculdade. "[...] Abrir o processo seletivo para outros cursos da faculdade. Ter maior foco para isso, potencial e resultado. Acaba tendo muito maior número de inscritos, muito maior a quantidade de pessoas" (Entrevistado 5).

Na micro categoria ações e processos, os entrevistados abordam principalmente trouxeram dois principais fatores, sendo eles: Construção de ambiente empático e colaborativo e a promoção da acessibilidade a todos. Quanto ao primeiro, foi observada a manifestação de um ambiente pulsante, com ações de feedback que promovem o aprendizado aos membros, geralmente acontecendo o feedback de caráter construtivo, com intuito de correção de comportamentos inadequados. Já nas ações e processos de promoção da acessibilidade a todos, surgiu da pesquisa a questão da elitização do movimento empresa júnior, que desvenda maneiras de abrir suas vagas principalmente para pessoas de baixa renda.

Analisando o modelo de maturidade ilustrado no capítulo 2.3 do trabalho, desenvolvido pela The BCW (2018), pode se arquitetar um posicionamento para as organizações dos sujeitos pesquisados. Conforme citado no site oficial da consultoria australiana, o modelo tem como propósito mostrar à organização, após seu

diagnóstico, aquilo que era até então desconhecido ou obscuro no que toca a importância da diversidade e inclusão.

Para a maioria delas, o nível Normativo é o mais semelhante com sua situação atual, mostrando que a liderança não se responsabiliza perante a diversidade e inclusão, deixando apenas a cargo da área de gestão de pessoas. Coletam apenas dados básicos e seguem a legislação. Já para algumas delas a maturidade se assemelha ao um nível Estratégico, pois estipulam metas para atingir o que se propõe, a exemplo da questão do auxílio financeiro a pessoas de baixa renda. Ademais, toda liderança sabe da importância da diversidade e faz parte de sua estratégia. Por último, uma das empresas juniores se aproxima do patamar Desconhecido, pois não demonstram conhecimento ou políticas de diversidade e inclusão. Desconhecem o assunto ou não estão interessadas nele.

#### 4.3.3.1 Ações e aprimoramentos propostos

Para o alcance do quarto objetivo proposto por este trabalho, a seguir estão elencadas algumas ações e aprimoramentos em processos estipuladas para as empresas juniores. Foram determinadas 4 macro ações para difundir e implementar a diversidade nas empresas juniores.

A primeira ação proposta seria a introdução da temática da diversidade na empresa júnior. A gestão da diversidade torna-se uma competência vital para as organizações e, com finalidade que elas obtenham sucesso nessa iniciativa, há a necessidade de um processo de mudança organizacional para estabelecer um clima favorável à diversidade (COX, 2001). Propõe-se a realização de workshop sobre diversidade, trazendo o tema a todos participantes da empresa júnior. Convidar integrantes do movimento empresa júnior de diferentes raças, etnias e/ou gêneros para rodas de conversa com membros com o objetivo de difundir o tema. Promover o intercâmbio, trocas e benchmarking entre empresas que já tem consolidada a cultura da diversidade.

Ainda relativo à mudança, Cox (2001) indica que os agentes dessa mudança são os líderes centrais da organização, desde o seu CEO, gerentes de linha, profissionais de recursos humanos, membros de força-tarefa, comitês e todos os demais membros da organização. A partir dessa visão, apresenta-se a segunda ação, que é a formação de comitê da diversidade. Propõe-se como ação a formação de

comitê de diversidade a operar na empresa júnior. Pode ser formado por um grupo de pessoas de interesse, incluindo os líderes. Esse comitê terá como função gerar um senso de pertencimento e acolhimento nos membros da empresa júnior, através de algumas práticas. Ele será responsável por mapear e analisar a estrutura física de acesso à sala da empresa júnior, sanitários e demais áreas úteis, verificando possíveis alterações necessárias para recebimento de pessoas com deficiência. Para cadeirantes, por exemplo, devem ser verificadas as rampas de acesso e se as portas são largas o suficiente para a passagem da cadeira de rodas. Será feita checagem nos equipamentos de uso para o trabalho, como, por exemplo, os notebooks, de forma que satisfaçam as necessidades também de deficientes visuais ou auditivos, com o download e preparo de softwares e sistemas de apoio para utilização diária dos equipamentos. Serão realizadas as adaptações conforme a legislação brasileira. Para investimentos em estrutura, pode ser solicitado apoio financeiro da universidade, tornando o ambiente acadêmico mais diverso e acolhedor também.

Outra função do comitê é a estruturação de um canal seguro e anônimo para contato em casos de bullying. Será estimulado o uso desse canal de comunicação direto entre os membros da empresa júnior e o comitê, para que seja informada a ocorrência de fatos potencialmente lesivos ao propósito da empresa júnior e à inclusão da diversidade. É função da empresa júnior preparar respostas e tomar as providências para casos de discriminação e assédio.

Para Ivancevich e Gilbert (2000, p. 75) a gestão da diversidade refere-se “ao compromisso sistemático e planejado pelas organizações para recrutar, reter, recompensar e promover uma mistura heterogênea de empregados” (IVANCEVICH; GILBERT, 2000). Complementa D’Netto e Sohal (1999), que através da integração efetiva dos princípios da gestão da diversidade nas funções-chave dos recursos humanos como recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração nas organizações, pode gerir uma força de trabalho diversa efetivamente (D’NETTO; SOHAL, 1999). Com base nesse entendimento, a terceira ação é a da inclusão da diversidade nos processos de gestão de pessoas. Para ampliar e fortalecer a diversidade na empresa júnior, a área de gestão de pessoas deverá buscar formas de cooperação junto à comunidade interna e externa. Nos processos de recrutamento e seleção, a divulgação correta das vagas é muito importante. Nos cartazes e postagens, a mensagem de que a empresa está buscando diversificar seu pessoal, e trazer mais pessoas de grupos de minoria deve ser clara,

de forma a encorajá-los a se candidatarem a essa vaga. Deve ser explicitado que são bem vindas pessoas de todas idades, gênero, orientação sexual, raça e pessoas com deficiência. Na aplicação para a vaga, um dos requisitos será o envio de currículos sem foto e sem discriminação de gênero. Identificar junto a universidade, candidatos em potencial para as vagas da diversidade e convidá-los. Planejar as etapas do processo seletivo, adequando-as à diversidade dos candidatos.

Após a seleção, acompanhar efetivamente a etapa de socialização dos novos membros, podendo ser utilizado a sistemática de apadrinhamento dos novos membros. A realização de momentos de feedbacks e antecipação de dificuldades, bem como o acompanhamento periódico dos resultados provenientes da pesquisa de clima organizacional, são processos de monitoramento da inclusão.

A quarta ação é o fortalecimento da comunicação interna e externa. Sales (2016) afirma que os valores organizacionais exercem importância na comunicação institucional, num movimento que circula, em que estes tanto orientam e definem limites para a comunicação, como, ao mesmo tempo, são divulgados e reforçados por ela. Visando tornar a diversidade parte da cultura da organização e garantir uma perpetuidade, aqui serão evidenciadas práticas voltadas à endomarketing e comunicação externa. A utilização de mensagens pró-diversidade em murais, fundo de tela de notebooks e demais materiais gráficos da EJ, como canecas, camisetas e adesivos, são um reforço do valor da diversidade. O envio de e-mail marketing conectando os valores da organização à um assunto relativo à diversidade, como comemoração de datas especiais, como dia da consciência negra e dia da mulher, pode ser feito internamente para membros e externamente para a rede de alunos da universidade ou clientes. O mesmo pode ser replicado com postagens em mídias sociais, como Facebook, LinkedIn e Instagram. Incluir frases sobre diversidade e depoimentos dos colaboradores que já vivenciaram a diversidade no site institucional da empresa júnior.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo tinha por objetivo identificar e analisar como as empresas juniores do sul do Brasil estão desenvolvendo a questão da diversidade em suas organizações, partindo do pressuposto que as empresas juniores do sul do Brasil não estão desenvolvendo satisfatoriamente a diversidade em suas organizações. Para

isso, foi adotada a metodologia qualitativa onde teve-se como técnica de coleta entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado, permitindo uma ampla investigação dos conteúdos trazidos. No total foram 8 entrevistados, que são atualmente membros de empresas juniores de *cluster* 5, estando há mais de 1 ano e 6 meses em suas organizações.

A metodologia utilizada na análise dos resultados foi a de análise de conteúdo. Os insumos foram segmentados em macro e micro categorias de análise, permitindo um agrupamento dos dados e análise conforme os tópicos ou assuntos de maior relevância se manifestavam. Com o objetivo de identificar quais são as ações voltadas para gestão da diversidade praticadas pelas empresas juniores pesquisadas, se constatou escassez no número de ações e esforços realizadas pelas mesmas, desde o início na captação de pessoas, que é realizada sem considerar ações afirmativas relacionadas às questões de diversidade. Na manutenção da inclusão e de um clima organizacional saudável, são estimuladas apenas ações pontuais, como o feedback. Na identificação de quais são as ações voltadas para gestão da diversidade junto às suas equipes de trabalho e a quais níveis de diversidade pertencem, foi analisado como são compostas as equipes de trabalho.

Os níveis de maturidade possíveis para as empresas juniores pesquisadas foram identificados e se determinou o nível Normativo como o mais semelhante com a situação atual da maioria delas, mostrando que a liderança não se responsabiliza perante a diversidade e inclusão. Quanto ao objetivo de analisar os critérios de seleção e progressão de carreira adotados pelas empresas juniores pesquisadas, foi visto que as organizações estudadas possuem critérios de seleção bem estabelecidos e totalmente alinhados aos valores organizacionais. Também foram analisadas as competências ligadas à promoção de indivíduos dentro da organização, e pôde-se entender os critérios utilizados para tomada de decisão quanto a quem deve assumir um cargo de liderança. As empresas juniores estudadas demonstraram um cuidado no seu clima interno, proporcionando ambiente saudável de trabalho, a despeito das ousadas metas e objetivos de crescimento para serem alcançados. Para a identificação dos principais pontos de melhoria potencial para o futuro, foram expostos desafios das empresas juniores, como a composição do ambiente universitário e sua limitação em recrutar pessoas desses ambientes. Também, foi analisado o desafio em democratizar o acesso à empresa júnior por pessoas com baixa renda. Por fim, foram analisadas ações inclusivas e processos que permitem que a diversidade seja mais

manifestada nas organizações. Quatro ações foram propostas, sendo elas a introdução da temática da diversidade na empresa júnior, a formação de comitê de diversidade, a inclusão da diversidade nos processos de gestão de pessoas e o fortalecimento da comunicação interna e externa. Espera-se que com os insumos desse trabalho as empresas juniores e demais leitores possam crescer e prosperar utilizando as diferenças dos indivíduos a seu favor, abraçando a diversidade e incluindo pessoas.

O presente trabalho apresenta limitações. Destaca-se o fato que a utilização da técnica bola de neve para obtenção de sujeitos de pesquisa pode não ter possibilitado uma visão mais ampla da problemática. Como sugestões para pesquisas posteriores e estudos futuros, fica o aprofundamento em quais demais dificuldades outras empresas juniores enfrentam, e quais práticas adotam para potencializarem seus resultados em diversidade e inclusão e o questionamento de qual o papel do Movimento Empresa Júnior e da Brasil Júnior no assunto.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Aletheia, n.26, p.146-167, jul./dez. 2007
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência: Aprendendo com as Práticas Cotidianas de uma Experiência Empresarial. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2312.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BATTISTI, P. S. S.; VIGORENA, D. L.; KNIE, D. C. Empresa Júnior: um estudo multicaso em cursos de secretariado executivo no Brasil. *In*: ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO, 1., 2010, Toledo. **Anais [...]**. Toledo: Unioeste, 2010.
- BRASIL. **Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016**. Empresa Júnior. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm). Acesso em: 19 maio 2019.
- BRASIL JÚNIOR. **Relatório do Censo e Identidade**. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://cei.brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede. Movimento Empresa Júnior 2019-2021**. Documento Interno da Organização.
- CHANLAT, J. F. *et al.* Management et diversité: approches théoriques, approches comparées. **Desafios da Gestão da Diversidade nas organizações**. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgv-pesquisa/article/view/58223/56693> Acesso em: 20 abr. 2019.
- COSTA, A. S. M.; SARAIVA, L. A. S. Ideologias Organizacionais: Uma crítica ao discurso empreendedor. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 1. n. 2, p. 187-211, dez. 2014.
- COSTA, A. *et al.* Prejudice Toward Gender and Sexual Diversity in a Brazilian Public University: Prevalence, Awareness, and the Effects of Education. **Sexuality Research and Social Policy: Journal of NSRC**, v. 12, n. 4, 2015.
- COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- COX, T. **Creating the Multicultural Organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

D'NETTO, B.; SOHAL, A. S. Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 8, p. 530-547, 1999.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. *In*: EASTERBYSMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (org.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-118.

FERREIRA, M. F. **Melhores para quais públicos?** uma análise sobre o posicionamento comunicacional da inclusão das diversidades sociais nas cinco melhores empresas para trabalhar em 2018, no Brasil. Porto Alegre: Great Place to Work®, 2018.

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

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Editora Artmed, 2009.

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

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

GARDENSWARTZ, L.; ROWE, A. **Diverse Teams at Work**: Capitalizing on the Power of Diversity. United States: Society for Human Resource Management, 2008

GONÇALVES, B. S. (ed.). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Curadoria Enap, 2016

HANASHIRO, D. M. M.; ALBUQUERQUE, M. Apreciando Similaridades e Valorizando Diferenças: Um Estudo sobre Atitudes de Gestores em Relação ao Diverso. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 4-22, 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/#.XefRjuhKi00>. Acesso em: 04 dez. 2019.

IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J. A. Valuing diversity: a tale of two organizations. **The Academy of Management Executive**, v.14, n.1, feb. 2000.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Niterói, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, A. E. **Que a força esteja com elas!** UFRGS Ciência, 2017. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/secom/ciencia/que-a-forca-esteja-com-elas/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estud. afro-asiát.**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-546X2003000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-546X2003000300005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 20 abr. 2019.

ONU BR - NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **A Agenda 2030**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/>. Acesso em: 04 jun. 2019.

PÉREZ-NEBRA, A. R.; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PWC. **18th Annual Global CEO Survey**. 2015. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, M. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 1. ed. São Paulo: Ágora, 2006.

SALES, R. G. Melhores para quem? A questão da diversidade como valor organizacional entre as participantes do Guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar. *In*: ABRABCORP - COMUNICAÇÃO, ECONOMIA CRIATIVA E ORGANIZAÇÕES, 10., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2016.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

SANTOS, M. G. D. *et al.* Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 372-388, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THE BCW. **Our approach**. Disponível em: <http://www.thebcw.com.au/our-approach>. Acesso em: 05 jul. 2018.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas Variações: trilhas para pesquisas futuras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro , v. 9, n. 2, p. 09-33, abr./jun. 2005.

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA**

<b>Perguntas do roteiro de entrevista qualitativa</b>
1. Quais são os valores da empresa? Como são seguidos no dia a dia?
2. Quais etapas são feitas no processo seletivo para novos integrantes? Como são feitas?
3. Quais são os critérios adotados na seleção de pessoas?
4. E o candidato ideal para uma vaga na empresa júnior? Descreva.
5. Como você imagina a equipe de trabalho ideal na empresa júnior? Descreva.
6. Que tipo de pessoa é promovida na empresa júnior?
7. Como se deu o seu início na empresa júnior? (processo seletivo e primeiros dias na empresa)
8. Como era sua primeira equipe de trabalho? Por que você foi alocado com essas pessoas?
9. Como se dá a comunicação entre as pessoas na empresa?
10. Quais foram as últimas ações voltadas a integração entre os membros?
11. Como está o clima da empresa?
12. Como as pessoas de fora enxergam a empresa júnior?
13. O que significa diversidade e inclusão para a empresa júnior? (Pedir exemplos)
14. Quais competências é preciso desenvolver para administrar a diversidade na sua empresa júnior?
15. O que a empresa júnior faz para ajudar minorias a se sentirem bem vindas e empoderadas?
16. Quais processos você imagina a empresa júnior executando para gerir melhor a diversidade?
17. Quais métricas ou indicadores você vê como importantes para a gestão da diversidade na empresa júnior?