

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Daniela Schmitz

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE DISTRIBUIDORA
DE ELETRICIDADE DE SANTA CATARINA**

Florianópolis

2024

Daniela Schmitz

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE DISTRIBUIDORA
DE ELETRICIDADE DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Responsabilidade Social Corporativa

Orientadora: Profª. Dra. Larissa Kvitko

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Schmitz, Daniela

Análise das práticas de diversidade e inclusão de distribuidora de eletricidade de Santa Catarina / Daniela Schmitz ; orientadora, Larissa Kvitko, 2024.

41 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Diversidade. 3. Inclusão. 4. Responsabilidade Social Empresarial. I. Kvitko, Larissa. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Daniela Schmitz

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE DISTRIBUIDORA
DE ELETRICIDADE DE SANTA CATARINA**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de dezembro de 2024.

Prof^ª. Ana Luiza Paraboni, Dra.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Larissa Kvitko, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Karina De Déa Roglio, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Juciele Marta Baldissarelli, Dra.
Avaliadora
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe

Dedico este estudo a todos aqueles que antes de mim quebraram barreiras, estereótipos e tabus sociais para que hoje eu possa falar abertamente sobre diversidade e inclusão e possa ter embasamento científico para falar da importância do tema no meio empresarial.

AGRADECIMENTOS

Nenhum trabalho se desenvolve de forma solitária, a todo momento temos ajuda, apoio, de pessoas diversas. Algumas ajudam com conhecimento, revisão, com publicações que consultamos, outras ajudam com um abraço, uma palavra de apoio.

Agradeço à minha família por sempre me apoiar em minhas jornadas, aos meus amigos por me proporcionarem momentos de debates produtivos e de descontração, aos meus professores da USJ, onde iniciei meus estudos, e da UFSC onde agora estou terminando eles. Agradeço em especial à minha orientadora deste trabalho, que sempre forneceu revisões precisas e grandiosas para a construção do trabalho. Agradeço também à equipe de Responsabilidade Social da empresa que trabalho, que me apoiou e prestou auxílio para que eu pudesse desenvolver esse trabalho sobre a empresa.

Assim como dedico, agradeço também aqueles que antes de mim enfrentaram preconceitos e desafio inimagináveis para que hoje eu possa falar de diversidade e inclusão de forma aberta, científica e corporativa. Agradeço as minhas referências, que além de se dedicarem a aprender mais sobre o assunto fizeram a gentileza de deixarem suas pesquisas registradas para que eu pudesse consultar e acrescentar.

Ao meu amor, por me apoiar, estimular, suportar e viver junto comigo mais essa etapa do meu desenvolvimento.

"Diversidade é convidar para a festa, inclusão é chamar para dançar"

(Vernã Myers, vice-presidente de Inclusão da Netflix, 2021)

RESUMO

Diversidade e Inclusão é um tema que vem ganhando cada vez mais importância no meio empresarial. Estudos demonstram que empresas que investem em diversidade e inclusão possuem diversas vantagens competitivas quando comparadas a empresas menos diversas. Por possuir pessoas de diversos grupos nas equipes de trabalho, com pensamentos diversos, as empresas se tornam mais criativas, inovadoras, resilientes. Isso se reflete em maior faturamento, apoio da opinião pública e perenidade da organização. As ações de diversidade e inclusão estão inseridas no papel social das empresas, por meio da responsabilidade social empresarial, uma vez que as empresas fazem parte do contexto social e devem criar meios para que as problemáticas da sociedade sejam abordadas no meio intraempresarial. O objetivo desse trabalho foi analisar as práticas de Diversidade e Inclusão implementadas por uma distribuidora de eletricidade em Santa Catarina e como tem sido a evolução desse tema ao longo dos últimos anos na organização. Foi observado que a empresa possui diversas práticas para promover diversidade e inclusão em seu meio, como uma Política de Diversidade e Inclusão, divulgação sistemática dos dados em relatório com certificação global, ações voltadas para os empregados, mas também para o público externo. Apesar de apresentar as ações, os números da empresa demonstram que a diversidade entre os empregados não vem evoluindo de forma notória nos últimos 5 anos, de 2019 a 2023. Há uma evolução tímida da porcentagem de mulheres, negros e pessoas com deficiência no quadro de empregados da empresa, e menos significativo ainda é a presença desses grupos nos cargos de chefia. Ao final deste trabalho, há a indicação de ações que a empresa pode adotar para incrementar as iniciativas que já possui para aumentar a diversidade e promover a inclusão dessas pessoas, além de adotar novas práticas apontadas na literatura como eficientes para este fim.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Responsabilidade Social Empresarial.

ABSTRACT

Diversity and Inclusion is a topic that has been gaining increasing importance in the business world. Studies show that companies investing in diversity and inclusion have various competitive advantages when compared to less diverse companies. By having people from diverse groups within their teams, with diverse perspectives, organizations become more creative, innovative, and resilient. This reflects in higher revenue, public support, and the long-term sustainability of the organization. Diversity and inclusion actions are part of the social role of companies through corporate social responsibility, as companies are part of the social context and should create means for societal issues to be addressed within the organizational setting. The objective of this study was to analyze the diversity and inclusion practices implemented by an electricity distributor in Santa Catarina and how this topic has evolved over the past few years within the organization. It was observed that the company has various practices to promote diversity and inclusion, such as a Diversity and Inclusion Policy, systematic reporting of data with global certification, initiatives aimed at employees, as well as the external public. Despite presenting these actions, the company's numbers show that diversity among employees has not evolved significantly over the last five years, from 2019 to 2023. There is a modest increase in the percentage of women, Black individuals, and people with disabilities in the workforce, and even less significant is the representation of these groups in leadership positions. At the end of this study, recommendations are provided for actions the company can adopt to enhance the initiatives it already has in place to increase diversity and promote inclusion, as well as new practices suggested in the literature as effective for this purpose.

Keywords: Diversity. Inclusion. Corporate Social Responsibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proporção de homens e mulheres na empresa	29
Figura 2 – Porcentagem de cargos de chefia ocupados por mulheres	30
Figura 3 – Porcentagem de pessoas negras na empresa	31
Figura 4 – Porcentagens de negros na empresa e em cargos de chefia	32
Figura 5 – Porcentagem de PCD em comparação com a exigência legal	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVO GERAL	13
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO MEIO CORPORATIVO	15
2.2	BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO	16
2.3	DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO	17
2.4	ESTRATÉGIAS EFICAZES	18
2.5	PRÁTICAS DE SUCESSO E DESAFIOS	20
2.6	MEIOS DE DISSEMINAÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	22
3.2	MÉTODOS DE COLETA DE DADOS	23
3.3	MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS	24
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	24
4	RESULTADOS	25
4.1	PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO	25
4.2	A EVOLUÇÃO DOS DADOS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO	28
4.2.1	Mulheres	29
4.2.2	Negros	31
4.2.3	Pessoas com deficiência	32
4.3	PLANO DE AÇÃO	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Diversidade e Inclusão (D&I) é um tema que ganha cada vez mais destaque na sociedade. As empresas, como atores inseridos nesse contexto, também percebem o reflexo dos anseios sociais e passam a vislumbrar o tema como necessário à sua operação (Silveira; Alberton; Ghedini, 2023).

Souza, Martins e Massad (2024) definem diversidade como as diferenças que existem entre as pessoas que compõem um grupo. Há diferenças que são mais facilmente perceptíveis, como gênero, raça e idade, e há aquelas que vão depender das vivências que o indivíduo teve e que compõem sua cultura e personalidade.

Por inclusão, pode-se entender que são as ações realizadas para que todas as diversidades presentes no meio corporativo tenham suas particularidades respeitadas. Esse respeito passa por terem não só seus anseios atendidos, mas também suas vozes ouvidas e suas opiniões profissionais valorizadas (Souza; Martins; Massad, 2024).

Cada vez mais estudos mostram a vantagem competitiva que empresas com seu corpo funcional diverso possuem frente àquelas com menos diversidade. Com pessoas diversas, os pensamentos também o são, trazendo olhares diferentes para os problemas habituais, enxergando novas possibilidades de enfrentar os desafios, atuando com maior flexibilidade frente às novas demandas do mercado (Silva *et al.*, 2020).

Quando os tomadores de decisão dentro das empresas percebem essas vantagens, buscam criar possibilidades para a valorização da diversidade já existente e a atração e retenção de novos talentos. Luz e Alves (2023) apontam em seu estudo que levar a diversidade que a sociedade possui para dentro das empresas, não só aumenta a possibilidade das decisões tomadas terem maior aderência aos anseios sociais, como também melhoram a imagem da empresa.

Por conta das vantagens competitivas que se tem percebido quando as empresas adotam Políticas de Diversidade e Inclusão, principalmente associada à melhora da imagem e atendimento de indicadores de mercado, é comum que grandes empresas tenham iniciativas nesse sentido implementadas, podendo utilizar o exemplo de outras empresas para implementar as iniciativas ou mesmo seguir indicadores de mercado, como os indicadores do Instituto Ethos (2007).

O que acende um alerta em alguns pesquisadores é se essa prática está se difundindo buscando trazer a diversidade para dentro das empresas e, de fato, incluí-la nos processos de decisão, ou se são políticas que servem ao propósito de cumprir a meta de ter o que o mercado

está exigindo, mas sem se preocupar com realmente tratar desse tema com a seriedade que ele requer (Luz; Alves, 2023).

Além de publicidades e propagandas, estratégias que as empresas adotam para divulgar para a sociedade suas ações de diversidade e inclusão, muitas empresas publicam com regularidade Relatórios de Sustentabilidade (Régio; Alencar; Oliveira, 2022), onde suas ações são relatadas para que o mercado também veja que a empresa é socialmente responsável e está agindo para o enfrentamento das desigualdades (Instituto Ethos, 2007).

Em alguns setores da economia a baixa diversidade nos corpos funcionais das empresas ganha maior destaque. São empresas ligadas a setores da economia que por muitos anos foram ocupadas por profissionais de um mesmo padrão. As empresas ligadas a setores de engenharias possuem a tendência de serem formadas majoritariamente por homens, por se ter ainda o viés de que os cursos de engenharia são cursos masculinos, enquanto cursos de cuidado com as pessoas, como voltados a educação infantil ou cuidado com pacientes é direcionado para mulheres.

Nas empresas do setor elétrico, formadas por uma boa parte de seu corpo funcional de pessoas da engenharia e técnica, há uma tendência de serem setores vistos como bastante masculinos e homogêneos. Por isso, algumas empresas do setor elétrico vêm implementando ações de Diversidade e Inclusão para incorporar em seu corpo funcional um reflexo maior da sociedade onde estão inseridas (Souza; Martins; Massad, 2024).

A maior distribuidora de eletricidade do Estado de Santa Catarina, objeto deste estudo, é uma dessas empresas que vem observando as mudanças do mercado e implementando ações de Diversidade e Inclusão em suas práticas. Em 2021, uma consultoria revisitou a Política de D&I da empresa e implementou diretrizes a serem observadas para evoluir as discussões sobre o tema.

Para este trabalho, o enfoque será para os grupos minorizados de mulheres, negros e pessoas com deficiência, grupos esses que possuem acompanhamento e dados coletados pela empresa. No estado de Santa Catarina, segundo o IBGE (2022), as mulheres representam 50,7% da população; negros representam 23,3% e as pessoas com deficiência são 6,9% da população do estado.

Dessa forma, a pergunta de pesquisa que este estudo busca responder é: quais são as práticas de Diversidade e Inclusão implementadas pela empresa, e como tem sido a evolução desse tema ao longo dos últimos anos na organização?

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho é analisar as práticas de Diversidade e Inclusão implementadas por uma distribuidora de eletricidade em Santa Catarina e como tem sido a evolução desse tema ao longo dos últimos anos na organização.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral do estudo, busca-se responder aos seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as práticas de Diversidade e Inclusão existentes na empresa;
- b) Analisar a evolução dos dados referentes à Diversidade e Inclusão nos últimos 5 anos;
- c) Propor plano de ação para o aprimoramento de práticas de diversidade e inclusão na empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância deste trabalho se dá pela necessidade de a empresa revisar suas práticas de Diversidade e Inclusão implementadas, poder observar se elas estão sendo efetivas e quais os resultados alcançados e os desafios que ainda persistem.

É um momento oportuno para que se realize tal análise, tendo em vista que no ano de 2021 uma consultoria de Diversidade e Inclusão implementou diversas práticas e desde então não houve um estudo que analisasse de forma global as decorrências da sua aplicação. Biesczad, Luz e Lapolli (2024) destacam que o monitoramento constante dos indicadores relacionados ao tema é importante para avaliar a necessidade de ajustes e novas intervenções.

O estudo se mostra viável pelo fácil acesso a estudos sobre o tema em corporações (Fonseca; Kogut, 2023; Luz; Alves; Santos, 2022; Silva *et al.*, 2020; Silveira; Alberton; Ghedini, 2023), inclusive do segmento de Energia, mesmo segmento de atuação da empresa em questão, como publicado por Souza, Martins e Massad (2024), que dão subsídio de comparação, além de acesso aos dados da empresa.

Este estudo ainda tem a importância de contribuir academicamente com a geração de dados sobre Diversidade e Inclusão no meio corporativo, item esse apontado como uma lacuna por Luz e Alves (2023), podendo ser usado como fonte de dados secundários para estudos futuros.

Possui relevância corporativa, tanto para a empresa analisada, ao poder avaliar suas práticas e ter dados de subsídios para a tomada de decisões, quanto para outras empresas, do setor elétrico ou não, que poderão ter neste estudo uma base de comparação e ideias de práticas de Diversidade e Inclusão para suas próprias práticas além de um modelo de plano de ação que poderá direcionar a implantação ou aprimoramento das práticas já executadas.

Por fim, a relevância social do estudo se demonstra por trazer o debate de práticas de diversidade e inclusão que podem ser adotadas para a mitigação das diferenças sociais que fazem parte do dia a dia de todos. Mostra assim a importância de se debater esse tema de forma acadêmica e empresarial, demonstrando, entre outras coisas, a responsabilidade social das organizações e como elas não podem se desassociar do que acontece em seu entorno (Instituto Ethos, 2007).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos tem se observado importantes avanços na temática de diversidade e inclusão na sociedade como um todo, mas ainda com grandes desafios relacionados à racismo, desigualdades e discriminação. E a discussão desse tema tem tomado importante espaço dentro das organizações (Souza; Martins; Massad, 2024).

O movimento que se inicia na esfera civil repercute diretamente nas organizações, na sua responsabilidade com toda a sociedade, e estas são demandadas a mostrarem seu posicionamento e enfrentarem os desdobramentos de seus atos, que podem interferir positiva ou negativamente em sua reputação (Silveira; Alberton; Ghedini, 2023).

A discussão da diversidade e inclusão faz parte do rol de atribuições da Responsabilidade Social Empresarial atual. A Responsabilidade Social teve início nas empresas em um contexto de realizar ações filantrópicas. No contexto atual, é vista como uma maneira de a empresa olhar para os problemas sociais de forma estruturada, não como uma parte desassociada da sociedade, mas como parte integrante desta (Régio; Alencar; Oliveira, 2022).

O Instituto Ethos (2007), aborda que o intuito da Responsabilidade Social Empresarial é fazer a empresa assumir compromissos com a sociedade que vão além do mero cumprimento de normas e leis. Dentre as abordagens socialmente positivas, estão os compromissos e mecanismos implementados pelas empresas em apoio à diversidade e inclusão.

A gestão da diversidade está intimamente ligada à responsabilidade social das organizações, pois trata de um papel social para a empresa (Luz; Alves; Santos, 2022). Empresas que adotam práticas de responsabilidade social e atendem às expectativas da sociedade conseguem melhores resultados em termos de reputação e engajamento (Régio; Alencar; Oliveira, 2022).

2.1 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO MEIO CORPORATIVO

O que surge como ações pontuais, que exigem um posicionamento e tem repercussão restrita, passa a ganhar evidência no meio corporativo, sendo incorporado à estratégia das empresas, com reflexos positivos nos resultados, tanto no desenvolvimento das pessoas quanto no desempenho financeiro (Silveira; Alberton; Ghedini, 2023).

Estudos indicam que é um ponto positivo para as empresas que seus colaboradores percebam as ações de diversidade e inclusão que a empresa promove. Com essa percepção os colaboradores se sentem mais motivados, independente de fazerem parte de grupos minorizados, pois entendem que seus esforços são reconhecidos, trazendo ganhos tanto para seu desempenho próprio quanto para a companhia (Régio; Alencar; Oliveira, 2022).

Promover a inclusão no ambiente de trabalho é cada vez mais visto como um caminho para que as empresas atinjam seus objetivos, observando as necessidades e particularidades de seus colaboradores (Silveira; Alberton; Ghedini, 2023).

Cada vez mais o mercado demanda das empresas que desenvolvam as ações promotoras de diversidade e inclusão. O meio de relatar à sociedade quais ações são realizadas e o impacto que elas geram são, principalmente, os relatórios de sustentabilidade (Régio; Alencar; Oliveira, 2022).

Fonseca e Kogut (2023) trazem ainda outro aspecto percebido nas organizações, que é a importância da alta liderança estar engajada nas ações de diversidade e inclusão. Quando eles são entusiastas das ações, elas acontecem de forma mais global dentro da empresa. Os autores também ressaltam que não é só a alta liderança que vai determinar o sucesso de um programa de diversidade e inclusão, que o propósito genuíno dos funcionários que se engajam nas ações também confere diferencial positivo. Sendo assim, o ideal é quando as ações possuem incentivos vindos tanto da base para o alto escalão, quanto o contrário.

2.2 BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Apesar de todas as pesquisas que apontam os aspectos positivos da promoção da diversidade e inclusão no meio corporativo, os benefícios que podem gerar, a percepção da importância pela alta gestão, alguns estudos observam que houve pouca evolução quando se observam as ações implementadas (Silveira; Alberton; Ghedini, 2023).

Ao realizar uma boa gestão das diversidades dentro de uma empresa e promover a inclusão, a empresa ganha diferencial competitivo. A diversidade de ideias de um grupo plural que se sente inserido no ambiente corporativo é refletida em maior engajamento, pertencimento e se reflete no valor do negócio (Luz; Alves, 2023).

Pesquisas mostram que os funcionários de empresas que possuem a preocupação e promovem ações de diversidade e inclusão se sentem mais à vontade para expor ideias e propor inovações no ambiente de trabalho se comparado com empresas que não possuem tal preocupação (Régio; Alencar; Oliveira, 2022).

Num ambiente cada vez mais competitivo, as empresas precisam estar sempre inovando para fornecer bens e serviços com diferenciais a seus clientes, nesse sentido, possuir pessoas diversas nas organizações traz possibilidades de inovação pela pluralidade de ideias e criatividade (Luz; Alves, 2023). Ademais, Silva *et al.* (2020) apontam que saber lidar com a diversidade é fator essencial para o êxito e a sustentabilidade do negócio.

Luz e Alves (2023) por meio de levantamento bibliográfico apontaram os principais benefícios que a diversidade e inclusão gera nas empresas, de acordo com relatos de outros autores. Dentre as vantagens apontadas, pode-se destacar: inovação, lucratividade, produtividade, criatividade, satisfação dos clientes, imagem positiva da empresa, alcance de novos mercados, menor rotatividade dos colaboradores e maior retenção de talentos.

Com o mercado se mostrando cada vez mais competitivo, as empresas não promovem práticas engajadas nas pautas de diversidade e inclusão em seus planejamentos estratégicos, acabam ficando em desvantagem, sendo reforçado por Régio, Alencar e Oliveira (2022) a questão da não atração e não retenção de talentos.

Ao passo que as discussões sobre as diversidades ganham cada vez mais espaço na sociedade como um todo, sobretudo mídias e espaços educacionais, nas empresas essa tendência não poderia ser diferente. As empresas não são um espaço apartado do restante da sociedade, pelo contrário, são compostas de colaboradores que vivenciam os anseios sociais e o trazem ou querem ver isso refletido corporativamente (Luz; Alves, 2023).

Empresas que proporcionam o debate de temas de diversidade e inclusão em seu meio, com o engajamento da alta liderança, obtêm reflexos positivos nos negócios, sendo essas ações bem vistas por consumidores e colaboradores (Luz; Alves, 2023).

Régio, Alencar e Oliveira (2022) apontam o impacto financeiro positivo observado em um estudo feito com mais de mil empresas em 12 países. De acordo com o estudo, as empresas que possuem ações de diversidade voltadas para questões de gênero, por exemplo, são 21% mais lucrativas que as que não adotam práticas nesse sentido. Para as empresas que incluem também questões de raça, etnia e diferenças culturais, a lucratividade chega a ser 33% maior.

2.3 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO

Algumas empresas tratam do tema de Diversidade e Inclusão apenas por obrigação, seja para cumprir aspectos legais, ou para atingir pré-requisitos exigidos no mercado ou que garantem uma boa imagem para a empresa (Luz e Alves, 2023). Realizar um tratamento

igualitário, possuir um código de ética que mencione a diversidade e inclusão e cumprir as cotas legais para contratação de pessoas com deficiência, não são ações suficientes para se dizer que a empresa possui um programa ou que está engajada na causa de diversidade e inclusão (Luz; Alves; Santos, 2022).

Essas ações incipientes são nomeadas de diversidade e inclusão, mas sem levar em conta o propósito genuíno da causa e muito menos os ganhos corporativos que podem advir de ações mais robustas, como aproveitar a criatividade de times plurais, estímulo à inovação para o mercado, identificação dos clientes com a marca e sua satisfação, além da lucratividade (Luz; Alves, 2023).

Biesczad, Luz e Lapolli (2024) apontam que além da mera inserção de pessoas diversas no meio corporativo, há a necessidade de fazer a inclusão delas. Para isso, é necessário que todos os membros da organização estejam abertos para trabalhar com pessoas diversas. A inclusão deve ser trabalhada em todos os colaboradores

Ações de diversidade e inclusão, quando mal geridas, realizadas sem a efetiva participação dos grupos minorizados, podem repercutir em uma má reputação da empresa e gerar insatisfação e conflitos internos (Luz; Alves, 2023). Além disso, as ações implementadas para valorizar a diversidade e inclusão nas empresas não devem estar apenas nos discursos de porta-vozes e lideranças da empresa, devem ser ações embasadas e amplamente difundidas nas empresas (Instituto Ethos, 2007).

2.4 ESTRATÉGIAS EFICAZES

A gestão da diversidade passa pela contratação de grupos considerados minorias, esse é o ponto de entrada nas empresas. A atração e retenção de talentos, que fica sob a responsabilidade da Gestão de Pessoas, geralmente também é responsável por desenvolver iniciativas que busquem atrair esses talentos diversos para as organizações e que promovam sua inserção (Silva *et al.*, 2020).

Assegurar, desde o processo de contratação, as igualdades de oportunidades para diferentes grupos é o primeiro desafio que as empresas enfrentam. Mas a gestão da diversidade vai além de só contratar pessoas de diferentes grupos (Passos *et al.*, 2023).

Silva *et al.* (2020) apontam que uma abordagem que apresenta bons resultados para a implementação de um programa de diversidade e inclusão é o engajamento da alta liderança. O referido grupo, além de participar das ações implementadas, deve ser capaz de demonstrar com base em seu comportamento, o que espera das atitudes de todos os empregados.

Para que um programa de diversidade e inclusão seja eficaz, ele deve prever mais do que contratar pessoas de grupos diversos, mas deve possuir estratégias para que essas pessoas sejam inseridas no ambiente corporativo, tendo suas opiniões ouvidas e respeitadas, promovendo um ambiente acolhedor e que proporcione segurança contra opressões (Luz; Alves, 2023).

Segundo o Instituto Ethos (2007), é possível verificar as empresas que buscam valorizar a diversidade de forma eficaz em seu meio corporativo por meio de ações de Responsabilidade Social Empresarial, como seguir as legislações pertinentes ao tema e, mais do que isso, se posicionando publicamente perante suas partes interessadas internas e externas.

Ademais, possuir normas que coíbam a discriminação de forma escrita e amplamente difundida, tratar as denúncias com seriedade, oferecer treinamentos, adotar indicadores e estipular planos de ação que orientem toda a organização, são outras práticas que aumentam a possibilidade de eficácia de programas de diversidade e inclusão organizacionais (Instituto Ethos, 2007).

Outro ponto eficaz é fazer com que todos na organização possam receber treinamentos sobre diversidade e inclusão. Para abordar o tema, existem diversas formas, dentre elas, uma que tem ganhado atenção é tratar os vieses inconscientes.

Viés inconsciente é definido como atitudes ou estereótipos que influenciam ações e decisões de forma inconsciente. Abordar os vieses inconscientes tem sido uma estratégia de diversidade e inclusão em algumas empresas. Elas partem do princípio que muitas atitudes preconceituosas são tomadas por seus empregados de forma não proposital, que eles agem de forma inconsciente ao perpetuar tais atitudes. Com essa abordagem, o intuito não é de acabar com todo o preconceito dos empregados, mas de dar subsídios para que eles possam reconhecer atitudes preconceituosas e agir para não as repetir (Silveira; Alberton; Ghedini, 2023).

Souza, Martins e Massad (2024) apontam que uma estratégia eficiente de promoção de diversidade e inclusão na empresa estudada é a conscientização dos funcionários atuais para a temática. Para tal, a empresa passou a abordar o assunto com mais frequência, deixando explícito o seu posicionamento a favor da inclusão e proporcionando capacitações sobre os vieses inconscientes.

Alguns estudos já demonstram que abordar as diferenças por meio dos vieses inconscientes deve vir acompanhado de atitudes mais enfáticas e de reforço constante quanto à não discriminação. Por ser uma abordagem mais branda que busca a conscientização de que

o contexto em que vivemos nos embute tais vieses e não a culpabilização, pode criar uma sensação de que não há necessidade de mudança, por não ser uma ação consciente, acaba por ser usado como argumento para justificar e naturalizar comportamentos discriminatórios (Silveira; Alberton; Ghedini, 2023).

2.5 PRÁTICAS DE SUCESSO E DESAFIOS

O tema é bastante difundido e comentado, mas ainda carece de estudos que demonstram as influências positivas da diversidade e inclusão no meio corporativo (Luz; Alves, 2023).

Estudos mostram que muitas práticas de diversidade são implementadas de cima para baixo, sem considerar o contexto local, resultando em ações "para exibição" que não se traduzem em inclusão real (Fonseca; Kogut, 2023).

Ainda existe, por parte de alguns gestores, a ideia de que todos os funcionários são iguais e que não é necessário abordar no ambiente intraempresarial as questões de diversidade e inclusão, que esse tema social é apartado do ambiente corporativo. Essa ideia acaba gerando uma pressão sobre os grupos diversos para que se adequem à cultura do grupo dominante e tenham suas diversidades reprimidas (Luz; Alves, 2023).

Para a implementação de um programa de diversidade e inclusão que seja efetivo, é necessário ter a participação dos grupos considerados como minorias, que esses sejam ouvidos e façam parte desta construção (Luz; Alves; Santos, 2022).

A formação de um comitê previamente à implementação da política é uma prática apontada por autores como adequada, para que as pessoas sejam ouvidas e inseridas desde o princípio. Além disso, a conscientização constante de líderes e funcionários se mostra essencial para que toda a organização seja um ambiente mais inclusivo (Biesczad; Luz; Lapolli, 2024).

Apesar de a diversidade ser corriqueiramente reduzida a questões de gênero e de raça, os programas de diversidade e inclusão corporativos comumente já abrangem questões de gênero, raça, etnia, LGBTQ+ e pessoas com deficiência (Silva *et al.*, 2020; Silveira; Alberton; Ghedini, 2023).

A diversidade e a inclusão são tópicos amplamente debatidos, contudo, persiste uma lacuna considerável entre a teoria e a prática nas organizações empresariais. A implementação eficaz de programas de diversidade demanda um comprometimento autêntico, estratégias bem delineadas e o engajamento ativo dos colaboradores. Empresas que se destacam nesse aspecto

conseguem não apenas melhorar seu desempenho financeiro, mas também fomentar um ambiente de trabalho mais inovador e satisfatório para todos os stakeholders envolvidos.

2.6 MEIOS DE DISSEMINAÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A implementação e disseminação de práticas que garantam a diversidade e inclusão é um desafio enfrentado nas organizações atualmente. O principal desafio está relacionado às particularidades de cada empresa. Não há um método padronizado que se possa disseminar que terá a garantia da promoção da inclusão das diversidades nas organizações (Kiradoo, 2022).

Existem linhas gerais que são amplamente difundidas, conceitos e conhecimentos generalistas, mas que devem ser analisados e adaptados à realidade de cada empresa. A depender da região geográfica, do segmento de atuação, da maturidade da mão de obra, da cultura e clima organizacional, e de diversos outros fatores, as abordagens utilizadas para implementar ações de diversidade e inclusão deverão ser adaptadas para serem de fato efetivas (Fonseca; Kogut, 2023).

Kiradoo (2022) aponta que uma maneira de otimizar essa implementação é realizar um diagnóstico prévio do nível de maturidade da organização quanto ao tema e propor a realização de um plano de ação personalizado para atender as demandas de uma empresa específica.

Planos de ação são ferramentas eficientes que sistematizam um planejamento específico para o atingimento de metas. Com ele é possível visualizar quais são as tarefas a serem realizadas, além de acompanhar se os objetivos estão sendo alcançados (SEBRAE, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, descrevendo a caracterização da pesquisa e os métodos para a análise dos dados obtidos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida no presente trabalho tem caráter aplicado, com o intuito de analisar o Programa de Diversidade e Inclusão desenvolvido por uma distribuidora de energia elétrica do Estado de Santa Catarina. Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), pesquisas de natureza aplicada são caracterizadas por seu objetivo de gerar conhecimentos úteis e que podem contar com uma aplicação prática, com o intuito de elucidar problemas e trazer à tona possibilidades de aplicações dos conhecimentos gerados.

A abordagem adotada é qualitativa e quantitativa. Na abordagem quantitativa, são analisados dados secundários disponibilizados pela empresa por meio de Relatórios de Sustentabilidade. Segundo Pereira *et al.* (2018), os dados quantitativos são compostos por grandezas numéricas que podem ser analisados isoladamente ou por meio de técnicas matemáticas, como estatísticas, porcentagem e probabilidade.

A análise qualitativa, definida por Kauark, Manhães e Medeiros (2010) como uma pesquisa dotada de subjetividade que não pode ser traduzida em números e requer a interpretação do pesquisador, é aplicada no presente trabalho por conta do levantamento bibliográfico trazido para embasar a pesquisa, bem como na interpretação dos dados analisados para a proposição de um plano de ação.

Assim, o aspecto quali-quantitativo adotado nessa pesquisa é utilizado segundo a finalidade definida por Pereira *et al.* (2018), para que os dados numéricos levantados sejam complementados pela análise qualitativa das ações praticadas pela empresa.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é descritiva, visa descrever as características do momento atual da empresa no que diz respeito a Diversidade e Inclusão, fornecendo um levantamento e análise dos dados e da sua evolução entre os anos de 2019 e 2023 (Menezes *et al.*, 2019).

Para atingir os objetivos definidos nessa pesquisa são utilizados diferentes procedimentos técnicos, cada qual com sua importância para a construção do estudo. Inicia-se por um levantamento bibliográfico (Menezes *et al.*, 2019) a partir de artigos científicos, livros, e publicações relevantes acerca do assunto, para demonstrar como o tema de

Diversidade e Inclusão e demais subtemas da pesquisa tem sido abordado por outros autores. A pesquisa também tem caráter documental (Kauark; Manhães; Medeiros, 2010), a partir de relatórios internos da empresa que abordam direta ou indiretamente o tema da pesquisa.

Como se trata da análise de Programa desenvolvido pela empresa com a proposição de um plano de ação para aprimorar as ações que já vem sendo desenvolvidas, bem como novas ações que podem ser aplicadas, a pesquisa se qualifica também como estudo de caso (Kauark; Manhães; Medeiros, 2010; Menezes *et al.*, 2019).

O objeto da pesquisa desenvolvida foi acerca das práticas de diversidade e inclusão de uma empresa do setor de distribuição de eletricidade do Estado de Santa Catarina. O estudo se desenvolveu com análise de dados publicados pela própria empresa em seus Relatórios de Sustentabilidade.

3.2 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Para analisar a evolução do tema Diversidade e Inclusão nos últimos anos, foram analisados os dados divulgados pela empresa em seus Relatórios de Sustentabilidade que seguem a metodologia GRI (*Global Reporting Initiative*). Foi escolhido o GRI da empresa para a análise por conta de suas características, por ser um relatório público, que segue metodologia internacional, passa por processo de auditoria padronizada (Régio; Alencar; Oliveira, 2022).

O espaço temporal para essa análise será de 5 anos, considerando os relatórios publicados referentes aos anos de 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023. Foi dado enfoque para detectar se houve mudanças significativas, sobretudo após o ano de 2021, quando a empresa revisitou sua Política de Diversidade e Inclusão.

Por meio destes relatórios e também notícias publicadas e registros internos à organização, foram apontadas as iniciativas desenvolvidas que são promotoras de Diversidade e Inclusão.

Por fim, após a realização da análise dos dados disponibilizados pela empresa, foi feita a proposição de um plano de ação. O objetivo é que, com base no diagnóstico trazido pelo trabalho, seja possível propor um plano para que as ações presentes sejam mais efetivas, bem como trazer novas ideias que podem ser implementadas para aprimorar a diversidade e inclusão na empresa.

3.3 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos foram analisados por meio de planilhas eletrônicas, com a análise feita com base em porcentagens e evoluções visuais traduzidas em gráficos. Os dados referentes a ações foram elencados em texto, apontando qual é a ação e as decorrências de seu estabelecimento dentro da organização.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação principal da pesquisa se dá pelo fato de que a mesma, se caracteriza como um estudo de caso. Segundo Menezes *et al.* (2019), como o estudo de caso se aplica a uma situação específica, pode haver dificuldade na generalização dos resultados obtidos a outros casos e contextos. Assim, os resultados obtidos podem não ser aplicáveis em contextos diferentes.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos com essa pesquisa são apresentados a seguir. O capítulo se inicia com as práticas voltadas à Diversidade e Inclusão identificadas na empresa, seguido da análise dos dados dos últimos cinco anos que tangem a temática e finaliza com a pesquisa de percepção realizada com os funcionários.

4.1 PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A empresa possui práticas de Diversidade e Inclusão tangenciando muitas de suas ações, mas essas práticas aconteciam por hábito das áreas, de forma natural e não normatizada. A partir de 2019 há um movimento para que as ações que já existiam passassem a ser estruturadas, para garantir que tivessem perenidade, não dependessem de pessoas específicas, mas fossem atribuições de áreas, com diretrizes claras e objetivas para acompanhamento.

Esse movimento que já vinha acontecendo ganhou força e celeridade com a atuação do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento – que, como uma de suas condicionantes à concessão de um empréstimo à empresa, exigiu como contrapartida que as ações que já vinham sendo desenvolvidas ganhassem mais robustez dentro da empresa.

As práticas adotadas vinculadas ao BID não trazem necessariamente mudanças bruscas nas ações que a empresa já adotava, mas fez com que as ações fossem institucionalizadas e não acontecessem somente por praxe. Esse ponto é muito importante em grandes empresas. Muitas ações são realizadas por estímulos de chefias ou por vontade de grupos de empregados, mas não estão fundamentadas em políticas e normas internas. Essas ações acabam sofrendo a influência de mudanças de gestão e de grupos de trabalho. Enquanto a realização da prática é conveniente, ela existe, mas, sem sua oficialização, qualquer mudança no cenário pode culminar no fim da prática existente e no retrocesso de ações para promoção da diversidade e inclusão no ambiente corporativo.

As práticas voltadas para a Diversidade e Inclusão na empresa hoje estão estruturadas em um relatório interno não publicado. Os dados não são sigilosos, mas a empresa não mantém canal de divulgação para essa temática específica.

Nos anos de 2019 e 2020 a empresa estruturou a temática, com a execução de um diagnóstico realizado por uma empresa contratada, que mostrou qual o nível de maturidade do tema internamente, para, a partir de então propor as ações.

Com esse diagnóstico realizado, foi estruturado um Comitê de Diversidade e Inclusão, que teve suas atividades iniciadas em 2021 e está ativo desde então. O principal papel do comitê, formado por empregados de diversos setores da empresa e de empregados de grupos diversos, com representatividade de grupos minorizados, é debater os assuntos de forma transversal e sob o ponto de vista dos principais interessados nos resultados das ações propostas.

A criação de um comitê voltado à discussão de diversidade e inclusão é citada na bibliografia como uma das estratégias eficientes para as empresas abordarem o assunto com participação do público alvo (Biesczad; Luz; Lapolli, 2024; Silva *et al.*, 2020).

Além do comitê, no ano de 2021 foi lançada a Política de Diversidade e Inclusão da empresa, com o texto proposto a partir do diagnóstico realizado, visando abordar os principais assuntos de forma a representar a empresa e seus empregados. A política reúne as premissas que devem ser adotadas por todas as partes interessadas, traz um breve letramento acerca das diversidades, posturas esperadas e diretrizes com as quais a empresa se compromete ao tratar do assunto.

Ao possuir uma política de diversidade e inclusão expressa na forma de um documento formal a empresa deixa claro que este é um tema importante e norteador de suas ações (Souza; Martins; Massad, 2024). Fonseca e Kogut (2023) ainda apontam a importância da política de diversidade e inclusão refletir o contexto local, e por isso a importância de se ter previamente a sua elaboração a realização de um diagnóstico sobre o tema.

Para que os empregados e gestores pudessem entender mais sobre o assunto, foi incorporado ao ambiente que disponibiliza treinamentos aos empregados, um curso sobre vieses inconscientes. Nesse curso os empregados passam por uma jornada de aprendizagem que mostra que mesmo sem a intenção, muitas vezes repetimos preconceitos e temos atitudes que podem afetar pessoas dos grupos minorizados (Kiradoo, 2022), além de abordar formas de identificar esse comportamento e não o repetir.

Com a abordagem dos vieses inconscientes, segundo também observado por Silveira, Alberton e Ghedini, (2023), o treinamento tem o impacto de levar conhecimento para todas as pessoas, para que percebam que mesmo sem a intenção, esse comportamento pode influenciar as decisões. Treinar as pessoas para identificar os vieses inconscientes é uma estratégia para proporcionar um ambiente mais inclusivo (Souza; Martins; Massad, 2024).

O curso é disponibilizado a todos os empregados, ficando disponível na plataforma para acesso ilimitado. Àqueles que buscam galgar a um cargo de chefia dentro da empresa, o curso é obrigatório. Ou seja, esse curso foi inserido como um pré-requisito obrigatório, assim

como o curso de Ética e Compliance, para que qualquer pessoa que deseje participar de uma seleção para assumir um cargo de chefia.

A intenção é de garantir que, caso a pessoa candidata assuma o cargo, ela esteja mais capacitada a lidar com as diversidades presentes em suas equipes de trabalho, com consciência dos seus vieses inconscientes, buscando aplicar os conhecimentos disponibilizados no curso e proporcionar um ambiente mais inclusivo para toda a equipe. Biesczad, Luz e Lapolli (2024) destacam que a eliminação dos vieses inconscientes é um fator que contribui para a promoção de diversidade nas equipes.

Outra ação que a empresa normatizou na seleção de cargos de chefia, é a garantia da presença de pelo menos uma mulher na banca de seleção. Em uma empresa majoritariamente masculina, as mulheres poderiam se sentir intimidadas ao pleitear um cargo de chefia e se depararem com uma banca composta somente por homens. Com essa garantia, independente do gênero da pessoa que passará pela banca, haverá uma mulher tecnicamente capacitada para atuar na avaliação.

Quando se garante a presença de uma mulher na seleção de cargos de chefia, é inserido no processo um olhar diferenciado, que vai também levar em consideração as barreiras que podem impedir que as mulheres cheguem a esses postos, adaptando o processo de avaliação (Luz; Alves; Santos, 2022).

Essas práticas decorrentes da contrapartida do BID foram voltadas para a promoção da Diversidade e Inclusão, trazendo robustez às práticas já existentes e promovendo perenidade.

Apesar de a empresa não possuir um compromisso público com a equidade de gênero e nem metas para mulheres em cargos de chefia, são observadas ações que possuem o intuito de potencializar as mulheres na empresa, como o oferecimento de treinamento exclusivo para mulheres em posição de liderança, que busca desenvolver ainda mais habilidades e competências necessárias para a execução dessas atividades por mulheres.

Ações promotoras de Diversidade e Inclusão são aplicadas aos Jovens aprendizes da empresa também. Os jovens contratados são oriundos de grupos em vulnerabilidade social. Muitos deles são tutelados do estado, que não estão com familiares, ou que participam de projetos sociais e são encaminhados ao programa de aprendizagem na busca do primeiro emprego.

Além disso, a empresa contrata majoritariamente jovens do gênero feminino, buscando despertar nessas jovens o interesse por carreiras técnicas, para mostrar a elas que a carreira técnica é uma possibilidade para mulheres também. Outra ação, é a busca junto a entidades

por jovens com deficiência de grupos em vulnerabilidade social, para que tenham a oportunidade do primeiro emprego e de se desenvolverem profissionalmente.

A empresa também investiu, em 2021, em frota acessível, para que os empregados com deficiência pudessem usufruir dos carros da empresa em deslocamentos à trabalho. Assim, a empresa adquiriu carros adaptados para que pessoas com deficiência e mobilidade reduzida pudessem, assim como os demais empregados, ir aos compromissos oficiais com o carro da empresa.

Outra ação voltada às pessoas com deficiência é realizada antes mesmo da pessoa entrar na empresa. Como o ingresso na empresa se dá por meio de concurso público, nos editais lançados desde 2019, para os cargos que são compatíveis, são reservadas 20% das vagas do concurso às pessoas com deficiência. Essa ação é para garantir a entrada das pessoas na empresa e a posterior retenção desses talentos. Como a empresa possui mais de mil empregados, por força de lei ela deve ter pelo menos 5% dos postos de trabalho ocupados por pessoas com deficiência. Reservando uma porcentagem maior do que a exigência legal, a empresa estimula que pessoas com deficiência prestem o concurso e entrem na empresa.

A empresa não adota no concurso público cota para outros grupos, como cota para pessoas negras.

Além das ações voltadas aos empregados, a empresa também realiza ações voltadas aos seus públicos externos, promovendo a adequação de suas lojas de atendimento para que todas sejam acessíveis, sem barreiras físicas que impeçam o acesso de pessoas com deficiência. A empresa também oferece curso de Libras em sua plataforma de treinamento, para otimizar a comunicação com pessoas surdas alfabetizadas em Libras.

Não foram identificadas ações voltadas a pessoas negras, a LGBTI+ e para diferentes idades.

Nas redes sociais da empresa, é realizada a promoção das ideias de diversidade e inclusão, em grande parte de forma transversal, mas também com conteúdo informativo, por exemplo, com a ideia de que as mulheres podem ocupar o cargo que quiserem, que a carreira técnica e de engenharias é uma possibilidade para mulheres.

4.2 A EVOLUÇÃO DOS DADOS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Desde 2012 a empresa divulga suas ações relacionadas à Responsabilidade Socioambiental por meio de Relatórios de Sustentabilidade utilizando a metodologia GRI

(*Global Reporting Initiative*). Esse relatório apresenta grande confiabilidade por passar por uma rigorosa auditoria e possui padrões de comparação internacionais.

Analisando os Relatórios do período compreendido entre 2019 e 2023, foi possível identificar com facilidade a presença de indicadores voltados à Diversidade nos relatos. Esses dados não apareciam somente de forma obrigatória, mas como ponto de destaque.

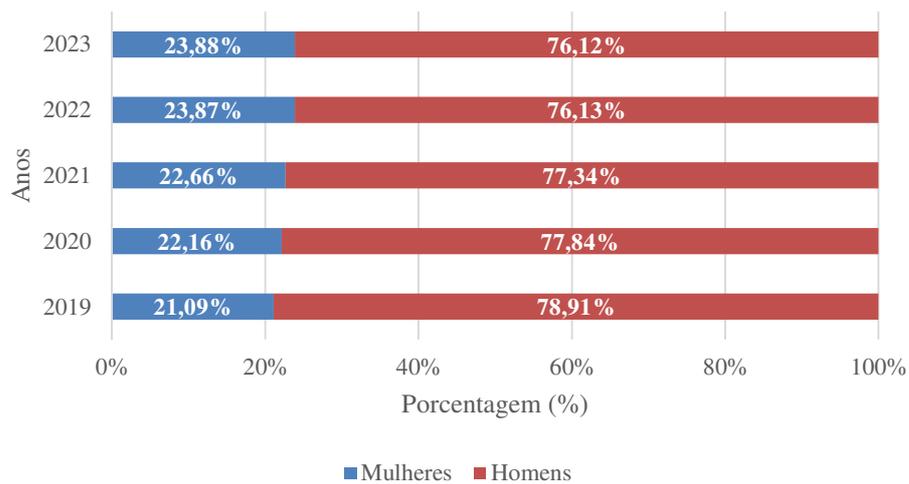
Dentre os dados disponibilizados, foram destacados para esse estudo aqueles relativos à presença de mulheres na empresa e em cargos de chefia, presença de negros e de negros em cargos de chefia e presença de pessoas com deficiência.

4.2.1 Mulheres

Segundo o Censo realizado pelo IBGE em 2022 (IBGE, 2022), as mulheres já são maioria no Estado de Santa Catarina, representando 50,7% da população. No entanto, quando olhamos para os dados da empresa, observa-se que ao longo dos últimos 5 anos essa proporção não foi refletida no seu corpo funcional.

Na Figura 1 é possível ver que a empresa em 2019 possuía 21,09% de mulheres e que esse valor evoluiu para 23,88% em 2023.

Figura 1 – Proporção de homens e mulheres na empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se ressaltar que, apesar de as mulheres estarem presentes em proporção inferior ao que é visto da população, há um constante aumento nessa proporção, resultando em um

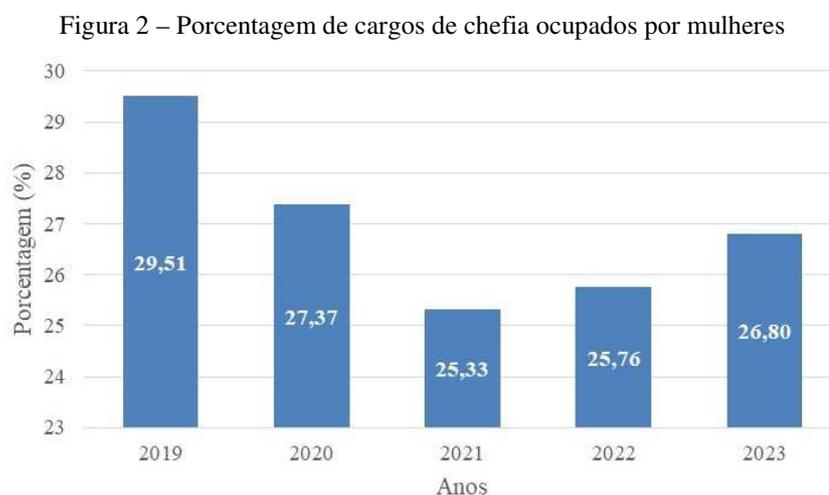
acréscimo de 2,79 pontos percentuais em 5 anos de análise. Essa evolução não é significativa, mas por ser constante, apresenta uma boa perspectiva de evolução.

Os valores observados são condizentes com a média do mercado energético. Segundo a Abradee (2023), a média de cargos ocupados por mulheres no setor elétrico em geral é de 22%, apesar de representarem 48% da força de trabalho em potencial.

O Instituto Ethos (2024) divulgou os dados das 1100 maiores empresas brasileiras, onde averiguaram que a presença de mulheres nos quadros funcionais das empresas está em torno de 42% da força de trabalho, acima do que é visto na empresa do estudo. Quando se observa somente as mulheres em cargos de chefia, os dados do Instituto Ethos (2024) mostram que as mulheres ocupam cerca de 38% dos cargos de chefia, contra 26,8% observados na empresa.

Os dados de mulheres em cargo de chefia, apesar de estarem abaixo da média das 1100 maiores empresas brasileiras, possui um comportamento coerente com os dados da empresa. Em 2023 as mulheres eram 23,88% dos postos de trabalho e ocupavam 26,8% dos cargos de chefia, demonstrando certo equilíbrio entre a presença na empresa e nos postos de liderança e corroborando com o que Silveira, Alberton e Ghedini, (2023) constataram em sua pesquisa, que as mulheres são o grupo minorizado mais bem representado em cargos de liderança.

Ao contrário do que é visto na porcentagem total de mulheres na empresa, a porcentagem dos cargos de chefia ocupados por mulheres não apresenta um crescimento constante. No recorte de análise ele foi bastante superior no ano de 2019, sofrendo uma queda nos dois anos seguintes, chegando a 25,33%. Desde então vem subindo gradualmente, atingindo 26,8%, conforme visto na Figura 2.

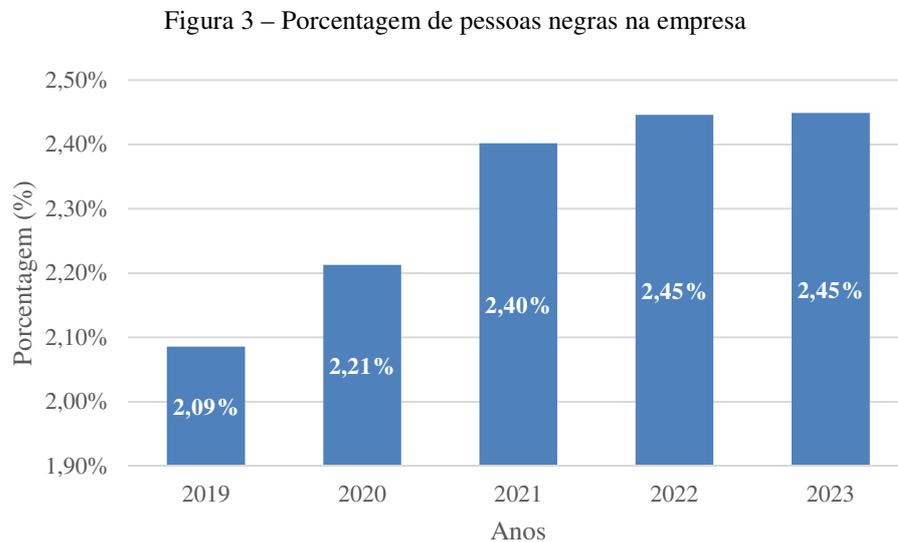


Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Negros

As pessoas que se autodeclararam negras, ou seja, que são pretas ou pardas, são a maioria da população brasileira, segundo o censo do IBGE (2022). Em Santa Catarina os negros representam 23,3% da população do estado segundo o censo (IBGE, 2022).

Na empresa a proporção de negros vem aumentando gradativamente nos últimos 5 anos, mas ainda com valores bem discrepantes da proporção vista na população. Os valores evoluíram de 2,09% para 2,45% de negros no quadro funcional entre os anos de 2019 e 2023, conforme a Figura 3.

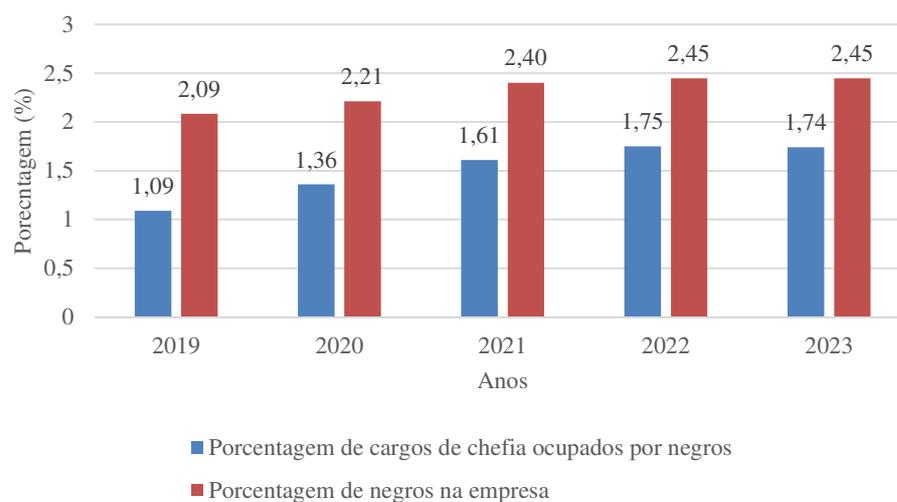


Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que esse grupo está sub representado dentro da empresa, mesmo que a média do estado de Santa Catarina seja inferior àquela vista no país, ainda assim os valores no quadro funcional são bastante inferiores. Quando se observa os cargos de chefia ocupados por negros, é visto que os valores são bastante pequenos também, não passando de 2% dos cargos de chefia ocupados por pessoas negras.

Comparativamente com a proporção de negros na empresa, que teve um acréscimo de 0,36 pontos percentuais em 5 anos, nos cargos de chefia esse acréscimo no mesmo período chegou a 0,65. Nos dois últimos anos praticamente estabilizou depois de uma tendência de aumento nos 4 primeiros anos, conforme visto na Figura 4.

Figura 4 – Percentagens de negros na empresa e em cargos de chefia

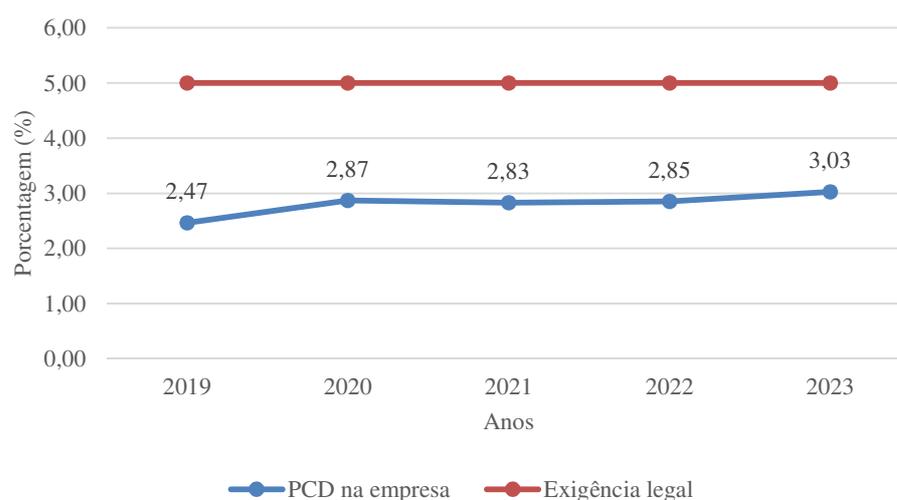


Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 Pessoas com deficiência

Os dados de pessoas com deficiência, da mesma forma que os anteriores, apresenta uma tendência de acréscimo, mas de forma muito sutil ao longo dos últimos 5 anos. Na Figura 5 é possível observar que a porcentagem de pessoas com deficiência na empresa cresceu 0,6 pontos percentuais no período, atingindo 3,03% em 2023.

Figura 5 – Porcentagem de PCD em comparação com a exigência legal



Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo o IBGE (2022), Santa Catarina possui 6,9% de pessoas com deficiência, cerca do dobro do que é visto no quadro funcional da empresa. Quando se compara os dados com a realidade de outras empresas, é possível notar que a realidade observada não é tão distante do que outras empresas alcançam também. Segundo o Instituto Ethos (2024) as pessoas com deficiência representam 3,5% do quadro funcional das 1100 maiores empresas do país.

Apesar de serem valores próximos, é necessário ressaltar que desde 1991 existe uma lei que define cotas para pessoas com deficiência dentro das empresas. A lei estipula que para empresas com mais de mil postos de trabalho é obrigatório que pelo menos 5% destes sejam ocupados por pessoas com deficiência (ETHOS, 2024). Na Figura 5 a reta fixada nos 5% demonstra que a empresa, pelo menos nos últimos 5 anos e apesar dos avanços, não está conseguindo cumprir essa exigência.

4.3 PLANO DE AÇÃO

O objetivo deste plano de ação é promover o incremento da diversidade na empresa e possibilitar a inclusão dos diversos grupos já presentes.

Um dos pontos chave para o aumento da diversidade nas organizações é realizado no recrutamento e seleção de pessoas candidatas (Biesczad; Luz; Lapolli, 2024). Como o ingresso na empresa deste estudo se dá por concurso público, esse é um ponto com pouca liberalidade da empresa. De igual forma, ações podem ser realizadas para o incremento da diversidade e, sobretudo, a inclusão.

Para promover a entrada das pessoas, o setor responsável pela comunicação externa pode, ao longo do tempo, promover campanhas publicitárias que mostrem os grupos minorizados atuando na empresa, mostrando que eles estão presentes e são representativos (Souza; Martins; Massad, 2024). Assim, pessoas desses grupos podem se identificar e vislumbrar a empresa como um local possível para trabalharem.

No edital do concurso público é possível usar a linguagem neutra, apresentando os cargos de forma a contemplar tanto a forma masculina, quanto a feminina na escrita dos cargos, como “Engenheiro e Engenheira”, ou de forma a não indicar o gênero “Engenharia”. Com essa ação, é possível que, principalmente mais mulheres, se sintam pertencentes e prestem o concurso para as áreas, sobretudo técnicas.

Outra ação possível no edital é determinação de cotas previstas em leis para grupos sub-representados. Hoje é possível a reserva de vagas para pessoas com deficiência e para

negros (ETHOS, 2024). A empresa já adota a reserva de vagas para pessoas com deficiência, visto que há determinação legal para que, devido ao porte da empresa, ao menos 5% dos postos de trabalho sejam ocupados por pessoas com deficiência. Mas há espaço de melhoria para a implementação de cotas também para que os postos de trabalho sejam ocupados por pessoas negras.

Com essas ações se busca que mais pessoas de diversos grupos prestem o concurso e passem a ocupar postos de trabalho dentro da empresa. A partir daí o desafio é promover a inclusão dessas pessoas.

A empresa já conta com um curso disponibilizado em sua plataforma de educação interna que trata sobre os vieses inconscientes. Esse curso, que é obrigatório para quem almeja um cargo de chefia, poderia fazer parte dos cursos obrigatórios de repetição anual, fazendo com que todos os empregados, ao menos uma vez ao ano, tivessem contato com o assunto e pudessem perceber dentro das suas atitudes e das dos colegas quais ações podem causar algum constrangimento em determinados grupos minorizados.

A educação e o letramento sobre o assunto também poderiam ser tema de seminário interno, chamando todos os empregados a participarem com a presença de palestrantes que viessem trazer conhecimentos de inclusão de grupos minorizados no ambiente corporativo.

Para que isso fosse possível, primeiramente a alta gestão passaria pelo letramento, pois muitos autores demonstram que quando a alta liderança está engajada na promoção de diversidade e inclusão na empresa, mais os empregados se inspiram para aderirem à causa também (Kiradoo, 2022).

Além de ações pontuais e treinamento, a melhor utilização do comitê de diversidade e inclusão, com reuniões mensais, por exemplo, poderia ser suficiente para que os temas fossem amplamente discutidos e ideias de como melhorar as práticas pudessem estar sempre sendo analisadas e revisitadas.

Para além das reuniões do comitê, a criação de grupos de afinidades poderia estimular os grupos minorizados a estarem constantemente discutindo as formas de serem melhor representados e ouvidos dentro da organização. Dos grupos de afinidade, os principais debates poderiam ser levados ao comitê para serem apreciados, discutidos e, caso pertinente, virassem ações promotoras de inclusão.

Algumas ações não precisariam ser demandadas, podendo ser implementadas pela gestão sem que partisse necessariamente de um pedido. A promoção de capacitações e treinamentos para grupos específicos, sobretudo de desenvolvimento de carreira, ajuda não só a manter as pessoas na organização, por verem que é um ambiente onde existem

possibilidades de elas se desenvolverem, mas também oportuniza que estejam e se sintam preparadas para ocupar posições de chefia e estratégicas dentro da empresa.

Quando a empresa proporciona o desenvolvimento desses grupos minorizados, cria um ambiente que valoriza as diferenças, a cultura empresarial vai aos poucos se adaptando e o comportamento que precisava ser estimulado passa a ser natural (Kiradoo, 2022). As pessoas olham uma mulher ou uma pessoa com deficiência se candidatando ao um cargo de chefia técnica e sabem que aquelas pessoas tem a competência para exercer ao cargo, com muito menos vieses inconscientes atrapalhando a tomada de decisão que passa a ser muito mais técnica e objetiva.

Ao passo que essas ações forem se estabelecendo como rotineiras, elas podem ser ampliadas para contemplarem outros grupos, como imigrantes, idosos, pessoas LGBTQIAPN+, indígenas, dentre outros.

A forma de acompanhar se as ações implementadas estão surtindo efeito poderá ser realizada por meio de acompanhamento de dados de representação dos grupos que hoje são acompanhados (mulheres, negros e pessoas com deficiência) nos números globais da empresa e nas ascensão da carreira.

Além da análise de números globais, e talvez mais importante, é realizar um monitoramento constante da percepção dessas pessoas quanto às ações de inclusão que estão sendo realizadas, para que sejam de fato efetivas. Usar o comitê, que conta com representantes de grupos diversos, para serem os porta-vozes das percepções e promotores de adequações necessárias ao atingimento do objetivo: promover a inclusão no ambiente de trabalho.

O monitoramento pode ser realizado por meio de formulário digital, anônimo, de forma que seja possível identificar qual grupo a pessoa pertença e suas interseccionalidades, ou seja, se é uma mulher, mas uma mulher negra, um homem LGBTQIAPN+, dentre outros. Assim é possível analisar se as ações estão sendo efetivas e percebidas pelos mais diversos grupos, além de ser possível analisar mesmo para aqueles que julgam que as ações não são necessárias, se elas estão sendo percebidas e de que forma, promovendo a capacidade de serem adequadas para atingirem sua mais eficiência.

Com o incremento das ações de diversidade e inclusão, a empresa pode designar um espaço voltado para a publicização dessas iniciativas e conquistas para demonstrar à sociedade seu compromisso social de promover a diversidade e incluí-las em suas ações. Outras formas de divulgação, como a que já é realizada via Relatório de Sustentabilidade seguindo o padrão GRI, ganharão ainda mais notoriedade. E por fim, será possível

acompanhar os indicadores financeiros e sua evolução para servir de parâmetros para outros estudos que podem relacionar a implementação dessas ações e o possível impacto no resultado financeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas assumem hoje um papel integrado à sociedade e passam a discutir internamente assuntos que são relevantes para a sociedade como um todo. Por meio da Responsabilidade Social Empresarial, são estimuladas a serem atores de transformação social e não somente agentes passivos que aguardam as mudanças acontecerem para então tomarem atitudes de adaptação e contingência.

Nesse contexto, diante da necessidade cada vez maior de se discutir a diversidade e inclusão, muito tem se falado sobre essa temática dentro do meio empresarial. Historicamente grupos são sub-representados e preteridos, enquanto grupos dominam sobretudo os postos de decisão, muitas vezes baseado em estereótipos e não em mérito.

Diante disso, as empresas buscam criar maneiras de implementar ações que, ao passo que diminuem os vieses inconscientes das pessoas, promovam maior diversidade e a inclusão delas nos meios corporativos (Kiradoo, 2022).

Na empresa objeto desse estudo, muitas ações vem sendo realizadas ao longo do tempo, sobretudo nos últimos 3 anos, após a implementação de Política de Diversidade e Inclusão, Comitê de Diversidade e Inclusão e uma série de ações com a finalidade de promover o tema. Apesar dos esforços da empresa, os resultados são bastante tímidos. Não se pode garantir que a evolução vista nos números é resultado das ações da empresa ou de mero acaso.

É importante destacar que, mesmo com os números tímidos, a empresa está constantemente eivando esforços para que as ações aconteçam. Isso fica evidente quando se observam as práticas de diversidade e inclusão que são observadas na empresa, que contemplam não somente o público interno, mas possui ramificações que atendem também pessoas externas à organização.

Muitas das ações acontecem por estarem vinculadas a áreas da organização, demonstrando a importância de ser ter ações de diversidade e inclusão como temas transversais, não dependendo somente de um comitê para que sejam realizadas.

A coleta e publicação de dados de alguns grupos minorizados possibilita a análise da evolução desses números ao longo do tempo e os possíveis efeitos de ações. Isso demonstra que a empresa mantém a base de dados ativa, mas não há o acompanhamento de que a evolução dos dados é fruto das ações. Assim, os dados existem, podem ser analisados, porém não há possibilidade de inferir o que causa sua evolução no tempo.

Além disso, somente alguns grupos são acompanhados, deixando outros grupos diversos de fora das possibilidades de estudos. Outro ponto é que os dados disponibilizados são meramente quantitativos, sem a informação de se aspectos qualitativos também são acompanhados ao longo do tempo.

Todos esses pontos demonstram que há espaço para melhoria e para a implementação de um plano de ação para aprimorar a coleta dos dados, seu acompanhamento e interpretação. Com os dados mais apurados e mais ações sendo realizadas com foco em acompanhar as métricas e a percepção das pessoas, fica mais fácil inferir se um resultado positivo ou negativo obtido é fruto de ações implementadas ou de fatores externos.

Esse estudo proporcionou uma análise do estado atual das ações e números de diversidade e inclusão de uma empresa de distribuição de eletricidade de Santa Catarina, além de propor um plano de ação para que as ações já realizadas sejam aprimoradas, bem como novas ações sejam realizadas para que os grupos diversos sejam incluídos de forma cada vez mais efetiva nos mais diversos espaços.

O objetivo do estudo não foi esgotar as possibilidades, mas contribuir para que os dados analisados nessa empresa possam ser comparados com os de outras empresas, servindo de embasamentos para que mais estudos sobre o assunto sejam realizados e venham a contribuir com o desenvolvimento científico da temática.

REFERÊNCIAS

- ABRADEE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica. **Relatório de Sustentabilidade do Segmento de Distribuição**. 2023. Disponível em <https://abradee.org.br/relatorio-setorial-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 09 set. 2024.
- BIESCZAD, B. S.; LUZ, V. R. DA; LAPOLLI, P. C. Facilitadores e barreiras à implementação de iniciativas de diversidade e inclusão nas organizações. In: LAPOLLI, E. M.; WILLERDING, I. A. V.; AMARAL, M. R. do. **Gestão de pessoas e gestão de diversidades: um desafio para as organizações**. Florianópolis: Pandion, 2024.
- FONSECA, L.; KOGUT, C. S. Programas de diversidade e inclusão em multinacionais: oportunidade para transferência reversa de conhecimento. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 5, 2023.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/pesquisa/10102/122229>. Acesso em: 09 set. 2024.
- INSTITUTO ETHOS. **Conceitos básicos e indicadores de responsabilidade social empresarial**. 5. ed. São Paulo, Instituto Ethos, 2007.
- INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – 2023-2024**. São Paulo, Instituto Ethos, 2024.
- KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- KIRADOO, G. Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: Strategies for Achieving and Sustaining a Diverse Workforce. In: **Advance Research in Social Science and Management**, 2022. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4392136>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- LUZ, V. C.; ALVES, M. F. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. **Revista Foco**, v. 16, n. 1, 01-11, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n1-036. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/731>. Acesso em: 5 mai. 2024.
- LUZ, V. C.; ALVES, M. F.; SANTOS, J. S. Relato de experiência: oficina sobre políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para as mulheres no Estado do Espírito Santo. **Violência e Gênero: análises, perspectivas e desafios**, v. 10, p. 140-151, 2022. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220809648.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2024.
- MENEZES, A. H. N.; DUARTE, F. R.; CARVALHO, L. O. R.; SOUZA, T. E. S. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina: Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.
- PASSOS, V. H. G.; MOZZATO, A. R.; LOCATELLI, M. A.; CASTRO, L. G. M. Um olhar sobre a diversidade: percepção dos trabalhadores quanto às políticas de diversidade e inclusão. **Diálogo**, Canoas, n. 53, p. 01-20, jul. 2023.
- PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: Núcleo de Tecnologia Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, 2018.
- RÉGIO, B. de A.; ALENCAR, R. V. de; OLIVEIRA, M. C. A divulgação de práticas corporativas voltadas para a inclusão da população LGBTI. **Revista Direito GV**, v. 18, n. 2, 2022.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como criar um plano de ação?** 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Como-criar-um-plano-de-acao.pdf>. Acesso em: 26 out. 2024.

SILVA, J. T.; RODRIGUES, I; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J de. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **ReCaPe**, v. 10, n. 1, p. 43-62, jan./abr., 2020.

SILVEIRA, M. L. da; ALBERTON, A.; GHEDINI, T. Diversidade e inclusão nas Big Four: a abordagem dos vieses inconscientes. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 22, p. 414-441, 2023.

SOUZA, G. F. S. de; MARTINS, L. B. S.; MASSAD, D. O. Diversidades e inclusão na prática em uma empresa de energia. In: LAPOLLI, E. M.; WILLERDING, I. A. V.; AMARAL, M. R. do. **Gestão de pessoas e gestão de diversidades: um desafio para as organizações**. Florianópolis: Pandion, 2024.