



Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)
Curso de Administração

**RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DA
DIVERSIDADE, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE EM MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS**

**RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEPTION OF DIVERSITY
MANAGEMENT PRACTICES, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
TURNOVER INTENTION IN MEDIUM AND LARGE COMPANIES**

Clara Maria Cunha de Miranda¹
Prof. Dr. Igor Guevara Loyola De Souza²

RESUMO

O presente trabalho traz como foco a gestão da diversidade, responsável por tornar o ambiente corporativo aberto à pluralidade humana, garantindo a equidade e o respeito neste meio, através de programas e práticas da organização. Teve-se como objetivo analisar a relação entre a percepção de práticas de gestão da diversidade, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. A pesquisa foi descritiva, de abordagem quantitativa, onde aplicou-se questionário com perguntas fechadas. Contou com 107 respondentes, de 8 unidades federativas, a maioria sendo do Distrito Federal e São Paulo. Os instrumentos utilizados na pesquisa foram: Gestão da Diversidade, Comprometimento Organizacional e Intenção de rotatividade. Os dados foram analisados por meio da regressão linear e estatística descritiva que possibilitou a análise de duas hipóteses: a) Quanto maior a percepção de práticas de gestão da diversidade, menor a intenção de rotatividade; b) Quanto maior a percepção de práticas de gestão da diversidade, maior o comprometimento organizacional. Os resultados indicam que há relação positiva entre práticas de gestão da diversidade e o comprometimento organizacional. As hipóteses campanhas de conscientização e intenção de rotatividade [$F = 3.731$, $p = 0.022$, $R^2 = 0.093$]; práticas contra o assédio e o racismo e comprometimento organizacional [$F = 26.605$, $p = <.001$, $R^2 = 0.491$], campanhas de conscientização e comprometimento organizacional [$F = 26.605$, $p = 0.047$, $R^2 = 0.491$] foram significativas.

Palavras-chave: gestão da diversidade; inclusão social; comprometimento organizacional.

ABSTRACT

The present work focuses on diversity management, responsible for making the corporate environment open to human plurality, guaranteeing equity and respect in this environment, through programs and organization practices. The objective was to analyze the relationship between the perception of diversity management practices, organizational commitment and turnover intention. The research was descriptive, with a quantitative approach, where a questionnaire with closed questions was applied. It had 107 respondents, from 8 federative

¹Aluna do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: clara.miranda@sempreceub.com

²Professor orientador do curso de Administração. Doutor em Administração. Centro Universitário de Brasília. E-mail: igor.souza@ceub.edu.br.

units, most being from the Federal District and São Paulo. The instruments used in the research were: Diversity Management, Organizational Commitment and Intention of turnover. The data was analyzed using linear regression and descriptive statistics that allowed the analysis of two hypotheses: a) The greater the perception of diversity management practices, the lower the turnover intention; b) The greater the perception of diversity management practices, the greater the organizational commitment. The results indicate that there is a positive relationship between diversity management practices and organizational commitment. The hypotheses awareness campaigns and turnover intention [$F = 3,731$, $p = 0,022$, $R^2 = 0,093$]; practices against harassment and racism and organizational commitment [$F = 26,605$, $p = <.001$, $R^2 = 0.491$], awareness campaigns and organizational commitment [$F = 26,605$, $p = 0.047$, $R^2 = 0.491$] was significant.

Keywords: diversity management; social inclusion; organizational commitment.

1. INTRODUÇÃO

A desigualdade dentro das organizações atinge minorias sociais que vêm sendo estudadas a fim de integrar essas pessoas nas equipes de trabalho para instaurar equidade e respeito nesse meio. Na pesquisa "Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil" identifica-se maiores níveis de vulnerabilidade econômica e social nas populações de cor ou raça preta, parda e indígena. Por exemplo, no que se refere ao mercado de trabalho, em 2018, dos cargos gerenciais, 68,6% eram ocupados por brancos enquanto 29,9% eram ocupados por pretos ou pardos. Outro exemplo que reforça a desigualdade de raça é a taxa composta de subutilização (insuficiência de horas, desocupada e força de trabalho potencial). Brancos representavam 18,8%, enquanto pretos ou pardos, 29% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

No tocante aos rendimentos do trabalho, em 2018, o rendimento médio mensal das pessoas ocupadas brancas (R\$ 2.796,00) foi 73,9% superior ao das pretas ou pardas (R\$ 1.608,00). O recorte em categorias de rendimento, segundo o tipo de ocupação, revelou que, tanto na ocupação formal, como na informal, as pessoas pretas ou pardas receberam menos do que as de cor ou raça branca (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019). A desigualdade de raça apresenta maior diferencial, quanto ao rendimento, em comparação à desigualdade por gênero. Enquanto as mulheres receberam 78,7% do valor dos rendimentos dos homens, em 2018, as pessoas de cor ou raça preta ou parda receberam apenas 57,5% dos rendimentos, em comparação aos brancos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

A maior distância de rendimentos ocorre na comparação entre mulheres pretas ou pardas que recebem, aproximadamente, 44,4% do auferido recebido por homens brancos. Secundariamente, o grupo de mulheres brancas possui rendimentos superiores aos dos homens e mulheres pretos ou pardos. Os homens pretos ou pardos, possuem rendimentos superiores somente aos das mulheres dessa mesma cor ou raça (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

No que se refere às relações de trabalho do Brasil mulheres, negros, indivíduos LGBTs e pessoas com deficiência compõem minorias. Conforme a pesquisa "Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil", em 2019 mulheres ocupavam 37,4% dos cargos gerenciais e recebiam, aproximadamente, 33,3% a menos do que homens que exerciam a mesma função. Elas ainda possuíam média de carga total de trabalho de 54,3 horas, taxa de participação na força de trabalho a partir dos 15 anos de 54,5 enquanto a de homens era de 73,7,

e proporção de ocupação como empregadoras de 3,2% enquanto a proporção masculina era de 5,7% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021).

Pessoas de cor ou raça branca e as pretas ou parda respondiam por cerca de 99% da população brasileira em 2018: os brancos eram 43,1%; os pretos e pardos 55,8%, estes constituindo a maior parte da força de trabalho no País. Em 2018, esse contingente correspondeu a 57,7 milhões de pessoas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

Em relação à população desocupada e à população subutilizada, que inclui, além dos desocupados, os subocupados e a força de trabalho potencial, as pessoas pretas ou pardas são substancialmente mais representadas elas formavam cerca de $\frac{2}{3}$ dos desocupados (64,2%) e dos subutilizados (66,1%) na força de trabalho em 2018 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

Em relação a informalidade no mercado de trabalho, em 2018, enquanto 34,6% das pessoas ocupadas de cor ou raça branca estavam em ocupações informais, entre as de cor ou raça preta ou parda esse percentual atingiu 47,3% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

Em ocupações informais, resultados de 2018 indicaram que, tanto para homens, quanto para mulheres de cor ou raça preta ou parda, a situação é mais desvantajosa. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

Diversos estudos comprovam que uma maior diversidade étnica, racial e de gênero no ambiente corporativo, inclusive nos cargos de gestão, resulta em um maior faturamento. Pode-se, então, observar uma crescente polarização entre as organizações, uma vez que, por um lado a maioria fez pouco progresso, estagnou ou até mesmo retrocedeu, por outro, algumas estão obtendo ganhos impressionantes em diversidade, principalmente em equipes executivas, pela adoção de abordagens sistemáticas e lideradas pelos negócios para inclusão e diversidade (MCKINSEY, 2019).

Os estudos da McKinsey mostram ainda, que empresas com diversidade de gênero têm 33% mais propensão à rentabilidade. Esses estudos ressaltam que mais do que o retorno financeiro, investir em diversidade e inclusão é uma forma de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária para todos (MCKINSEY, 2019).

A Organização Internacional do Trabalho – OIT elaborou o relatório *Transforming enterprises through diversity and inclusion, 2022*, no qual apresenta as conclusões de estudos sobre igualdade, diversidade e inclusão durante o período impactante da pandemia de COVID-19, concentrando-se em empresas de todos os tamanhos em economias de renda média-baixa e média-alta e reunindo informações de uma gama diversificada de funcionários, gerentes e executivos seniores (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

O estudo reflete a variedade em idade, gênero, orientação sexual, grupos étnicos/raciais/religiosos, pessoas com deficiência e pessoas com HIV. As informações do estudo foram coletadas entre julho e setembro de 2021, com mais de 12.000 trabalhadores em 75 países em cinco regiões. Esse relatório vem gerando o aprofundamento dos estudos baseados nas pesquisas que identificam o papel de Diversidade e Inclusão (D&I) em empresas, contribuindo com novos entendimentos para melhor apoiar as mudanças poderosas e abrangentes na eliminação de todas as formas de discriminação no local de trabalho e na promoção da igualdade, diversidade e inclusão (GREAT PLACE TO WORK, 2022).

Maior progresso na diversidade e inclusão é essencial para reconstruir locais de trabalho produtivos e resilientes, avaliando que elevados níveis de diversidade e inclusão no local de trabalho estão associados a maior produtividade, inovação e bem-estar da força de trabalho, mas muito pouco está sendo feito para promovê-los, particularmente entre grupos minoritários, o que significa que empresas, trabalhadores(as) e sociedades estão perdendo um potencial considerável benefícios (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

São resultados abordados nesse contexto:

Uma em cada quatro pessoas não se sente valorizada no trabalho e aquelas que se sentem incluídas estão em cargos mais altos (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

50% das pessoas entrevistadas disse que a diversidade e a inclusão foram suficientemente identificadas e que dispunham de recursos suficientes para fomentar cultura e estratégia de seus locais de trabalho. Ressalta que, atualmente, apenas um terço das empresas mede a inclusão, embora isso seja essencial para o progresso (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Em relação ao sentimento de inclusão no local de trabalho foi identificado que estava mais associado à senioridade do que a antecedentes pessoais ou características como idade, sexo ou etnia/raça/religião. O estudo mostrou que 92% dos funcionários seniores disseram que se sentiam incluídos e que a diversidade era respeitada e valorizada no trabalho, em comparação com 76% das pessoas entrevistadas de nível inferior (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

A força de trabalho em empresas de médio, grande porte e multinacionais também foi mais propensa a se sentir mais positiva do que a de pequenas empresas e empresas nacionais (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Um quarto das pessoas entrevistadas relatou que as mulheres compunham uma proporção importante (40-60%) da alta administração, e um terço disse que não havia pessoas com deficiências no nível sênior (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022). Já em estudo feito com cerca de 400 empresas, observou-se que 19% das corporações possuem mulheres em cargos de gerência, 16% em cargos de diretoria e 3,5% possuem diretoras executivas (CEOs) mulheres (GRANT THORNTON, 2020). Em outro estudo com 532 organizações, afirma-se que, em média, 19% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres, sendo 13% das mulheres na presidência das empresas, 16% nos conselhos, 23% em vice-presidência, e 26% em diretoria (DE NUCCIO; DANA; RIBEIRO, 2021).

Alguns grupos minoritários relatam menos experiências positivas com a inclusão, e esses grupos também tendem a ser agrupados em níveis subalternos (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Dois terços das pessoas entrevistadas relataram que, desde o início da pandemia da Covid 19, o nível de foco e ação sobre a diversidade e a inclusão em seus locais de trabalho aumentou. Uma proporção semelhante disse que a pandemia aumentou suas expectativas sobre os empregadores para promover a diversidade e a inclusão (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Empresas estão atentas à diversidade, mas inclusão de grupos populacionais vulneráveis ainda é um desafio no mundo corporativo (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Com o objetivo de ampliar a inserção de grupos excluídos pelo preconceito no mundo do trabalho, a pesquisa buscou identificar, junto com empresas de diversos portes e setores, as dificuldades, barreiras de entrada, oportunidades e demandas necessárias para a promoção da diversidade e inclusão nos processos seletivos e nas políticas internas de permanência e ascensão no local de trabalho (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Os grupos populacionais excluídos alvos do projeto são pessoas migrantes, refugiadas, negras, com deficiência (PcD), com 50 anos ou mais, LGBTQIA+ e egressas do sistema penitenciário ou que estão em liberdade assistida, assim como pessoas com baixa renda e que moram nas periferias (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Para testar a hipótese de que o grupo formado por pessoas transexuais seria ainda mais marginalizado do que os demais que formam a sigla no que diz respeito à entrada no mercado

de trabalho, foi separado do grupo LGBTQIA+ o grupo T, tendo sido tratado como uma categoria à parte nos critérios da pesquisa (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Ao todo, 68,7% das pessoas respondentes disseram trabalhar em empresa de médio porte (entre 100 e 500 funcionários) e grande porte (mais de 500); 74% trabalham em empresas brasileiras e os demais em empresas estrangeiras com escritório no Brasil. 66,57% estão no estado de São Paulo, 8,43% no Rio de Janeiro e 5,72% no Paraná (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

No que se referiu à Diversidade e Inclusão, de acordo com a pesquisa, cerca de 55% das pessoas respondentes afirmaram que as empresas onde trabalham estão muito preocupadas (55,71%) com a inclusão de pessoas de grupos marginalizados da sociedade. Ao passo que, 34% estão preocupadas em parte e 10% não estão preocupadas (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Cerca de 87% dos respondentes da pesquisa afirmaram que suas empresas gostariam de ser reconhecidas por valorizar a diversidade e 78% das empresas dizem divulgar vagas encorajando a candidatura de grupos marginalizados, ainda que não o façam de forma sistematizada (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

No que se refere a preparar o ambiente interno corporativo identifica-se que 60% dos respondentes disseram que suas empresas possuem ações ou programas de inclusão de grupos marginalizados (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Mais de 60% dos respondentes acreditam que o número de pessoas que fazem parte dos grupos marginalizados aumentou em suas empresas nos últimos dois anos e 80% acreditam que esse número tende a aumentar nos próximos dois (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

A pesquisa identificou, também, que existem empresas que não possuem programas estruturados para a inclusão de grupos marginalizados, porém, que já trabalham com algumas ações afirmativas, contribuindo para a formação de um ambiente mais diverso e inclusivo (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

No que se referiu a inclusão e representatividade, no caso dos respondentes que trabalham em empresas que possuem programas de inclusão, 74% afirmaram que há programas para a população negra, 69% para população LGBTQIA+, 61% para PcD e 60% para pessoas transexuais, 18% disseram existir em suas empresas programas de inclusão voltados para migrantes e refugiadas, e 29%, ações voltadas para pessoas com mais de 50 anos. Apenas 3% dos respondentes disseram que suas empresas possuem programas voltados para pessoas egressas do sistema prisional (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

A pesquisa aponta que os grupos mais bem representados dentro das empresas são: LGBTQIA+ (45,54%), negro (32,52%) e população de baixa renda (30,77%). No extremo oposto, os grupos com menor representação, ainda segundo as pessoas respondentes, são pessoas egressas do sistema penitenciário (99%), migrantes (96,36%) e transexuais (3,33%) (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

No caso do perfil de contratações – vagas de porta de entrada -, a pesquisa revelou que mais de 80% das empresas dos respondentes fazem contratação direta, quase 80% das vagas existentes estão concentradas no público que tem entre 14 e 29 anos (cerca de 21% para pessoas com mais de 30 anos e nem 1% para aquelas com mais de 60), e que 45% delas são voltadas para quem tem ou está cursando ensino superior - contra 27% sem qualificação superior (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

Conforme identificado nas pesquisas estudadas, a prática verificada em algumas organizações, reforçam a ligação entre diversidade e a performance das empresas, e sugerem como as organizações podem criar estratégias de inclusão melhores para obterem melhores resultados. Desta forma, é necessário analisar práticas e condutas estabelecidas nas empresas de forma a que sejam compreendidas e apreendidas em sua cultura. Por que a diversidade é

importante? Como se dão as práticas de gestão da diversidade? Em casos de assédio e racismo, são tomadas providências pelos gestores? Existem medidas de acessibilidade que comportam variados graus e níveis de PcD? Em relação a campanhas de conscientização são satisfatórias para toda a diversidade existente na empresa? As mulheres estão representadas em funções de liderança? Quais os tipos de comprometimento dos empregados, ou servidores, com a empresa e/ou organização? Quais são os fatores efetivos para a gestão da diversidade na empresa?

Definiu-se, então, como objetivo geral deste estudo analisar a relação entre a percepção de práticas de gestão da diversidade, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.

Uma vez que a gestão da diversidade é a estratégia de negócios adotada pelas organizações para recrutamento, retenção e desenvolvimento inclusivo de indivíduos de uma variedade de origens (THOMAS, 1991). Trata-se de buscar a equidade e respeito a toda pluralidade humana (FERNANDES; SOUZA, 2022). O seu alcance é possível, conforme indicam estudos por meio de práticas e condutas estabelecidas nas empresas.

Academicamente, há a necessidade de verificar se as organizações contam com práticas efetivamente implementadas, uma vez que, ações de gestão da diversidade tornam-se aspecto vital para a sobrevivência das empresas (FERNANDES; SOUZA, 2022). Por ser uma medida recentemente validada, deve-se aplicá-la em amostras maiores e diversas, a fim de verificar sua validade em diferentes contextos (FERNANDES; SOUZA, 2022).

Institucionalmente, organizações que possuíssem uma maior diversidade étnica, racial e de gênero ocupando cargos de gestão eram mais propensas a adquirir um retorno financeiro acima da média de seu segmento (MCKINSEY, 2015). Complementarmente, o relatório *Diversity win* mostra que a relação entre a diversidade nas equipes executivas e a probabilidade de desempenho financeiro superior se fortaleceu ao longo do tempo, conforme análise de conjunto de dados, abrangendo 15 países e mais de 1.000 grandes empresas (MCKINSEY, 2019). Por fim, socialmente, a gestão da diversidade desempenha um papel enorme no compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento geral das organizações (YADAV; LENKA, 2020).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diversidade, inclusão e gestão da diversidade

Tendo em vista o que foi apresentado na introdução desse trabalho, uma das estratégias de superação da desigualdade apresentada nas organizações é a gestão da diversidade, foco desse trabalho. A gestão da diversidade presta-se a melhorar o desempenho de um grupo de trabalho heterogêneo e o seu desenvolvimento de forma a incluir pessoas com diferenças de gênero, etnia, nacionalidade, origens culturais e educacionais. A razão para a heterogeneidade na força de trabalho é o recrutamento de minorias étnicas, mulheres, grupos sub representados e a migração de pessoas em busca de oportunidades de emprego. Cada indivíduo é um ser único e possui conhecimentos, características próprias que precisam ser reconhecidas onde estiverem inseridas (YADAV; LENKA, 2020).

Pesquisadores da área vêm realizando estudos acerca do tema "gestão da diversidade". Em suas descobertas identifica-se a influência positiva para a eficácia organizacional e o desempenho da empresa (WATSON *et al.*, 1993; RICHARD *et al.*, 2004). Em contraste, outros estudos relataram que a diversidade tem efeitos negativos, como exclusão social, falta de comunicação, conflitos e rotatividade (WILLIAMS; O'REILLY, 1998). Atribuídas a diferentes fatores contextuais, os autores sugerem que pesquisas de diversidade devem ser específicas de cada contexto (JOSHI; ROH, 2009).

Na atualidade, a importância da compreensão e da integração dos conceitos de diversidade e inclusão é fundamental para que as empresas demonstrem sua marca e seus negócios para o público que consome seus produtos, com a promoção de um ambiente respeitoso, seguro, saudável e com oportunidades (NONATO, 2022).

No relatório *Transforming enterprises through diversity and inclusion*, inclusão foi definida como a experiência que as pessoas têm no local de trabalho e a medida em que se sentem valorizadas por quem são. As habilidades e experiências que trazem e a medida em que têm um forte sentimento de pertencimento com os outros no trabalho, diz respeito à criação de mecanismos eficientes para a contratação e retenção pela empresa (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022).

A inclusão social é o ato de trazer aquele que é excluído socialmente, por qualquer motivo, para uma sociedade que participa de todos os aspectos e dimensões da vida, isto é, dos âmbitos econômico, cultural, político, religioso, entre outros (MICHAELIS, 2015). Portanto, a inclusão social não se restringe apenas a pessoas portadoras de necessidades especiais, e sim a todos os excluídos socialmente, como pobres, negros, idosos, imigrantes, homossexuais, etc.

Neste sentido, para que essas pessoas sejam incluídas, é preciso que elas saiam da invisibilidade e sejam reconhecidas como qualidade daquilo que é diverso, diferença, dessemelhança, variação, variedade, e, secundariamente como conjunto que apresenta características variadas; multiplicidade (MICHAELIS, 2015).

Os conceitos de inclusão e de diversidade são imprescindíveis um para o outro já que a inclusão é a capacidade de entender e reconhecer o outro que é diferente em um ou vários aspectos, respeitando suas pluralidades e o integrando no ambiente, e, criando espaços saudáveis para pessoas com aspectos diferentes do seu, aceitando e lidando com as diferenças, de forma a que todos sejam respeitados e consigam conviver independente das singularidades. (NONATO, 2022) e o conceito de diversidade relaciona-se à representatividade dos diversos segmentos sociais e populacionais no espaço de trabalho (HALF, 2022).

Nesse sentido, é preciso destacar que são várias as diversidades a serem conhecidas, compreendidas e incluídas no âmbito da empresa, de forma a avaliar se a empresa precisa propiciar mais espaço para seu desenvolvimento. Devem ser considerados: idade, gênero, etnia, religião, orientação sexual, condição física. (NONATO, 2022)

Por último, a importância da diversidade e inclusão nas empresas vai além da valorização das diferentes pessoas, uma vez que a interação entre essas diferenças possibilita a construção de espaços favoráveis à criatividade e inovação, fazendo das diferenças oportunidades de crescimento para as empresas.

Para que ocorra efetivamente o reconhecimento da diversidade e que seja feita a inclusão das pessoas nas organizações, é preciso que haja uma liderança inclusiva. Tal liderança deve reduzir barreiras e conceber equipes diversas e, para isso, é necessário que este trabalho não acabe na contratação. É preciso que as empresas garantam a inclusão dos novos colaboradores no ambiente de trabalho, bem como desenvolvam, motivem e mediem a interação entre a equipe, sendo responsabilidade do líder propiciar que todos os profissionais recebam um tratamento humano e equitativo e tenham acesso às mesmas oportunidades (PORTAL PÓS, 2022).

Segundo pesquisa da Harvard Business Review, são características de gestores comprometidos com a inclusão: comprometimento visível: necessário agir e mostrar o comprometimento com a inclusão e em fazer dela uma prioridade, mesmo que isso signifique ser ousado e fazer o inesperado; b) Humildade: ter modéstia, admitir erros e demonstrar vulnerabilidades aproximam o líder de sua equipe e ajudam a criar um ambiente colaborativo; c) Reconhecimento de vieses: é preciso reconhecer os próprios vieses e julgamentos inconscientes, e seu esforço de trabalho para reconhecê-los e mudá-los; d) Curiosidade sobre os outros: líderes inclusivos mostram ter curiosidade sobre os profissionais de sua equipe,

sabem ouvir sem julgar e avaliam como as individualidades podem ser mais bem aproveitadas no time; e) Inteligência cultural: é importante estar atento a outras culturas, e, saber como se adaptar e incluí-las; f) Colaboração efetiva: por meio da identificação de problemas, valorização da diversidade de ideias, garantia do bem-estar da equipe e criação de um ambiente harmonioso.

É indicado que para se tornar um líder mais inclusivo é preciso desenvolver ou aprimorar essa habilidade, sendo importantes: a) Identificação dos vieses inconscientes: necessário assumir uma postura ativa e comprometida para avaliar os próprios pensamentos; b) Sair da zona de conforto: significa permitir-se conhecer o novo, expor-se a situações diferentes e conhecer pessoas de realidades distintas, sejam elas de gênero, socioeconômicas ou de área de trabalho; c) Desenvolvimento de escuta ativa: significa envolver todos os nossos sentidos para prestar atenção no outro, com foco e interesse no que está sendo dito, justamente para entender todas as nuances da fala e se aprofundar nessa realidade que tenta se conectar conosco; d) Investimento em treinamentos de Diversidade e Inclusão: oportunidade para confrontar ainda mais os vieses inconscientes e se desafiar a encarar problemas ainda não reconhecidos; e) Comunicação e empatia: saber se comunicar e se colocar no lugar do outro para garantir uma liderança eficiente e humana, levando em consideração que uma comunicação eficiente é essencial para um ambiente em que todos se entendem, e a empatia é capaz de guiar nossas ações ponderando todas as realidades envolvidas (PORTAL PÓS, 2022).

Robert Half, em *Diversidade: como ser um líder inclusivo*, 2022, apoia as ações para aprimoramento da habilidade em gestão da diversidade conforme descritas acima, e, argumenta que uma liderança em time com diversidade deve, portanto, saber lidar com pessoas diferentes e, ainda mais, precisa saber como incluí-las na dinâmica de trabalho para que a produtividade alcance seus níveis máximos. O ponto de partida é que haja respeito entre os colegas e que eles não se sintam motivados pela competitividade, mas sim pelo sucesso do projeto desempenhado com a contribuição de todos os envolvidos. Mais do que o retorno financeiro, investir em diversidade e inclusão é uma forma de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária para todos (HALF, 2022).

2.2 Implementação da gestão da diversidade

Além de gestores comprometidos com a inclusão, são necessários outros elementos para a Gestão da Diversidade. Segundo Oliveira e Rodriguez, deve-se colocar a empresa a favor e na maximização de seus resultados a inovação decorrente de ambientes heterogêneos. A diversidade entre as pessoas é vista como um insumo que, se explorado de maneira correta, leva a resultados surpreendentes de criatividade e inovação. Os autores ressaltam que a gestão da diversidade envolve a participação de todos, sendo uma situação de alta complexidade para gerenciar, exigindo da liderança a criação de condições para que as diferenças sejam respeitadas e utilizadas em prol do grupo (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

Na implementação da gestão da diversidade é preciso ainda investir em treinamento, na transparência das informações, na liberdade de pensamento e no envolvimento dos líderes. Programas bem-sucedidos de diversidade têm o potencial de desenvolver a tecnologia humana para engajar de modo construtivo maneiras radicalmente diferentes de pensar e agir. Devem envolver cada aspecto do negócio, e perpassar as relações com os empregados, fornecedores, revendedores, clientes e a comunidade. A integração do público interno em prol dessa ação é fator decisivo ao sucesso do negócio, de forma a que resulte numa organização de alto desempenho, assegurando o melhor aproveitamento dos empregados e propiciando um ambiente com altas taxas de inovação e criatividade (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004.)

A capacidade de gerenciar com sucesso a diversidade no local de trabalho tornou-se uma estratégia básica para a sobrevivência corporativa. Com essa compreensão, Thomas Jr. (1991) desenvolveu um plano de ação tendo por suporte uma variada gama de estudos de caso.

Fornece uma série de perguntas e respostas com o objetivo de possibilitar ao gerente a identificação de elementos que estão bloqueando o uso total de seus funcionários. Seu objeto de estudo abrange o emprego de minorias, particularmente das mulheres, a gestão de pessoal, com foco na cultura corporativa, ressaltando-se as diversidades nos locais de trabalho que conduzem à mudança organizacional (THOMAS JR, 1991).

Para Thomas Jr. (1991), é importante que na gestão diversidade cultural, tenha-se um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Sendo um conceito que engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração (THOMAS, 1996). Portanto, a gestão eficaz da diversidade requer implementação sistemática. Isso significa alinhamento com todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, com foco em recrutamento, seleção, remuneração, práticas de treinamento e cultura organizacional.

Para Fleury (2000), apesar do contexto cultural diversificado em que atuam as empresas brasileiras, o tema diversidade cultural é recente em sua agenda. Seu surgimento ocorre nos anos 90, em subsidiárias de empresas americanas, em um primeiro momento, por pressão da matriz e, em seguida, ligado à necessidade de criar vantagens competitivas desenvolvendo competências diversas; não acontece por imposição legal, como ocorreu nos EUA e no Canadá.

Outro ponto importante para a gestão da diversidade é a avaliação dos programas de diversidade em si. Conforme exemplo de Silva (2022), em pesquisa realizada em duas grandes empresas no estado do Maranhão, implementadas a partir do entendimento da mudança e necessidade de contemplar a presença de grupos presentes nas organizações, mas que eram sub representados e muitas vezes silenciados. O autor relata que a partir da descrição e da identificação das práticas de gestão de pessoas trabalhadas nas organizações, foi possível identificar as práticas decorrentes para gerir o ambiente de trabalho que se apresenta diverso, bem como as ações de valorização e inclusão da diversidade. Destaca que a mudança de pensamento e valorização acontece uma vez que os grupos minoritários também querem estar inseridos no mercado de trabalho e contribuir com talento, habilidade e competência. Percebeu-se que quando essas empresas aderiram a reestruturação social e organizacional, agregou-se ao pensamento de responsabilidade social o de colher benefícios de diferencial competitivo e estratégia de negócio dentro dos segmentos de mercado.

Para Cox (1994) a diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual e o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo. Assim, a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens (FLEURY, 2000). Um grupo homogêneo de pessoas é mais produtivo e tem menos conflitos do que equipes diversas devido à atração por membros do grupo com características semelhantes (YADAV; SHATRUGHAN; LENKA; USHA, 2020). Os gestores devem não apenas reduzir o alcance das diferenças entre os membros da organização em termos de justiça social, mas também considerar as consequências dessa interação para a própria organização. Isso nem sempre resulta em interações harmoniosas e muitas vezes requer algum ajuste para evitar a segregação e a exclusão social no ambiente de trabalho (MACCALI *et al.*, 2015).

Porém, pesquisadores otimistas argumentam que a diversidade pode ter uma vantagem potencial para as organizações (WILLIMAS; O'REILLY, 1998). A diversidade na alta administração ajudará a melhorar o desempenho geral de todos os funcionários. O desempenho é medido em termos de desempenho financeiro (por exemplo, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o investimento, crescimento de vendas e produtividade) e desempenho

não financeiro (por exemplo, satisfação do funcionário, qualidade e quantidade). Para entender os efeitos combinados da diversidade no desempenho do grupo, este modelo integra perspectivas positivas e negativas da teoria e reconceitualiza os dois pontos de vista contraditórios da diversidade em uma estrutura unificada.

Para que a diversidade e a inclusão sejam efetivas e harmoniosas, é preciso que haja interação e coordenação entre os membros da organização e o negócio. Para isso, as organizações devem adotar práticas, incluindo práticas de recursos humanos, que divulguem as políticas organizacionais e, assim, revelem seus valores e cultura (MARTINEZ, 2008). As práticas organizacionais são entendidas como um conjunto de medidas desenvolvidas e implementadas por uma organização.

As organizações que fizeram um grande investimento na gestão eficaz da diversidade e também nas últimas três décadas uma infinidade de pesquisas sobre diversidade examinou o impacto positivo da diversidade no desempenho, criatividade, inovação, resolução de problemas e habilidades de tomada de decisão (ELSASS, GRAVES, 1997; YANG, KONRAD, 2010), bem como o impacto adverso na coesão do grupo, conflitos e rotatividade (ROBERSON, 2019).

Em suma, o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho (FLEURY, 2000).

O tema "gestão da diversidade" tem sido discutido na administração por situações legais e normativas que tomaram força nos últimos anos em diversos países. No Brasil, este tema ficou conhecido após a promulgação da Lei n. 8.213/91, que contempla a obrigatoriedade de organizações públicas e privadas de reservarem um percentual de suas vagas para pessoas com deficiência. Para as outras minorias sociais, ainda é necessário legislação específica, o que mostra a relevância de pesquisas nesta área.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como descritiva, de abordagem quantitativa e tem, como objetivo geral, analisar a relação entre a percepção de práticas de gestão da diversidade, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.

Os procedimentos metodológicos abordam dados quantitativos, tendo sido utilizados instrumentos como escalas, índices e números.

Quadro 1 – Procedimentos metodológicos

Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Quantitativa	Práticas de gestão da diversidade (FERNANDES; SOUZA, 2022) Escala de Comprometimento Organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015) Escala de Intenção de Rotatividade (SIQUEIRA et al, 1997).	Não probabilística por acessibilidade.	Funcionários de empresas de médio e grande porte Servidores públicos	Estatística descritiva e regressão linear

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Esta pesquisa utilizou três questionários já validados: a) percepção de práticas da gestão da diversidade (FERNANDES; SOUZA, 2022), b) comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015), e Intenção de rotatividade (SIQUEIRA et al., 1997).

Na escala de percepção de Práticas de Gestão da Diversidade (FERNANDES; SOUZA, 2022) foram designados fatores relacionados a isto, sendo estes: acessibilidade, assédio, cargos de liderança, LGBTfobia, maternidade, remuneração, racismo, e seleção de pessoal. O primeiro fator é composto por itens relacionados a práticas contra assédio e racismo, que podem ser relacionados a ser capaz de trabalhar bem, sentindo segurança, apelidando este de "Assédio e Racismo"; o segundo fator, chamado de "Acessibilidade", contém itens que visam garantir que PCDs consigam desempenhar suas funções e não passar por discriminações e dificuldades no ambiente organizacional; o fator 3 é composto por itens que tratam de campanhas de conscientização e promoção de respeito, por isso nomeado como "Campanhas de conscientização", a fim de reduzir a discriminação; e, por fim, itens que indicam programas que as organizações possuem voltados às minorias sociais compõem o fator 4, para que as pessoas desse grupo consigam entrar, permanecer e ascender na organização, recebendo assim o nome de "Programas para entrada, permanência e ascensão". Esses fatores seguem o que Brazzel (2003), Wrench (2014), Robbins, Judge e Sobral (2010), e Thomas Jr. (1990) afirmaram a respeito da gestão da diversidade, sobre identificação, aceitação, e adesão de processos e programas que reconhecem as diferenças, ambiente institucional que proporcione bem-estar e inclusão, e alcançar o melhor desempenho dos funcionários.

Em relação à Medida de Comprometimento Organizacional (MCO), escala unifatorial (BASTOS; AGUIAR, 2015) buscou-se identificar o comprometimento dos respondentes com as organizações em que atuam. Por último, foi utilizada a escala de Siqueira, Gomide, Moura e Marques (1997), criaram a Escala de intenção de rotatividade (EIR), que é um instrumento que visa avaliar em que medida um indivíduo planeja sair da empresa onde trabalha. A escala - composta por três itens, apenas - avalia o quanto o profissional pensa, planeja, e tem vontade de, no futuro, deixar de trabalhar na empresa com a qual mantém vínculo de trabalho. (OLIVEIRA, 2018).

Todas as medidas foram mensuradas por uma escala de concordância do tipo *likert de 5* (cinco) pontos, (1 = *nunca* a 5 = *sempre*). As escalas tiveram avaliação ancorada em suas extremidades, variando de discordo totalmente a concordo totalmente (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Para coletas de dados, a plataforma utilizada foi a *Google Forms*, durante o período de 01/11/2022 a 09/11/2022, com 107 respostas. O questionário foi distribuído por meio dos aplicativos *WhatsApp*, *Instagram* e *LinkedIn*.

O questionário foi dividido em 6 partes (Apêndice A). Na primeira parte, era necessário consentir com a participação na pesquisa e informar se fazia parte do público da pesquisa (membro de uma organização com mais de 50 funcionários - ou servidores). Na segunda parte do questionário, as questões abordavam sobre dados da empresa e de configuração da equipe de trabalho. As demais partes dos questionários referiam-se aos instrumentos definidos (percepção de práticas de gestão da diversidade, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade).

Dos respondentes, 34 (31,8%) foram homens e 72 (67,3%) foram mulheres e apenas 1 (0,9%) não-binários. Com relação a identidade de gênero, 105 (98,1%) pessoas se encaixavam como cisgênero, ou seja, pessoas que se identificam com o sexo biológico que nasceu (WOOD, 2021), 1 (0,9%) como transgênero e 1 (0,9%) como não-binário. Com relação a orientação sexual dos respondentes, 86 (80,4%) se identificaram como heterossexuais, 13 (12,1%) como bissexuais e 8 (7,5%) como homossexual. No que tange a autodeclaração de cor ou raça dos respondentes, 67 (62,6%) pessoas se autodeclaram brancas, 29 (27,1%) se declaram como

pardas, 8 (7,5%) se declaram pretas e 3 (2,8%) amarelas. Quanto a idade, a média geral dos respondentes foi de, aproximadamente, 29 anos. 62,6% casados, 22,4% falaram estar solteiros 8,4% divorciados e 6,5% em união estável. 1% declarou possuir deficiência do tipo mental e 99% expressaram não possuir deficiência. A escolaridade dos respondentes teve maioria de especialização completo (44,9%), seguido de ensino superior completo (42,14%), ensino médio completo (7,5%), mestrado (4,7%) e ensino fundamental completo (0,9%).

Quanto ao tipo de organização em que os respondentes trabalham, 69 pessoas (64,5%) trabalham em empresas de grande porte, ou seja, com 100 ou mais colaboradores e 38 (35,5%) pessoas em empresas de médio porte, entre 50 a 99 colaboradores. 98 (91,6%) trabalham em empresas de iniciativa privada, 5 (4,7%) em órgão público, 3 (2,8%) em empresa pública e apenas 1 (0,9%) em startup. Os setores das empresas foram muito diversificados, 26 (24,3%) respondentes trabalham com o setor de serviço, 21 (19,6%) com comércio/varejo, 16 (15%) indústria, 9 (8,4%) com tecnologia, 7 (6,5%) governo. Educação e bancos/financeira atingiram o mesmo número de pessoas, sendo 6 (5,6%) respondentes em cada setor, 5 (4,7%) consultoria, 4 (3,7%) engenharias/construtora, 3 (2,8%) no setor da saúde e apenas 2 (1,9%) nos setores de turismo e jurídico. O tempo médio de trabalho na empresa/órgão dos respondentes foi de 2 anos.

Do total de respondentes, 14 (14,1%) pessoas ocupam cargos de Alta Gestão (Secretário, Superintendente, Presidente, entre outros similares), 46 (43%) ocupam cargos de Gestor (Coordenador-geral, Coordenador, Gerente, Chefe do Setor, Chefe de Serviço, entre outros similares) e 47 pessoas, ou seja, 43,9% dos respondentes ocupam cargos de Servidor, ou seja, não são responsáveis formais de uma equipe. A relação trabalhista dos 107 respondentes variou em 55,1% como C.L.T, 28% pessoas trabalham como PJ, 5,6% em trabalhos temporários, 3,7% como servidores públicos além de trabalhadores autônomos, estágio profissional, DAS, prolabore, sócios proprietários, fundadores e sócios. A média do salário bruto dos respondentes foi de, aproximadamente, R\$ 5.700,00.

As unidades da federação de maior quantia de respondentes foram Distrito Federal, com 77,6%, São Paulo com 12,1%, e Goiás, com 4,7%, além e mais 5 estados.

Ao fim do período da coleta de dados, foi estabelecida uma matriz de correlação a partir da planilha gerada pelo formulário a qual foram identificados os itens que correspondiam ao que seria gestão da diversidade, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Após essa etapa, utilizou-se o software JASP para a análise estatística dos dados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de dados deste estudo, acompanhará, como seguimento, o objetivo geral da pesquisa é analisar a relação entre a percepção de práticas de gestão da diversidade, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade, com o intuito de facilitar a compreensão do leitor a respeito dos resultados em virtude do tema abordado.

4.1 Confiabilidade

A Tabela 1 apresenta a confiabilidade das medidas de acordo com cada fator.

Tabela 1 – Confiabilidade das medidas

Fator	Alfa de Cronbach	Limite Inferior	Limite Superior
Assédio e Racismo	0.927	0.905	0.946
Acessibilidade	0.908	0.876	0.933
Campanhas de Conscientização	0.897	0.857	0.927
Programas para Entrada, Permanência e Ascensão	0.871	0.827	0.906

Comprometimento Organizacional	0.956	0.942	0.967
Intenção de Rotatividade	0.878	0.832	0.914

Fonte: Elaboração própria (2022)

Quanto mais próximo um indicador estiver de 1, maior é a confiabilidade que existe entre estes indicadores, ainda, os valores de α podem variar de 0 a 1,0 (HAIR JUNIOR et al., 2005), sendo considerados adequados valores acima de 0,7 (FIELD, 2020). Conforme pode-se observar na Tabela 1, o Alfa de Cronbach de todos os fatores está acima de 0,7. Dessa forma, considera-se que as escalas são confiáveis.

4.2 Análise Descritiva

A Tabela 2 apresenta os resultados das médias e desvio padrão dos fatores abordados na pesquisa, contudo, vale ressaltar que o fenômeno comprometimento organizacional é unidimensional, sendo representado em uma escala de 7 itens,

A Tabela 2 contém a média e desvio padrão dos quatro fatores encontrados na medida elaborada e das medidas de comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015) e Intenção de Rotatividade (SIQUEIRA et al., 1997).

Tabela 2 - Fatores, médias e desvios padrões

Fenômeno	Fator	Média	Desvio Padrão
Percepções de Práticas em Gestão da Diversidade	Assédio e Racismo	3.819	1.139
	Acessibilidade	3.351	1.305
	Campanhas de Conscientização	3.159	1.508
	Programas para Entrada, Permanência e Ascensão	2.845	1.283
Comprometimento Organizacional	Unifatorial	3.881	1.049
Intenção de Rotatividade	Unifatorial	2.483	1.339

Fonte: Elaboração própria (2022)

Infere-se que os participantes desta pesquisa são comprometidos com o trabalho e possuem baixa intenção de sair da organização em que atuam ($M = 2,483$; $DP = 1,339$). Quanto à percepção de práticas de gestão da diversidade, para esta amostra, nota-se que práticas relacionadas à denúncia e punição ao assédio e ao racismo ($M = 3,819$; $DP = 1,139$) obtiveram maior média (ou maior percepção). Já programas de entrada, permanência e ascensão ($M = 2,845$; $DP = 1,283$) não são práticas comuns nestas organizações, já que a média foi baixa.

Em contraponto, o estudo de Fernandes e Souza (2022) obteve diferentes resultados. Observa-se que a maior média apresentada em evidências de validade de uma medida de percepção de práticas de gestão da diversidade foi a de Assédio e Racismo ($M = 3,50$; $DP = 1,10$), seguida de Acessibilidade ($M = 3,40$; $DP = 1,27$) e do fenômeno de Comprometimento Organizacional ($M = 3,17$; $DP = 1,37$). O que significa que os respondentes do estudo perceberam a possibilidade de denunciar casos de racismo e assédio e ocorrer punição contra os agressores e a acessibilidade como algo presente nas organizações que trabalham. Ao contrário do demonstrado acima, também significa que, na amostra da autora citada, o comprometimento organizacional não é tão existente quanto algumas percepções, e que a maioria dos indivíduos discorda da legação sobre o preconceito racial.

4.3 Hipóteses

Admitiu-se a relação positiva entre percepções de práticas de gestão da diversidade e intenção de rotatividade e quanto maior a percepção de práticas de gestão da diversidade, maior o comprometimento organizacional como hipóteses. Constatam-se como teses:

H1: Quanto maior a percepção de práticas de gestão da diversidade, menor a intenção de rotatividade.

H2: Quanto maior a percepção de práticas de gestão da diversidade, maior o comprometimento organizacional.

Os resultados das hipóteses são demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Teste de Hipóteses

	Hipótese	F	R2 ajustado	p valor
Hipótese 1	ASRA → INTROT	3.731	0.093	0.929
	ACE → INTROT	3.731	0.093	0.312
	CONS → INTROT	3.731	0.093	0.022
	PEPA → INTROT	3.731	0.093	0.327
Hipótese 2	ASRA → COMP	26.605	0.491	<.001
	ACE → COMP	26.605	0.491	0.129
	CONS → COMP	26.605	0.491	0.047
	PEPA → COMP	26.605	0.491	0.593

Fonte: Elaboração própria (2022)

Legenda: Assédio e Racismo (ASRA), Acessibilidade (ACE), Campanhas de Conscientização (CONS), Programas para Entrada, Permanência e Ascensão (PEPA), Intenção de Rotatividade (INTROT), Comprometimento Organizacional (COMP).

Analisa-se que houve relações relevantes entre as práticas contra o assédio e o racismo e intenção de rotatividade [$F = 3.731$, $p = 0.929$, $R2 = 0.093$], práticas contra o assédio e o racismo e comprometimento organizacional [$F = 26.7605$, $p = <.001$, $R2 = 0.491$], campanhas de conscientização e comprometimento organizacional [$F = 26.7605$, $p = 0.047$, $R2 = 0.491$], programas para entrada, permanência e ascensão e comprometimento organizacional [$F = 26.7605$, $p = 0.593$, $R2 = 0.491$].

Só são consideradas relação estatisticamente significativas hipóteses com p valor menor que 0,05. Portanto, neste estudo, as hipóteses, campanhas de conscientização e intenção de rotatividade [$F = 3.731$, $p = 0.022$, $R2 = 0.093$]; práticas contra o assédio e o racismo e comprometimento organizacional [$F = 26.605$, $p = <.001$, $R2 = 0.491$], campanhas de conscientização e comprometimento organizacional [$F = 26.605$, $p = 0.047$, $R2 = 0.491$] foram significativas.

Considerando o p valor e a significância da estatística, não foi relevante, para este estudo, os demais resultados, como as práticas contra o assédio e o racismo e intenção de rotatividade [$F = 3.731$, $p = 0.929$, $R2 = 0.093$], acessibilidade e intenção de rotatividade [$F = 3.731$, $p = 0.312$, $R2 = 0.093$] programas para entrada, permanência e ascensão e intenção de rotatividade [$F = 3.731$, $p = 0.327$, $R2 = 0.093$] comprometimento organizacional [$F = 26.7605$, $p = 0.593$, $R2 = 0.491$],

Em contraponto, o estudo comparativo, da autora Beatriz Carolina Maistrovicz Fernandes, também obteve diferentes resultados no teste de hipóteses. A autora observa relações relevantes entre programas para entrada, permanência e ascensão e comprometimento organizacional [$F(4,90) = 28,314$, $p = <0,001$, $R2 = 0,538$], acessibilidade e comprometimento organizacional [$F(4,90) = 28,314$, $p = 0,040$, $R2 = 0,538$], campanhas de conscientização e racismo revitimizador [$F(4,90) = 2,832$, $p = 0,051$, $R2 = 0,056$], e programas para entrada, permanência e ascensão e racismo revitimizador [$F(4,90) = 2,832$, $p = 0,034$, $R2 = 0,056$].

Fernandes (2020) concluiu que quanto maior a percepção sobre a quantidade de programas para entrada, permanência e ascensão, e de ações de acessibilidade, maior o comprometimento organizacional dos empregados; e, quanto maior a percepção a respeito de campanhas de conscientização e de programas para entrada, permanência e ascensão, menor a recusa em relação a existência do racismo.

Dessa maneira, conclui-se neste estudo que, quanto maiores as práticas contra o assédio e o racismo, maior é o comprometimento organizacional dos funcionários. Além disso, é possível concluir que as práticas em campanhas de conscientização, menor a intenção de rotatividade. Com isso, as hipóteses propostas no estudo são validadas.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a percepção de práticas de gestão da diversidade, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Foram contemplados quatro grupos de minorias sociais, sendo eles lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros, mulheres, pessoas com deficiências, e negros, a partir de pesquisas que corroboram com estes serem minorias no contexto trabalhista brasileiro.

Os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que se propôs analisar a relação entre a percepção de práticas de gestão da diversidade, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade e os achados deste trabalho mostraram que a relação entre tais elementos integrados são capazes de criar um vínculo com os funcionários das organizações, diminuindo a intenção de rotatividade e aumentando o comprometimento organizacional dos indivíduos.

Para tanto, é preciso que o gestor seja qualificado tanto para fazer o processo de seleção quanto para treinamento e inclusão de novos funcionários; que haja um apoio legal e que as leis sejam ampliadas para outras minorias sociais além daquelas voltadas apenas para a contratação das pessoas com deficiência.

Quanto ao desvio padrão acima de 1 (um) nos fatores analisados, além de apontar para uma limitação no tamanho da amostra, orienta a continuidade da coleta de dados, a fim de diminuir a variância entre os respondentes. O Alfa de Cronbach de todos os fatores deu-se acima de 0,7. Dessa forma, considera-se que as escalas são confiáveis.

Neste trabalho foram encontrados mais em aspectos positivos do que negativos referentes a inclusão das minorias em questão. Porém, é importante para agendas que também sejam considerados aspectos negativos e eventuais dificuldades de implementação de políticas organizacionais para a diversidade uma vez que isso prever problemas e auxiliar os gestores em possíveis dificuldades.

O desvio padrão acima de 1 (um) nos fatores analisados aponta uma limitação no tamanho da amostra e orienta a continuidade da coleta de dados, com o objetivo de diminuir a variância entre os respondentes. Contudo, isso não invalida a pesquisa. Os resultados da pesquisa contaram com a participação majoritária de pessoas que possuem uma média salarial alta, que se autodeclararam brancos, cisgêneros, heterossexuais, e que não possuem deficiências. Sendo assim, a grande maioria dos respondentes participantes não fazem parte dos grupos citados durante a pesquisa como minorias, podendo então, haver diferença de percepções caso estes grupos fossem a maioria dos respondentes.

Sugere-se, também, que as pesquisas na área de inclusão de outras categorias sociais sejam ampliadas para contemplar indígenas, quilombolas, minorias religiosas, imigrantes, entre outros. O estudo e a divulgação de treinamentos nessa área são importantes para que as empresas possam implementá-los de forma mais efetiva.

Esse artigo colabora, portanto, para a área da inclusão empresarial de minorias sociais, pois, como bem coloca Cirne (2022), "diversidade nas empresas não é caridade ou bondade, diversidade é estratégia".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. **Comprometimento organizacional**. In: PUENTE PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre, RS: Artmed, 2015.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

ELSASS, PM, LM GRAVES, LM, **Diversidade demográfica em grupos de tomada de decisão: as experiências de mulheres e pessoas de cor** - Academy of Management Review, 1997, journals.aom.org. Artigo. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?q=ELSASS,+GRAVES,+1997&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart. Acesso em: 30 out. 2022.

FERNANDES, Beatriz Carolina Maistrovicz. **Evidências de validade de uma medida de percepção de práticas de gestão da diversidade**. 2022. Artigo Científico (Graduação em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS) – Uniceub, 2022. Disponível em https://docs.google.com/document/d/1vA6kfGbXY6i8vW-JSVzV_uvCzHEBe6UMEk4XUAAm4g0/edit. Acesso em: 27 ago. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Rev. adm. empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Artigo. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt>. Acesso em: 12 ago. 2022.

GRANT THORNTON INTERNATIONAL, **Pesquisa International Business Report (IBR) – Women in Business**, 2020. Estudo. Disponível em <https://www.grantthornton.com.br/>. Acesso em: 9 nov. 2022.

GREAT PLACE TO WORK - GPTW, **Employee Experience** – Trilha Employee Experience, 2022. Pesquisa. Disponível em https://conteudo.gptw.com.br/relatorio-trilha-employee-experience?_ga=2.37281440.1279334677.1668789965-629607375.1668789965. Acesso em: 8 nov. 2022.

HALF, Robert, Robert Half Talks: Podcast (Ep #8) - **Diversidade e inclusão**, Robert Half Talent Solutions, 2022. Podcast. Disponível em <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/robert-half-talks-podcast-ep-8-diversidade-e-inclusao#:~:text=O%20conceito%20de%20diversidade%20relaciona,contrata%C3%A7%C3%A3o%20e%20reten%C3%A7%C3%A3o%20pela%20empresa>. Acesso em: 30 ago. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica**. n. 41. 2019. Pesquisa. Disponível em https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**, 2 edição, 2021. Pesquisa. Disponível em

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>. Acesso em: 15 set. 2022.

International Labour Organization. **Maior progresso na diversidade e inclusão é essencial para reconstruir locais de trabalho produtivos e resilientes**. Notícias OIT, Genebra, 6 abr. 2022. Texto. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_841484/lang--pt/index.htm#:~:text=Dois%20ter%C3%A7os%20das%20pessoas%20entrevistadas,a%20diversidade%20e%20a%20inclus%C3%A3o. Acesso em: 15 set. 2022.

International Labour Organization, Notícias OIT, Brasília, 9 de novembro de 2021- **Empresas estão atentas à diversidade, mas inclusão de grupos populacionais vulneráveis ainda é desafio no mundo corporativo**. Texto. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_827411/lang--pt/index.htm. Acesso em: 15 set. 2022.

JOSHI, Aparna, ROH, Hyuntak, **The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review**, The Academy of Management Journal, Vol. 52, No. 3 (Jun., 2009), pp. 599-627. ideas.wharton.upenn.edu. Artigo. Disponível em <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2009.41331491> Acesso em: 30 out. 2022.

MACCALI, Nicole; KUABARA, Paula Suemi Souza; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; ROGLIO, Karina de Déa; BOEHS, Samantha de Toledo Martins. **As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil**. Gestão Humana e Social, Rev. Adm. Mackenzie, v. 16, n. 2, mar./abr. 2015. Artigo. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/?lang=pt>. Acesso em: 6 nov. 2022.

MCKINSEY & Company, por HUNT, Vivian, LAYTON, Dennis, e PRINCE, Sara, **A importância da diversidade**, 2015. Relatório. Disponível em <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 2 set. 2022.

MCKINSEY & Company, por DIXON, Sundiatu, HUNT, Vivian, DOLAN, Kevin, PRINCE, Sara, Diversity wins, **How inclusion matters**, 2020. Relatório. Disponível em: <https://blog.portalpos.com.br/lideranca-inclusiva/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

MARTINEZ, V. P. R. (2008). **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-165226/pt-br.php>. Acesso em: 29 ago. 2022.

MICHAELIS, **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**, Ed. Melhoramentos Ltda., 2015. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/>, Acesso em: 13 ago. 2022.

NUCCIO, Dony de; DANA, Samy; RIBEIRO, Janaina. **Liderança feminina: quais empresas têm mais mulheres no poder?** InvestNews, 2021, in FERNANDES, Beatriz Carolina Maistrovicz. Evidências de validade de uma medida de percepção de práticas de gestão da diversidade. 2022. Artigo Científico (Graduação em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS) – Uniceub, 2022. Disponível em

https://docs.google.com/document/d/1vA6kfGbXY6i8vW-JSVzV_uvCzHEBe6UMEk4XUAAm4g0/edit. Acesso em: 27 jun. 2022.

NONATO, Livia, **Diversidade e Inclusão**, 2022. Artigo. Disponível em blog.aevo.com.br/diversidade-e-inclusao. Acesso em: 15 set. 2022.

OLIVEIRA, Manoela Ziebell de, DA SILVA, Adão Ademir; LARA MACHADO, Wagner de; DE SOUZA, Lucas André Schuster; BARBOSA, Nathália Mambrini Sandoval; DE ASSIS, Rodrigo Soares; **Adaptação e propriedades psicométricas da escala de intenção de turnover e busca de emprego**, Aval. psicol. vol.17 no.4 Itatiba out./dez. 2018. Artigo científico. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712018000400007. Acesso em: 30 out. 2022.

O'Reilly, CA III, Williams, KY, & Barsade, S. (1998). **Grupo demográfico e inovação: a diversidade ajuda?** Em D. H Gruenfeld (Ed.), *Composição* (pp. 183–207). Elsevier Science/JAI Press. Artigo científico. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/1998-06010-010>. Acesso em: 20 set. 2022.

PORTAL PÓS, 2022 - pesquisa da Harvard Business Review **Liderança inclusiva: o que, de fato, o líder deve fazer para alcançá-la?** Escrito por: Equipe Blog Portal Pós 11 de Fevereiro de 2022. Artigo. Disponível em <https://blog.portalpos.com.br/lideranca-inclusiva/>. Acesso em: 15 set. 2022.

RICHARD, Orlando C., DWYER, Sean, **Diversidade cultural na gestão, desempenho da empresa e o papel moderador das dimensões de orientação empreendedora**, *The Academy of Management Journal*, Abril, 2004. Artigo. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/228857259_Cultural_Diversity_in_Management_Firm_Performance_and_the_Moderating_Role_of_Entrepreneurial_Orientation_Dimensions. Acesso em: 22 ago. 2022.

ROBERSON, Quinetta M., 2019. **Diversidade no local de trabalho: uma revisão, síntese e agenda de pesquisa futura**. *Revisão Anual de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional*, 6, 69–88. Artigo. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>. Acesso em: 23 ago. 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Geilson Pereira, **Gestão da Diversidade: uma análise das práticas de diversidade e inclusão (D&I) no Maranhão**. Artigo científico. Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências Sociais, Curso de Administração, São Luís, 2022. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream>. Acesso em: 24 out. 2022.

SIQUEIRA, M. M. M., MARTINS, M. C. F., GOMIDE, J., Oliveira, A. F., & Filho, A. P. (2014). **Escala de Intenção de Rotatividade**. Em M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 214). Porto Alegre, RS: Artmed.

THOMAS, D. A., e Ely, Robin J., **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity**. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, Sept./Oct. 1996. Artigo. Disponível

em: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>. Acesso em: 1 nov. 2022.

THOMAS JR., R. Roosevelt. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. Nova York: AMACON, 1991, in FERNANDES, Beatriz Carolina Maistrovicz. Evidências de validade de uma medida de percepção de práticas de gestão da diversidade. 2022. Artigo Científico (Graduação em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS) – Uniceub, 2022. Disponível em https://docs.google.com/document/d/1vA6kfGbXY6i8vW-JSVzV_uvCzHEBe6UMEk4XUAAm4g0/edit. Acesso em: 27 ago. 2022.

Ualison Rébula de Oliveira (UFF – LATEC) ualison@uol.com.br, Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez (UFF – LATEC) martius@kmpress.com.br, **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva**, Artigo, XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004, ENEGEP 2004 ABEPRO 3833. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2004>. Acesso em: 19 out. 2022.

Warren E Watson, Kamalesh Kumar, Larry K. Michaelsen, **O impacto da diversidade cultural no processo de interação e no desempenho: comparando grupos de tarefas homogêneos e diversos**, *Jornal da Academia de Administração* VOL.36, Nº.3 |Artigos. Publicado online: 30 de novembro de 2017. Disponível em <https://doi.org/10.5465/256593>. Acesso em: 28 set. 2022.

YADAV, Shatrughan; LENKA, Usha. **Diversity management: a systematic review. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 39, n. 8, p. 901-929, 2020. Artigo. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/341416156_Diversity_management_a_systematic_review Acesso em: 5 nov. 2022.

YANG, Yang, KONRAD, M., **Group & Organization Management, Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory**, 2010, Artigo. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=YANG%2C+KONRAD%2C+2010&btnG=. Acesso em: 5 nov. 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PERCEPÇÃO EM PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE × ⋮

Você está sendo convidado(a) a participar voluntária e anonimamente da pesquisa citada acima. Este texto possui as informações necessárias a respeito do que está sendo feito. Sua ajuda no presente estudo é muito importante para nós, mas se desistir em alguma etapa, não haverá prejuízo para você.

Sua colaboração auxiliará no melhor entendimento sobre como práticas voltadas a mulheres, negros, pessoas com deficiência (PCDs), e LGBTs, em gestão da diversidade são percebidas pelos funcionários de organizações privadas.

É necessário ser funcionário (ou servidor público) de empresas (ou órgãos) de médio ou grande porte para poder responder o questionário.

Primeiramente, leia e compreenda o conteúdo para escolher se deseja participar da pesquisa de livre e espontânea vontade.

Sua participação será exclusivamente via as respostas deste questionário. Seus dados pessoais são confidenciais e nenhuma informação será divulgada. Os resultados e conclusões desta pesquisa podem vir a ser demonstrados em âmbito acadêmico.

São demandados, em média, 07 a 15 minutos para o preenchimento do formulário.

Agradecemos sua participação desde já. Caso deseje maiores informações acerca da pesquisa, entre em contato com os responsáveis.

Orientador: Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza (igor.souza@ceub.edu.br)

Pesquisadora: Clara Maria Cunha de Miranda (clara.miranda@sempreceub.com) / (61) 98302-3703

Trabalho em organização com mais de 50 funcionários (ou servidores) e concordo com os termos da pesquisa. *

Concordo

Discordo

Dados sobre a empresa em que você trabalha

Nesta seção serão apresentadas perguntas a respeito da empresa em que você trabalha e sua equipe de trabalho. Responda como é configurada atualmente a sua empresa (ou órgão) e sua equipe de trabalho.

Cargo que você ocupa na empresa (ou órgão) em que trabalha *

- Alta Gestão (Secretário, Superintendente, Presidente, entre outros similares)
- Gestor (Coordenador, Coordenador-geral, Gerente, Chefe do setor, Chefe de serviço, entre outros similares)
- Servidor (você não é responsável formal por uma equipe de trabalho)

Salário Bruto *

Coloque o valor de sua remuneração mensal na empresa (ou órgão), sem considerar os descontos realizados na folha de pagamento.

Sua resposta

Tipo de organização em que trabalha *

- Iniciativa privada
- Órgão Público
- Empresa Pública
- Outro: _____

Setor da empresa *

- Bancos/Financeiras
- Comércio/Varejo
- Consultoria
- Educação
- Engenharia/Construtoras
- Governo
- Indústria
- Jurídico
- Saúde
- Serviços
- Tecnologia
- Turismo

Tempo de trabalho na empresa/órgão (anos) *

Caso esteja trabalhando há menos de 1 ano na empresa (ou no órgão público), preencha o campo com o valor 0 (zero).

Sua resposta

Relação Trabalhista *

- C.L.T
- Servidor Público
- Estágio Profissional
- Trabalhador Autônomo (Freelancer, babás, professor particular...)
- Empregada(o) Doméstico
- Trabalho Voluntário
- Trabalhador Temporário (Atendendo a substituição de demanda transitória)
- PJ (pessoa jurídica)
- Outro: _____

Tamanho da sua empresa/órgão *

- Média (50 a 99 colaboradores)
- Grande (100 colaboradores ou mais)

Tamanho da sua equipe de trabalho *

Cite quantas pessoas trabalham **diretamente** com você. Ou seja, pessoas que trabalham na mesma unidade organizacional (ou setor, ou área) que você.

Sua resposta

Do total de pessoas na sua equipe de trabalho, quantas são brancas? *

Sua resposta

Do total de pessoas na sua equipe de trabalho, quantas pessoas são homens? *

Sua resposta

Meu chefe direto é *

- Homem
- Mulher

Intenção de Rotatividade

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

Penso em sair da empresa onde trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Planejo sair da empresa onde trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é identificar as suas necessidades de informação e de comunicação.

Parte I - Dados pessoais

- **Bairro/Cidade de residência:** Brasília, DF
- **Idade:** 22 anos
- **Sexo:** () Masc (X) Fem
- **Estado Civil:** () Casado (X) Solteiro () Divorciado () Viúvo
() Outros: _____
- **Maior grau de instrução:**

AGRADECIMENTOS

Agradeço e sou extremamente grata por estar concluindo esta etapa tão importante e esperada em minha vida. Agradeço a Deus pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo desses anos cursando Administração. Agradeço a tia Claudia, em especial, por nunca ter medido esforços

para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar, por sempre ter me incentivado e estado ao meu lado me apoiando de todas as maneiras possíveis. Ao meu namorado, Jean, que sempre foi compreensivo, me acompanhou, incentivou e apoiou nos últimos anos de faculdade, me ensinando o verdadeiro significado de amor e parceria. Aos meus pais, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência. A minha irmã, Sofia, pelo companheirismo, pela cumplicidade e pelo apoio em todos os momentos delicados da minha vida. A minha família, a tia Dri e tia Dim que sempre me receberam e acolheram em suas casas quando eu precisei para estudar, por todo o apoio e pela ajuda, que muito contribuíram para a conclusão do meu curso. Aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo, em especial a Ana Carolina e a minha prima amiga, Júlia, que me ajudaram tanto e com tanta dedicação, preocupação e generosidade na conclusão desta etapa. Ao meu atual e antigo chefe, que são como pais para mim, Bruno Sartório e Gabriel Lira, por todo o apoio e compreensão, parceria, amizade e incentivo. Sem vocês eu não teria conseguido. Obrigada por tanta generosidade. Agradeço de coração a todos que participaram e estiveram ao meu lado durante esses últimos 4 anos. Tenho a certeza de que Deus os colocou em minha vida com um grande objetivo e sou eternamente grata a cada um.