

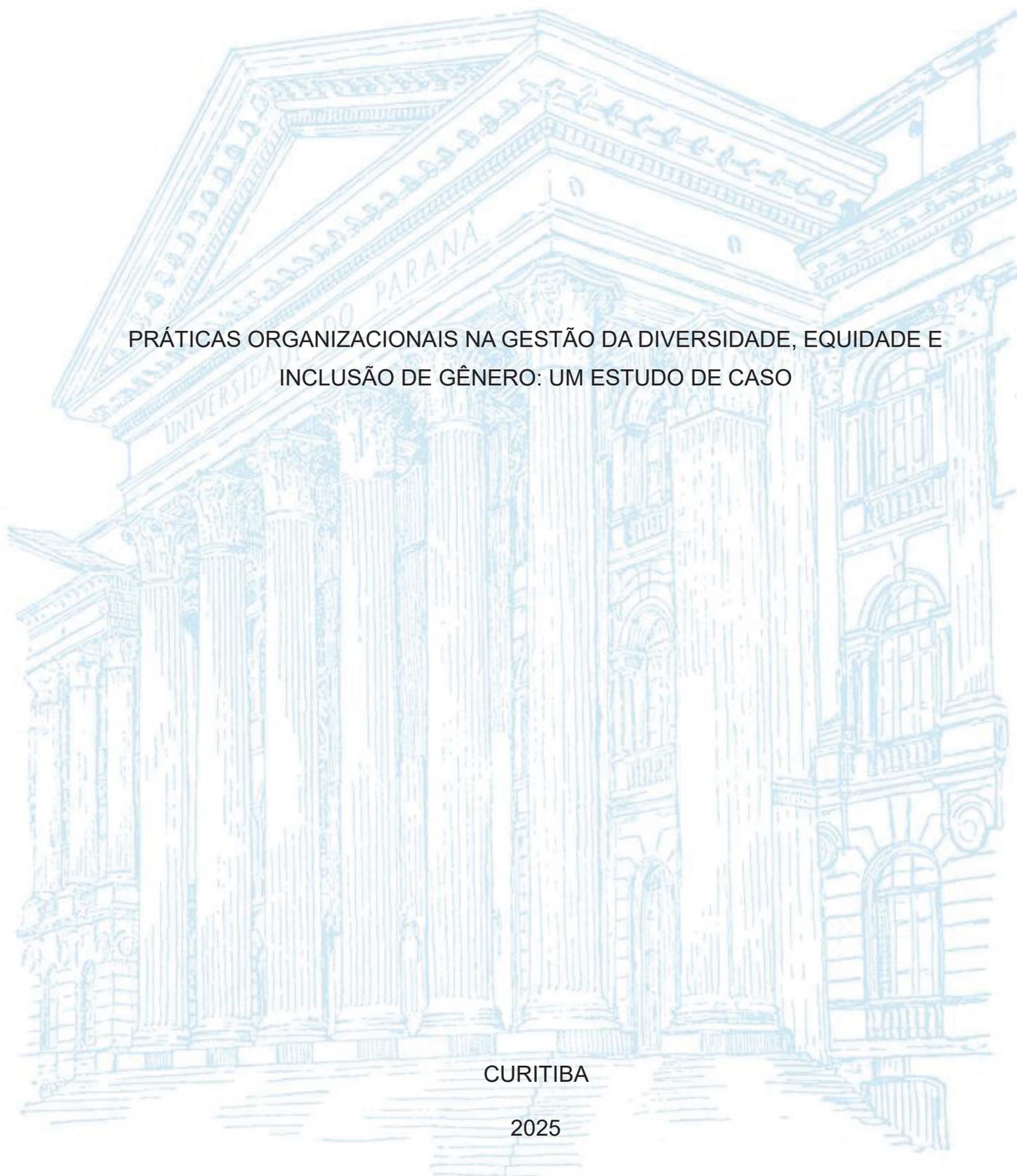
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA EDUARDA BURTETT PAULUS

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DA DIVERSIDADE, EQUIDADE E
INCLUSÃO DE GÊNERO: UM ESTUDO DE CASO

CURITIBA

2025



MARIA EDUARDA BURTET PAULUS

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DA DIVERSIDADE, EQUIDADE E
INCLUSÃO DE GÊNERO: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientador: Prof. Dr. Acyr Seleme

CURITIBA

2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Paulus, Maria Eduarda Burtett

Práticas organizacionais na gestão da diversidade, equidade e inclusão de gênero : um estudo de caso / Maria Eduarda Burtett Paulus .- 2025.

1 recurso on-line: PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientador: Profe. Dr. Acyr Seleme.

1. Administração - Processo decisório. 2. Diversidade no ambiente de trabalho. 3. Equidade (Direito). 4. Identidade de gênero no ambiente de trabalho. I. Seleme, Acyr. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. III. Título.

Bibliotecária: Kathya Fecher Dias – CRB-9/2198



TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **MARIA EDUARDA BURTETT PAULUS**, intitulada: **Práticas organizacionais na gestão da diversidade, equidade e inclusão de gênero: um estudo de caso**, sob orientação do Prof. Dr. ACYR SELEME, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 28 de Março de 2025.

Assinatura Eletrônica

09/04/2025 16:41:37.0

ACYR SELEME

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

02/04/2025 14:19:18.0

MARIANE LEMOS LOURENÇO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ/PPGADM)

Assinatura Eletrônica

02/04/2025 16:52:22.0

JANE MENDES FERREIRA FERNANDES

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Dedico a presente dissertação à todas as mulheres da empresa AUVIS –
Elas que se fizeram ser ouvidas e atendidas.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro, agradeço meu Professor Orientador, Dr. Acyr Seleme. Mesmo quando havia apenas demonstrado meu interesse em cursar o programa e tocar um tema tão complexo, foi destemido e criativo, pensando em inúmeras abordagens e formas de criar valor tanto para a academia quanto para o mercado. Sua orientação focada e assertiva foi essencial para o desenvolvimento desta dissertação e também para o meu próprio desenvolvimento. Prof. Dr. Acyr, sua capacidade de transformar desafios em oportunidades de aprendizado fez toda a diferença neste trabalho.

Agradeço também ao meu colega Gustavo Mello, que esteve ao meu lado durante toda a caminhada rumo ao diploma de mestre. Sua motivação e encorajamento foram inestimáveis, além de sua habilidade em trazer ordem ao que eu via como caos. Gustavo, sua parceria e amizade foram pilares de sustentação em momentos cruciais e sua constante disposição para ajudar foram fundamentais para a conclusão desta jornada.

A ambos, meu mais sincero agradecimento. Sem o apoio, a sabedoria e a parceria de vocês, este trabalho não teria sido possível.

“Pensam que trabalhar com Diversidade, Equidade & Inclusão é pra idealistas...
que nada, esse é um trabalho pra estrategistas”. (Guga Menga, 2022)

RESUMO

A dissertação tem como objetivo identificar os elementos fundamentais para um modelo ordenado, sustentável e institucionalizado na gestão de Diversidade, Equidade e Inclusão de gênero, com base na experiência da empresa AUVIS entre os anos de 2019 e 2024. Utilizando uma abordagem descritivo-qualitativa e um estudo de caso longitudinal, a pesquisa observa múltiplos aspectos da realidade organizacional, incluindo percepções e dinâmicas de interação entre indivíduos e grupos. Os resultados indicam que a AUVIS está numa etapa de maturidade Integrada em Diversidade e numa etapa Sustentável de maturidade em Equidade e Inclusão da sua gestão de gênero, destacando a importância de coesão e consistência na estratégia. As conclusões ressaltam a necessidade de uma abordagem intencional e adaptativa, que reconheça a singularidade de cada organização e a evolução contínua para um ambiente justo e inclusivo. Recomendações para pesquisas futuras incluem a consideração das narrativas dos funcionários e outras partes interessadas, além de estudos interseccionais e comparativos entre empresas com diferentes práticas de DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão). A dissertação sugere que, embora o tema de gênero seja crucial, é igualmente importante explorar outras dimensões da diversidade para uma compreensão mais abrangente e eficaz das práticas organizacionais.

Palavras-chave: Diversidade de gênero; Equidade de gênero; Inclusão de gênero.

ABSTRACT

The dissertation aims to identify the fundamental elements for an orderly, sustainable, and institutionalized model in the management of Gender Diversity, Equity, and Inclusion, based on the experience of the company AUVIS between 2019 and 2024. Using a descriptive-qualitative approach and a longitudinal case study, the research observes multiple aspects of organizational reality, including perceptions and interaction dynamics among individuals and groups. The results indicate that AUVIS is at an Integrated maturity stage in Diversity and a Sustainable maturity stage in Gender Equity and Inclusion management, highlighting the importance of cohesion and consistency in strategy. The conclusions emphasize the need for an intentional and adaptive approach that recognizes the uniqueness of each organization and the continuous evolution towards a fair and inclusive environment. Recommendations for future research include considering the narratives of employees and other stakeholders, as well as intersectional and comparative studies between companies with different DEI (Diversity, Equity and Inclusion) practices. The dissertation suggests that, although the topic of gender is crucial, it is equally important to explore other dimensions of diversity for a more comprehensive and effective understanding of organizational practices.

Keywords: Gender Diversity; Gender equity; Gender inclusion.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	34
QUADRO 2 - ESPECIFICAÇÕES E COLETA DE DADOS.....	37
QUADRO 3 - PORCENTAGEM DE MULHERES NA ORGANIZAÇÃO	40
QUADRO 4 - PORCENTAGEM DE MULHERES NA LIDERANÇA	44
QUADRO 5 - DETALHES DA EVOLUÇÃO DE MULHERES NA LIDERANÇA.....	45
QUADRO 6 - RESUMO DE PESQUISAS DE SATISFAÇÃO INTERNA.....	65
QUADRO 7 - AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIDADE	68
QUADRO 8 - AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA ESTRATÉGIA DE EQUIDADE ..	70
QUADRO 9 - AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA ESTRATÉGIA DE INCLUSÃO ...	72

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	TEMA E PROBLEMA	13
1.2.	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	13
1.3.	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	14
2.	REVISÃO TEÓRICA	16
2.1.	DIVERSIDADE	16
2.1.1.	Contratação	16
2.1.2.	Promoção	18
2.2.	EQUIDADE.....	19
2.2.1.	Políticas	20
2.2.2.	Auditorias.....	22
2.3.	INCLUSÃO	23
2.3.1.	Vieses inconscientes	24
2.3.2.	Segurança Psicológica	26
2.4.	NÍVEIS DE MATURIDADE	28
2.4.1.	Conscientização	28
2.4.2.	Conformidade	29
2.4.3.	Tático.....	30
2.4.4.	Integrado	30
2.4.5.	Sustentável.....	31
3.	METODOLOGIA.....	33
3.1.	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	33
3.2.	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	34
3.3.	DELIMITAÇÕES E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.4.	DADOS: FONTES, COLETA E ANÁLISE.....	36
3.5.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	38
4.	ANÁLISE DE DADOS	40
4.1.	DIVERSIDADE	40
4.1.1.	Na organização.....	40
4.1.2.	Na liderança	44
4.2.	EQUIDADE.....	50

4.2.1. Iniciativas.....	50
4.2.2. Auditorias.....	54
4.3. INCLUSÃO	57
4.3.1. Grupos de representatividade	57
4.3.2. Pesquisas internas de satisfação	62
5. CONCLUSÕES	67
5.1. RESUMO DA ANÁLISE.....	67
5.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5.3. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	76
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE 1 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM A GERENTE DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO DA EMPRESA AUVIS	89
APÊNDICE 2 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UM LÍDER QUE CONTRATOU UMA MULHER PARA SEU TIME NA EMPRESA AUVIS	92
APÊNDICE 3 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM A GERENTE DE DIVERSIDADE, EQUIDADE & INCLUSÃO DA EMPRESA AUVIS	93
APÊNDICE 4 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM A ESPECIALISTA EM DIVERSIDADE, EQUIDADE & INCLUSÃO DA EMPRESA AUVIS	95
APÊNDICE 5 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UMA FUNCIONÁRIA QUE TIROU LICENÇA PARENTAL ESTENDIDA DE 6 MESES NA EMPRESA AUVIS ..	98
APÊNDICE 6 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UM FUNCIONÁRIO QUE TIROU LICENÇA PARENTAL ESTENDIDA DE 8 SEMANAS NA EMPRESA AUVIS	
99	
APÊNDICE 7 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UMA <i>BUSINESS PARTNER</i> NA EMPRESA AUVIS	100
APÊNDICE 8 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UM DIRETOR DA EMPRESA AUVIS.....	102
APÊNDICE 9 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM A LÍDER DO GRUPO MULHERES@AUVIS EM 2024 NA EMPRESA AUVIS.....	104

1. INTRODUÇÃO

A diversidade é um fenômeno complexo e multifacetado que abrange um amplo espectro de diferenças entre pessoas, incluindo gênero, raça, orientação afetivo-sexual, idade, e religião, por exemplo, e que acompanha o ser humano desde o início da sua interação em comunidades (SILVA, 2022).

Com avanços recentes, especialmente na década de 1990 graças a acessibilidade de tecnologias que facilitam comunicação, esse tema tornou-se ainda mais presente em diversos fóruns, como um passo no sentido de democratizar conceitos, protestos e celebrações (WORLD BANK, 2011).

Dentro desse contexto, a temática de gênero emerge como um aspecto crucial. A igualdade de gênero não só é um direito humano fundamental, mas também uma base necessária para um mundo pacífico, próspero e sustentável (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, 2015). Por isso, inclusive, tornou-se prioridade nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis da ONU, sendo esse o quinto Objetivo composto por 9 metas e 14 indicadores que devem ser atendidos por múltiplas organizações, privadas e públicas, ao redor do mundo (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, [s.d.]).

Movimentos sociais como o feminismo, por exemplo, que ganhou força mundial no século XX, aceleraram as discussões no nível político, mobilizando grandes marcos como a Lei Maria da Penha número 11.240/2006 para punir a violência contra a mulher (BRASIL, 2006), e a igualdade política entre homens e mulheres na Constituição, atualizada em 1988 (BRAGANÇA; GUEDES, 2010).

Apesar desses avanços, a diversidade de gênero enfrenta desafios significativos. Apesar dos avanços legislativos e das políticas públicas voltadas para a promoção da igualdade de gênero, as mulheres ainda enfrentam barreiras substanciais no mercado de trabalho, na política e em outras esferas da vida pública e privada (SÍGOLO; GAVA; UNBEHAUM, 2021).

Por muito tempo, apenas homens podiam trabalhar já que, ao longo dos séculos, as mulheres foram frequentemente limitadas a papéis domésticos (SOARES, 2021). O movimento feminista reivindicou direitos fundamentais, incluindo o direito ao voto e ao trabalho (BRAGANÇA; GUEDES, 2010). Apesar desses avanços, as oportunidades

profissionais não são equiparadas e, portanto, a diversidade de gênero é um tema cada vez mais relevante no ambiente empresarial.

Essa discussão no espaço corporativo mostra-se especialmente relevante ao considerar que mulheres continuam sub-representadas em posições de liderança, evidenciado pela diferença entre 48% de mulheres em cargos de início de carreira em comparação com 28% de mulheres em cargos de diretoria (FIELD et al., 2023).

Além disso, mulheres enfrentam o desafio da conciliação entre carreira e responsabilidades familiares, comumente conhecido como “segunda” ou até “terceira jornada”, que envolve os cuidados com a casa, filhos e mesmo outros dependentes como familiares idosos ou doentes (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2019).

Uma evidência ainda mais clara de como as mulheres ainda estão sendo prejudicadas no âmbito laboral é que a média salarial das mulheres equivale a 80,6% da média salarial dos homens para performar a mesma função (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2024).

No caso das mulheres negras, o número cai para 68% da média salarial dos homens não-negros (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2024), o que direcionou o Governo Federal a implementar a lei 14.611/2023 para Igualdade Salarial entre homens e mulheres (BRASIL, 2023).

Conforme o assunto ganha proporção, é inegável os efeitos positivos que as empresas causam na vida de milhares de mulheres no Brasil e no mundo. Por exemplo, a L’Oréal, em parceria com a UNESCO e a Academia Brasileira de Ciências (ABC), criou o prêmio “Para Mulheres na Ciência”, que reconhece e apoia cientistas brasileiras, incentivando a participação feminina na ciência (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, 2021).

Outros exemplos marcantes envolvem a Coca-Cola e a Natura, empresas que exigem que 50% das pessoas finalistas em processos seletivos sejam mulheres (ALMEIDA, 2024).

Para as organizações, também é evidente a crescente percepção de impactos positivos da igualdade de gênero (e outros pontos de diversidade), considerando que a valorização da diversidade também melhora o clima organizacional (EDMONDSON, 2020), alavanca inovação (JOHNSON, 2021), fortalece o foco no cliente, e, claro, leva

o impacto para fora da organização (CARDOSO, 2010), transformando a sociedade como um todo.

No entanto, a implementação de políticas eficazes de diversidade de gênero ainda é um desafio para muitas empresas, devido à persistência de preconceitos e estereótipos profundamente enraizados (SÍGOLO; GAVA; UNBEHAUM, 2021).

A má gestão de temas de diversidade, por outro lado, pode resultar em práticas prejudiciais, como é o exemplo de *pinkwashing*. Nele, empresas apropriam-se do movimento LGBTI+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgênero, Intersexo e mais) para a autopromoção, mesmo que estas não sejam comprometidas com a causa, que pode levar ao cancelamento ou boicote da marca (REDAÇÃO BP MONEY, 2022). Para temas de gênero, o mesmo é verdadeiro usando o termo “*femwashing*” (HAINNEVILLE; GUÈVREMONT; ROBINOT, 2022).

A estratégia requer, portanto, uma abordagem abrangente que inclua não apenas políticas antidiscriminatórias, mas também tenha ações intencionais de promoção de uma cultura empresarial inclusiva e conscientização sobre as diversas formas de preconceito que ainda persistem, além de práticas que promovam a participação ativa e significativa de todos os gêneros em todos os níveis da organização, desde a base até a liderança (KORN FERRY, [s.d.]).

Essa estratégia pode surgir por dois ângulos: proativo ou reativo (THE AMERICAN DIVERSITY INITIATIVE, 2023). O proativo é uma ação estratégica ao analisar as tendências sociais e antecipar a adaptação da empresa para acolher essa realidade. O responsivo surge quando a empresa não realizou ações proativas e, eventualmente, teve alguma resposta negativa – seja reputacional, de prejuízo legal, ou mesmo motivado internamente.

Um dos fatores afetados pela boa gestão de diversidade, e possivelmente o mais significativo para engajar a alta liderança na sua urgência e relevância, é o indicador financeiro (HUNT et al., 2019). Empresas que adotam práticas robustas de diversidade, como as listadas no DiversityInc Top 50, demonstram um desempenho financeiro superior. Especificamente, essas empresas apresentam um *Tobin's q* significativamente mais alto, indicando um maior valor de mercado a longo prazo, e um retorno sobre ativos (ROA) melhor, refletindo um desempenho financeiro de curto prazo mais robusto (FOSTER et al., 2021). Esses resultados sugerem que práticas de

diversidade não apenas promovem um ambiente de trabalho inclusivo, mas também aumentam o valor para os acionistas e melhoram a performance financeira geral da empresa (Hunt et al., 2019).

1.1. TEMA E PROBLEMA

O tema desta dissertação é investigar as práticas organizacionais na gestão da diversidade, equidade e inclusão de gênero. Este estudo de caso foca na empresa AUVIS e analisa as iniciativas e políticas implementadas entre os anos de 2019 e 2024. A empresa escolhida possui um acúmulo de práticas nessa direção, que permite uma avaliação sobre ela para atender às necessidades dessa dissertação.

O problema central investigado nesta dissertação considera a desordem e falta de conhecimento na gestão da diversidade, equidade e inclusão de gênero em empresas. Embora a literatura forneça uma base sólida de estratégias e práticas, a implementação efetiva dessas diretrizes nas organizações enfrenta diversos desafios. Por isso, este estudo busca responder a questão: **quais as práticas organizacionais na gestão da diversidade, equidade e inclusão de gênero na empresa AUVIS considerando o nível de maturidade institucional da empresa AUVIS entre os anos de 2019 a 2024?**

1.2. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Essa pesquisa tem o objetivo geral de **identificar e analisar as práticas organizacionais na gestão da diversidade, equidade e inclusão de gênero, considerando o nível de maturidade institucional da empresa AUVIS entre os anos de 2019 a 2024.**

Para isso, os objetivos específicos são:

- Sistematizar principais apontamentos da literatura sobre a gestão de diversidade, equidade e inclusão de gênero em organizações;
- Mapear as práticas de diversidade, equidade e inclusão de gênero da empresa AUVIS entre os anos de 2019 e 2024 com seus sucessos e/ou desafios;

- Ordenar as práticas em uma escala de maturidade das práticas de práticas de diversidade, equidade e inclusão de gênero.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A presente dissertação contribui significativamente para a teoria ao propor um modelo de gestão em cima da interseção de literatura e prática na gestão de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) com o recorte de gênero. Pela análise de estudos endossados por consultorias renomadas e por prestigiados fóruns acadêmicos, é possível oferecer uma visão aprofundada sobre os níveis de maturidade e avaliação das estratégias de DEI da empresa AUVIS entre os anos de 2019 e 2024.

Essa dissertação amplia o entendimento teórico ao fornecer evidências empíricas sobre como as práticas de DEI são implementadas e avaliadas em um contexto organizacional. Ao detalhar as oportunidades e desafios enfrentados pela empresa AUVIS, a pesquisa enriquece a literatura existente, oferecendo novas perspectivas sobre a eficácia das estratégias de DEI e destacando áreas que necessitam de mais atenção. Assim, a dissertação não apenas valida teorias existentes, mas também propõe novas direções para pesquisas futuras.

Para a prática organizacional, a dissertação oferece um guia valioso para empresas que buscam implementar ou aprimorar suas estratégias de DEI de gênero. Através do estudo de caso da empresa AUVIS, a pesquisa identifica práticas bem-sucedidas e desafios comuns, fornecendo um roteiro prático e ordenado para outras organizações.

Ao alinhar as práticas organizacionais com os modelos teóricos, a dissertação oferece às empresas uma ferramenta para avaliar e aprimorar suas próprias estratégias. Isso facilita a priorização de práticas que já foram exploradas tanto na literatura quanto na prática, ajudando as organizações a construir um caminho responsável e sustentável de diversidade.

Para isso, foram desenvolvidos cinco capítulos desta dissertação. Neste primeiro capítulo, apresentou-se a construção de como o tema de igualdade de gênero tornou-se tão importante para a sociedade e para as organizações, assim como alguns dos principais benefícios e dificuldades organizacionais. De acordo com essa exposição,

formulou-se o problema de pesquisa que vai ser investigado, os objetivos e a justificativa para a realização do estudo.

O segundo capítulo trata da base teórico-empírica na qual se apoia esta pesquisa. Nele, são apresentados os conceitos de diversidade, equidade e de inclusão, assim como mais detalhamentos entre cada um. O capítulo encerra com uma base teórica de categorização da maturidade da estratégia de DEI que servirá como régua avaliativa.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, especificando-se a caracterização e delimitação do estudo, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas, os instrumentos de coleta de dados e as limitações da investigação empírica.

No quarto capítulo, são apresentados os dados e suas análises, realizados a partir do referencial teórico-empírico anteriormente estabelecido.

Finalmente, o quinto capítulo contém as conclusões, bem como recomendações para pesquisas futuras.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. DIVERSIDADE

Sinônimo de pluralidade e de variedade, a Diversidade refere-se às características que diferenciam pessoas das outras, sejam elas físicas, culturais ou comportamentais (CNN BRASIL, 2023).

Apesar de ser uma área amplamente estudada na Antropologia, o tema ainda ganha forma no campo da Administração (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2014). No ambiente organizacional, portanto, geralmente a pauta é colocada referente a representatividade de grupos variados, como gênero, raça, etnia, deficiência, idade, orientação afetivo-sexual, religião, e muitos outros marcadores sociais na organização em seus múltiplos recortes, seja funcional, por hierarquia ou mesmo geográfico (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2016).

Os marcadores sociais priorizados pelas organizações são de livre escolha a cada uma, apesar de existir tendências de mercado, e seguem a razão de atender grupos de minoria social (BROWN et al., 2023). Esses grupos podem ser chamados de minorias, grupos minorizados ou grupos minoritários, mas o nome não está conectado a quantidade numérica de pessoas que pertencem a eles, e sim ao poder social que possuem, considerando questões como vulnerabilidade, luta contra privilégios de grupos dominantes, estratégia discursiva, e mais (ENRICONI, 2017).

No caso de gênero, a identificação do marcador é feito por autodeclaração, que inclui mulheres cis, transgênero ou mesmo intersexo (ou seja, respectivamente, mulheres que se identificam com a declaração do sexo biológico ao nascer; mulheres que passaram por algum processo de reafirmação de gênero, seja social ou biológico, por não se identificarem com o sexo biológico o qual foram declaradas ao nascer; mulheres que não se enquadram nas normas médicas e/ou sociais para corpos femininos ou masculinos) (MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS, 2019).

A presença dessas mulheres deve ser ponto de atenção para o corpo integral de funcionários, mas também deve ser proporcional aos diferentes níveis hierárquicos e a estratégia de curto e longo prazo de gestão de pessoas (FIELD et al., 2023).

2.1.1. Contratação

Para estratégias de curto prazo, nas quais os resultados devem ser percebidos rapidamente, a contratação é o principal formato de favorecer a diversidade de gênero (DIAS, 2024). Com isso, a aquisição de talentos é externa, adicionando uma pessoa pronta para a posição sem grandes esforços da empresa para prepará-la.

Para favorecer que a contratação seja diversa, existem várias técnicas. Uma delas é de posições afirmativas (CATHO COMUNICAÇÃO, 2022). Com ela, a vaga já tem natureza diversa desde o momento que é aberta, e apenas pessoas do grupo selecionado são consideradas para contratação. Essa estratégia fortalece a marca empregadora e garante que a diversidade de mulheres permeia todas as funções, localidades e níveis hierárquicos, inclusive aqueles com maior dificuldade de presença de mulheres como áreas *STEM* (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática, em português) ou posições operacionais (PARAGUASSU, 2023).

As vagas afirmativas são abertas com o objetivo de corrigir desigualdades e promover a inclusão. Elas são divulgadas de maneira a atrair candidatas de diferentes origens, utilizando uma linguagem inclusiva e destacando o compromisso da empresa com a diversidade (DIAS, 2024). A importância dessas vagas reside no fato de que elas não apenas aumentam a diversidade dentro da organização, mas também melhoram a inovação e a produtividade, uma vez que equipes diversas tendem a trazer perspectivas variadas e soluções criativas para os desafios empresariais (SACRAMENTO, 2023).

Ainda assim, é importante considerar que abrir a vaga com um grupo diverso definido não garante a contratação (SACRAMENTO, 2023). Alguns desafios podem envolver a resistência da liderança, pouca oferta de mulheres aptas à vaga, ou até provocar mais lentidão no tempo de processo da vaga.

Do ponto de vista do mercado, empresas que adotam políticas de diversidade são vistas de forma mais positiva por consumidores e investidores, com a percepção de que a empresa está comprometida com a equidade de gênero pode melhorar sua reputação e atrair talentos de alta qualidade (GOULART; RICARDO, 2024). Além disso, a implementação de vagas afirmativas pode ajudar a criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo, onde todos os funcionários se sentem valorizados e respeitados (CATHO COMUNICAÇÃO, 2022).

Para o departamento de Recursos Humanos, a adoção de vagas afirmativas exige uma reformulação dos processos de recrutamento e seleção, considerando que é essencial que a equipe de RH (Recursos Humanos) esteja treinada para conduzir processos seletivos sem preconceitos e que as descrições de vagas sejam inclusivas, focando nas responsabilidades reais da função e evitando requisitos desnecessários que possam excluir candidatas qualificadas (PARAGUASSU, 2023). Além disso, é importante medir e divulgar os resultados dessas iniciativas para demonstrar o impacto positivo das políticas de diversidade na organização (WE IMPACT, 2021).

2.1.2. Promoção

Além da Contratação para o curto prazo, para estratégias de longo prazo, as empresas investem em desenvolvimento de talentos femininos para que eventualmente atinjam posições mais seniores, abrindo demanda para uma estratégia sustentável de diversidade de gênero nas posições mais críticas do negócio (FIELD et al., 2023). Com isso, a aquisição de talentos é interna, com uma estratégia complexa de desenvolvimento profissional que pode durar anos até que a mulher chegue no nível mais sênior que cabe à sua carreira (BRIXI, 2024).

Para favorecer isso, as empresas contam com inúmeras ferramentas, incluindo programas de mentoria, universidades corporativas e análise de dados para plano sucessório (COX; LANCEFIELD, 2021).

Programas de mentoria conectam mulheres com líderes seniores que podem oferecer orientação e apoio, ajudando-as a navegar na trajetória de carreira e a se preparar para posições de liderança (FIELD et al., 2023).

Universidades corporativas oferecem treinamentos específicos e sessões de desenvolvimento de habilidades, enquanto a análise de dados para plano sucessório ajuda a identificar e preparar talentos femininos para futuras posições de liderança (BRIXI, 2024).

Como menção, é fundamental considerar a retenção, que influencia não apenas no número total de mulheres presentes na organização mas também o nível de oportunidades que se abrem tanto de desenvolvimento (como os mencionados acima) quanto de evolução de carreira da mulher dentro da empresa (com as posições que

se tornam vagas) e garantindo que os esforços de contratação sigam validados (COX; LANCEFIELD, 2021).

A retenção de talentos femininos pode ser promovida através de políticas de trabalho flexíveis, programas de desenvolvimento contínuo e um ambiente de trabalho inclusivo que valorize a diversidade (FIELD et al., 2023).

2.2. EQUIDADE

Equidade no contexto organizacional refere-se à justiça e imparcialidade no tratamento dos funcionários, garantindo que todos tenham igualdade de oportunidades, independentemente de suas características individuais, como gênero, raça, idade, ou qualquer outra diferença pessoal (MACHADO, 2024). A equidade vai além da igualdade, pois reconhece que diferentes pessoas têm diferentes necessidades e, portanto, pode exigir a implementação de medidas específicas para assegurar que todos tenham as mesmas oportunidades de sucesso.

No ambiente de trabalho, a equidade é fundamental para promover um ambiente saudável e produtivo, onde os funcionários se sintam valorizados e motivados (MACHADO, 2024). Isso inclui a criação de políticas e práticas que abordem as desigualdades sistêmicas e ofereçam suporte adicional para aqueles que enfrentam barreiras específicas. Por exemplo, programas de mentoria para mulheres em setores dominados por homens ou iniciativas de desenvolvimento profissional para grupos sub-representados são formas de promover a equidade.

Além disso, a equidade no trabalho está diretamente ligada à retenção de talentos e à inovação. Ambientes de trabalho que promovem a equidade tendem a ser mais atraentes para talentos diversos, o que pode levar a uma maior diversidade de ideias e soluções criativas (FLOWING, 2024). Empresas que investem em equidade também demonstram um compromisso com os valores de justiça e inclusão, o que pode melhorar sua reputação e fortalecer a lealdade dos funcionários (PERES; MOCNY, 2023).

Implementar a equidade no ambiente organizacional requer um esforço contínuo e consciente. As empresas devem avaliar regularmente suas práticas e políticas para identificar áreas de melhoria e garantir que estão realmente promovendo um ambiente

justo e inclusivo para todos os funcionários (PERES; MOCNY, 2023). Isso pode incluir a análise de dados de diversidade, a realização de pesquisas de clima organizacional e a implementação de programas de feedback contínuo (MANESCHY, 2022).

2.2.1. Políticas

As políticas de equidade no ambiente de trabalho são fundamentais para garantir que todos os funcionários tenham acesso igualitário a oportunidades e benefícios, independentemente de seu gênero (GREAT PLACE TO WORK, 2023).

Licenças maternidade (BRASIL, 1943) e paternidade (BRASIL, 1943b) são exemplo de políticas baseadas no gênero da pessoa que as usufrui.

A licença maternidade é destinada à pessoa com maior carga de responsabilidades na chegada da nova criança, direcionada à pessoa que gestou a criança ou que assume os cuidados primários em casos de adoção (geralmente a mãe, considerando um casal heteronormativo). Por lei, a licença tem duração de 120 dias corridos após a chegada da criança (BRASIL, 1943). Além da remuneração integral durante o período da licença, a pessoa gestante também tem garantia de estabilidade no emprego desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o nascimento.

A licença paternidade, destinada à pessoa com responsabilidades secundárias na chegada da nova criança (geralmente o pai, considerando um casal heteronormativo), tem a duração de apenas 5 dias corridos após o nascimento, conforme estabelecido no artigo 7º, inciso XIX da Constituição Federal de 1988 e regulamentado pelo artigo 473, inciso III da CLT (BRASIL, 1943b), sendo aproximadamente 4% do período da licença maternidade. A remuneração também se mantém integral, mas a estabilidade no emprego é garantida apenas durante o período da licença.

Empresas podem aderir ao programa Empresa Cidadã (BRASIL 2008), oferecida pelo Governo Federal, para ter a possibilidade de estender as licenças de 120 dias para 180 dias, no caso da licença maternidade, e de 5 para 20 dias para licença paternidade, sendo a segunda referente a 11% da primeira, nesse caso. Não existe obrigação da empresa remunerar o período extra, mas o empregado pode receber um benefício do INSS (BRASIL 2008).

Além do previsto em lei, é comum encontrar empresas com licenças estendidas e, por vezes, até mesmo iguais entre os gêneros. É o caso do Grupo Boticário, que oferece a Licença Parental Universal (GRUPO BOTICÁRIO, [s.d.]), oferecendo licença de 120 dias e 100% remunerada para homens (cis, transgênero e intersexo), casais homoafetivos e pais de filhos não consanguíneos, e licença de 180 dias para mães ou pessoas que gestam. Essa licença estendida contempla todos os mais de 15 mil funcionários no Brasil e também alcança as operações na Colômbia, Estados Unidos e Portugal.

Outras práticas além da extensão da licença também são úteis para facilitar equidade de gênero em temas de parentalidade. Por exemplo, a flexibilização do trabalho é útil para equilibrar a jornada de trabalho com a demanda intensa de cuidar dos filhos (SILVA VILELA; LOURENÇO, 2017).

O trabalho pode ser flexível em jornada, como é o caso de horas reduzidas de forma temporária ou permanente, ou com horários flexíveis (SILVA VILELA; LOURENÇO, 2017), que permite a liberdade do funcionário organizar sua agenda desde que cumprindo as horas exigidas e critérios definidos pela empresa, que podem variar mas continuam obedecendo as leis trabalhistas vigentes para o contrato.

Também considerando a flexibilidade de jornada, alguns países e organizações estão sendo mais agressivos, baseando-se em jornadas de 4 dias úteis ao longo da semana, no lugar de 5 (RECONNECT HAPPINESS AT WORK, [s.d.]). Esse estilo de trabalho já é oferecido por algumas organizações ao redor do mundo e pode ser encontrado em plataformas como a 4DayWeek, que se uniu ao Boston College e com a Reconnect Happiness at Work para um piloto no território brasileiro, que teve um eNPS (avaliação de satisfação do funcionário) de 87 (RECONNECT HAPPINESS AT WORK, [s.d.]).

Além da flexibilidade do tempo de jornada em si, as empresas também podem oferecer flexibilidade no ambiente de trabalho, seja com opções remotas ou híbridas (ALMEIDA, 2024b). Nesses casos, a pessoa pode trabalhar de forma integral ou parcialmente fora das dependências da empresa e, por consequência, encontrar mais liberdade em sua agenda (UNICESUMAR EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2022).

Essa prática se tornou mais comum graças a pandemia, já que a maior parte dos funcionários, especialmente em cenários administrativos, precisaram adaptar suas funções para trabalharem de casa (UNICESUMAR EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2022).

Apesar da satisfação dos funcionários com essa realidade (BBC NEWS BRASIL, 2021), muitas empresas tendem a voltar para o regime presencial de trabalho depois da pandemia, o que pode criar ainda mais vantagem competitiva para aqueles que seguirem com opções remotas e/ou híbridas (HALF, 2024).

Todas as formas que a empresa se molda para permitir que as pessoas em seu time tenham sucesso é uma forma de equidade (SAP CONCUR, 2024) e, focado em gênero, ainda podem existir muitas outras a serem exploradas pela empresa, como ações afirmativas para capacitação ou métricas de acompanhamento regular, por exemplo (GOULART; RICARDO, 2024).

2.2.2. Auditorias

Para garantir a conformidade com leis e políticas internas, medir eficiência operacional e identificar riscos relacionadas à diversidade, é fundamental contar com auditorias (TICKET, 2024). Essa ferramenta pode atender diferentes formatos, como práticas salariais, situações de compliance, cumprimento de leis, e mais, sendo elas internas ou externas (TICKET, 2024).

Uma opção diretamente relacionada a equidade de gênero em organizações envolve a análise detalhada da base salarial para identificar e corrigir possíveis disparidades entre homens e mulheres. A Lei nº 14.611, sancionada em 3 de julho de 2023, estabelece a obrigatoriedade da igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função (BRASIL, 2023). A lei também prevê a implementação de mecanismos de transparência salarial, incremento da fiscalização, criação de canais específicos para denúncias de discriminação salarial e promoção de programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

A desigualdade salarial entre homens e mulheres é uma realidade persistente tanto no Brasil quanto no cenário global (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2024). No Brasil, as mulheres ganham, em média, 19,4% a menos que os homens, com variações significativas dependendo do setor e do nível hierárquico (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2024). Em cargos de liderança, essa diferença pode chegar a 25,2% (IBGE, 2024). Além disso, as mulheres negras enfrentam uma

disparidade ainda maior, ganhando apenas 68% do salário médio dos homens não negros (IBGE, 2024). Esses dados refletem não apenas a desigualdade de gênero, mas também a interseccionalidade com questões raciais, evidenciando a necessidade de políticas mais inclusivas e eficazes para promover a equidade no ambiente corporativo.

Globalmente, a situação não é muito diferente. De acordo com o relatório do Fórum Econômico Mundial de 2023, as mulheres ganham, em média, 20% a menos que os homens para trabalhos de igual valor (WORLD ECONOMIC FORUM, 2023). A participação feminina na força de trabalho tem aumentado, mas as mulheres ainda estão sub-representadas em cargos de liderança, ocupando apenas 31,7% das posições seniores (WORLD ECONOMIC FORUM, 2023). A disparidade salarial varia significativamente entre os países, com alguns, como Luxemburgo, apresentando uma diferença de apenas 3%, enquanto outros, como a Coreia do Sul, chegam a 37% (WORLD ECONOMIC FORUM, 2023). Essas desigualdades salariais globais destacam a necessidade urgente de reformas estruturais e políticas que promovam a igualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Consultorias externas, como a Equal Salary Certification, por exemplo, desempenham um papel crucial na promoção da equidade de gênero nas empresas (EQUAL-SALARY CERTIFICATION, 2019). Essas consultorias oferecem certificações que atestam a igualdade salarial dentro das organizações, baseando-se em auditorias rigorosas e independentes. A certificação Equal Salary, por exemplo, é reconhecida internacionalmente e ajuda as empresas a demonstrar seu compromisso com a equidade salarial (EQUAL-SALARY CERTIFICATION, 2019). Utilizar ferramentas externas para apoiar a equidade de gênero é fundamental para garantir a imparcialidade e a eficácia das políticas implementadas. Ferramentas como auditorias independentes e certificações fornecem uma visão objetiva das práticas salariais da empresa e ajudam a identificar áreas que necessitam de melhorias. Além disso, essas ferramentas podem aumentar a credibilidade da empresa perante seus funcionários e o mercado, mostrando um compromisso real com a equidade de gênero (TYSON; CHUI; BERNASEK, 2021).

2.3. INCLUSÃO

A inclusão no contexto organizacional refere-se à criação de um ambiente de trabalho onde todas as pessoas, independentemente de suas características individuais, se sintam valorizadas, respeitadas e tenham oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento (MACHADO, 2024). No caso das mulheres, a inclusão envolve a implementação de políticas e práticas que promovam a igualdade de gênero e combatam as barreiras históricas e culturais que limitam sua participação plena no mercado de trabalho.

No entanto, é importante reconhecer que a inclusão é um sentimento individual. A empresa pode e deve criar condições que facilitem a inclusão, como combater vieses inconscientes, microagressões e promover a segurança psicológica e a liderança inclusiva (PERES; MOCNY, 2023). Contudo, a sensação de pertencimento e inclusão depende de cada pessoa (TOTVS, 2023). As organizações podem fornecer as ferramentas e o ambiente, mas não podem obrigar alguém a se sentir incluído (HASTWELL, 2023).

A verdadeira inclusão ocorre quando os funcionários, nesse caso as mulheres, sentem que suas vozes são ouvidas e valorizadas, e que têm a liberdade de serem autênticos no ambiente de trabalho (TOTVS, 2023). Isso significa que as políticas de inclusão devem ir além de simples declarações e se traduzir em ações concretas que impactem positivamente a experiência diária dos funcionários (SMET; GOLDSTEIN; IMOSE, 2021).

É essencial que as empresas monitorem e avaliem regularmente suas práticas de inclusão para garantir que estão realmente fazendo a diferença. Isso pode incluir a realização de pesquisas de clima organizacional, a análise de dados de diversidade e a implementação de programas de feedback contínuo (SMET; GOLDSTEIN; IMOSE, 2021). Somente através de um esforço contínuo e consciente é possível criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo (MANESCHY, 2022).

2.3.1. Vieses inconscientes

A inclusão no ambiente organizacional não se limita apenas a políticas e práticas visíveis, mas também envolve a compreensão e o enfrentamento de fatores menos evidentes, como os vieses inconscientes (KERR, 2021).

Vieses inconscientes são pensamentos tendenciosos a respeito de uma pessoa, grupo ou mesmo a uma ideia, baseados em seus próprios julgamentos gerados a partir de experiências passadas que se mantêm armazenadas no inconsciente (KERR, 2021).

Como o próprio nome diz, são inconscientes. Dessa forma, não são um critério para dizer se uma pessoa é ou não inclusiva, já que todas as pessoas têm o direito e capacidade de explorar seus vieses e, eventualmente, mudá-los (KERR, 2021). Também é seguro dizer que todas as pessoas têm vieses, já que esse é um processo natural do cérebro para otimizar a tomada de decisão (KERR, 2021).

Os vieses foram estudados por Daniel Kahneman (2012) em seu livro “Rápido e Devagar: Duas formas de pensar”. Na obra, o vencedor do prêmio Nobel de Economia divide o processo decisório entre Sistema 1 e o Sistema 2.

O Sistema 1, associado ao pensamento rápido, é automático e intuitivo. Opera sem exigir esforço consciente, sendo responsável por decisões instantâneas baseadas em experiências passadas e padrões reconhecidos, tornando-se útil em questões repetitivas como lavar a louça ou escovar os dentes. Contudo, graças a sua rapidez, seu uso tende a deixar a pessoa vulnerável a julgamentos precipitados (KAHNEMAN, 2011).

O Sistema 2, ou pensamento devagar, envolve um processamento consciente e deliberado. É acionado em situações que exigem análises críticas e decisões mais complexas, como resolver operações matemáticas ou estacionar em uma vaga apertada. O Sistema 2 é capaz de deliberar decisões impulsivas do Sistema 1, utilizando mais recursos cognitivos e mais tempo (KAHNEMAN, 2011).

Esses sistemas se complementam e operam em conjunto. O Sistema 1 é eficiente para poupar energia por fornecer respostas rápidas, enquanto o Sistema 2 entra em ação quando necessário, consumindo mais energia. A interação entre esses sistemas influencia a tomada de decisões em diversas situações, desde escolhas cotidianas até decisões estratégicas (KAHNEMAN, 2011).

Os conceitos acima se relacionam diretamente com vieses inconscientes, que são gerados a partir de associações automáticas à experiências passadas, e frequentemente se manifestam através do Sistema 1, levando a decisões rápidas. No

entanto, o Sistema 2 entra em cena como uma ferramenta consciente e deliberada capaz de corrigir esses vieses, desde que sejam conhecidos e exista a intenção de mudá-los. Ao analisar informações de maneira mais cuidadosa e crítica, o Sistema 2 pode corrigir escolhas do Sistema 1, facilitando decisões mais informadas (KAHNEMAN, 2011).

Apesar de naturais, os vieses inconscientes podem influenciar negativamente decisões de negócio, especialmente considerando valores de diversidade (KERR, 2021). Oferecer oportunidades de conscientização é fundamental para desenvolver a compreensão dos vieses e evitá-los.

Um exemplo claro disso é o efeito em processos de Recrutamento & Seleção, que pode ser explorado pelo viés de afinidade (CKZ DIVERSIDADE, 2020), que pode ocorrer quando recrutadores favorecem candidatos que são semelhantes a eles, seja em gênero, idade, experiências, estilo de comunicação, ou outros traços pessoais.

Nesse caso, se um entrevistador e um candidato têm interesses similares, frequentaram a mesma universidade ou têm experiências parecidas, o entrevistador pode inconscientemente favorecer essa pessoa. Esse tipo de viés pode levar a falta de diversidade e na exclusão de candidatos qualificados que poderiam trazer habilidades únicas para a organização (CKZ DIVERSIDADE, 2020).

Para evitar esse risco, é comum empresas investirem em treinamentos diretamente voltados para o tema, especialmente para líderes e para os times de Recrutamento & Seleção (KERR, 2021). Além disso, cada vez mais empresas estão adotando processos como recrutamento “às cegas” baseadas em competências, entrevistas rigidamente estruturadas, diversificação da própria equipe de recrutamento, e monitoramento de métricas em todo o processo (CKZ DIVERSIDADE, 2020).

2.3.2. Segurança Psicológica

A segurança psicológica no ambiente de trabalho é um fator crucial para o bem-estar e a produtividade dos funcionários (EDMONDSON, 2020). Segundo o livro *Organização sem Medo* escrito por Amy C. Edmondson em 2020, segurança psicológica é a crença de que o ambiente de trabalho é seguro para a tomada de riscos interpessoais. Isso significa que os funcionários se sentem à vontade para

expressar suas ideias, dúvidas e preocupações sem medo de represálias ou julgamentos.

A criação de um ambiente de segurança psicológica envolve a promoção de uma cultura de respeito e apoio mútuo (EDMONDSON, 2020). Líderes desempenham um papel fundamental nesse processo, pois suas atitudes e comportamentos podem incentivar ou inibir a expressão aberta dos funcionários. Quando os líderes demonstram empatia, escutam ativamente e valorizam as contribuições de todos, eles ajudam a construir um clima de confiança e colaboração (EDMONDSON, 2020).

Além disso, a segurança psicológica está diretamente ligada à inovação e à solução de problemas (JOHNSON, 2021). Em um ambiente no qual funcionários se sentem seguros para compartilhar suas ideias, mesmo que sejam incomuns ou arriscadas, a organização se beneficia de uma maior diversidade de pensamentos e soluções criativas (EDMONDSON, 2020). Isso é especialmente importante em um mundo corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo.

Por exemplo, em uma equipe de desenvolvimento de *software*, um desenvolvedor pode sugerir uma nova abordagem para resolver um bug crítico sem medo de ser ridicularizado. Se a solução não funcionar, a equipe discute o que deu errado e aprende com a experiência, sem culpar o desenvolvedor.

Por outro lado, em um ambiente sem segurança psicológica, os funcionários têm medo de compartilhar suas dificuldades e ideias. Em uma equipe de vendas, por exemplo, os membros podem evitar pedir ajuda ou sugerir melhorias, temendo represálias ou julgamentos. Isso pode levar a um ambiente tóxico, onde os erros são escondidos e a colaboração é mínima, conseqüentemente impactando resultados.

Para promover a segurança psicológica, é essencial que as empresas invistam em treinamentos e programas de desenvolvimento que enfatizem a importância da comunicação aberta e do *feedback* construtivo (CLARK, 2020). Também é importante que as políticas e práticas organizacionais reflitam esses valores, garantindo que todos os funcionários tenham a oportunidade de contribuir plenamente (EDMONDSON, 2020).

De acordo com pesquisas da Gallup (HERWAY, 2017), apenas 3 a cada 10 funcionários americanos concordam fortemente que suas opiniões são valorizadas no

trabalho. Porém, movendo esses números para 6 a cada 10, organizações podem ter 27% de redução em turnover, 40% de redução em incidentes de segurança, e um aumento de 12% em produtividade (HERWAY, 2017).

Em resumo, a segurança psicológica é um componente vital para o sucesso organizacional. Ao criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e seguros para se expressar, as empresas não apenas melhoram o bem-estar dos seus funcionários, mas também impulsionam a inovação e a eficácia organizacional (EDMONDSON, 2020).

2.4. NÍVEIS DE MATURIDADE

Para todos os tópicos anteriores, encaixa-se o conceito de cinco etapas de maturidade da estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão proposto pela revista Harvard Business Review em 2022.

O conceito nasceu de um nivelamento para o responsabilidade e de ação que uma empresa pode seguir com diversidade, já que essa é uma estratégia de longo prazo e precisa ser praticada no momento certo (HUNT et al., 2019b). Ao mesmo tempo que uma empresa não pode subconsiderar sua força para trabalhar temas abaixo da sua capacidade, também não pode criar iniciativas que vão além da maturidade que a empresa tem no momento (WASHINGTON, 2022). Em ambos os casos, a iniciativa não é sustentável.

As etapas, de acordo com a Ella F. Washington (2022), são Conscientização, Conformidade, Tático, Integrado, Sustentável, detalhadas abaixo:

2.4.1. Conscientização

Independente da estratégia de DEI ser proativa ou responsiva (THE AMERICAN DIVERSITY INITIATIVE, 2023), existe algum gatilho, interno ou externo, que leva as empresas a darem atenção ao tema. O despertar da empresa para o assunto é, portanto, categorizado como a fase de Conscientização (WASHINGTON, 2022).

O terrível caso de George Floyd em 2020 nos Estados Unidos (BBC NEWS BRASIL, 2020), por exemplo, foi um grande ponto de atenção para que organizações em todo

o país e ao redor do mundo reconsiderassem suas práticas referentes a equidade racial.

É comum as empresas nessa fase criarem grandes pronunciamentos sobre todas as mudanças que vão aplicar dentro da organização, como um compromisso público. Por outro lado, de acordo com o artigo publicado na Harvard Business Review (Washington, 2022), o que deve acontecer nessa fase é uma avaliação completa e sincera sobre o status da organização, especialmente dentro da alta liderança.

É o momento de entender a situação sobre quais são as práticas que vão a favor e quais as práticas que vão contra as ambições da empresa referente a diversidade. Nesse caso, também a instrução da Ella F. Washington (2022), a empresa não deve se espelhar em empresas mais maduras no tema, já que pode gerar uma falsa percepção de quais devem realmente ser os próximos passos.

Ainda é, claro, o espaço para criar objetivos e compromissos, mas a empresa precisa ser sóbria e específica – se não, corre o risco reputacional de soar como metas vazias e inalcançáveis.

2.4.2. Conformidade

Empresas precisam seguir métricas em vários âmbitos para seguir operando com segurança e em contribuição com o cenário mais amplo da sociedade. Nesse sentido, a etapa de conformidade seria o equivalente a dizer “temos uma estratégia de DEI porque somos obrigados” (Washington, 2022).

Entende-se, nesse caso, obrigações legais como a Lei 8213/91 (BRASIL, 1991), popularmente conhecida como “lei de cotas”, que garante que empresas com mais de 100 funcionários tenham uma porcentagem de pessoas com deficiência no quadro de funcionários.

Mesmo que essa obrigação legal exista desde 1991, ainda é muito difícil encontrar o devido acesso e desenvolvimento de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (NETO, 2020).

Apesar de ser uma etapa que não exige interesse genuíno em diversidade, qualquer próxima etapa estaria condenada ao fracasso sem a estabilidade de conformidade com as obrigações básicas.

2.4.3. Tático

Organizações nessa fase já estão em conformidade com suas obrigações e, em um movimento que tende a vir da base da organização, já possuem suas próprias iniciativas e compromissos relacionados a DEI (Washington, 2022).

Qual o passo que a empresa decide utilizar para avançar para essa fase varia bastante com a estratégia que decide seguir. Um passo comum é a criação de *ERGs* (*Employee Resource Groups*, conhecidos como grupos de afinidade, grupos de diversidade, grupos de representatividade ou mais), que permite que os próprios funcionários criem e executem diversas ações ou conversas sobre o tema (WELBOURNE; ROLF; SCHLACHTER, 2015) .

Como nessa fase o tema ainda não está conectado aos processos e práticas da empresa de forma estruturada, já que não tem uma estratégia intrínseca aos pilares da organização, muitas dessas ações dependem de funcionários voluntários que escolhem se envolver ao tema, geralmente por uma motivação pessoal.

Algumas ações podem surgir por parte da organização, como celebração de alguma data especial como Dia da Mulher (08 de março) ou Dia do Orgulho LGBTI+ (28 de junho), mas são atividades pontuais.

Nessa fase, a principal movimentação está na cultura e em como a organização se relaciona com o tema (Washington, 2022).

2.4.4. Integrado

Uma vez que a organização vai além dos esforços pontuais mencionados acima e passa a ter uma estratégia de diversidade inerente à estratégia geral da organização, essa pode dizer “DEI faz parte de tudo que fazemos” e se encontra na etapa de integração (Washington, 2022).

Nesse passo, os esforços são sinérgicos entre todas as pessoas envolvidas, seja trabalhando diretamente com o tema ou por se manterem como voluntariados internos, já que todas as ações fazem parte de uma única lógica, já alinhada com os outros esforços da empresa.

Com esse racional, faz-se necessário múltiplos agentes: os já previamente comentados de voluntários em *ERGs* mas também funcionários dedicados (ou parcialmente dedicados), *sponsors* (patrocinadores, na tradução literal) da alta liderança, e outros que façam sentido com as práticas da organização (WINTERS, 2014).

Nessa fase cabem perguntas como “quais sistemas, processos e estruturas precisamos criar ou adaptar para também apoiarem a estratégia de DEI?” já que o objetivo é tornar a forma que a empresa opera de forma que organicamente apoia a estratégia.

2.4.5. Sustentável

A última etapa de maturidade é a sustentabilidade que o tema tem dentro da organização. Nisso, considera-se a favorabilidade do tema sobreviver mesmo em momentos de estresse econômico e mudanças de gestão, por exemplo (Washington, 2022).

Para isso, é fundamental que todas as outras etapas tenham se estabilizado e atingido seu propósito, criando uma base sólida de confiável para que o tema faça parte do DNA da empresa e não mais uma narrativa paralela (Washington, 2022).

Considera-se, também, que os agentes mencionados na etapa anterior tenham ainda mais alcance na organização, de forma a garantir que mesmo funcionários em posições mais distantes tenham acesso às informações e a possibilidade de se engajarem em iniciativas.

O uso desses níveis de maturidade permite guiar as quatro áreas descritas previamente, uma vez que balizam até onde a empresa pode colocar seus esforços e o que é esperado dela em cada fase.

É possível interpretar, com base no modelo acima proposto por Ella Washington, que existe uma escala de institucionalização do assunto que segue uma sequência complementar com o próprio entendimento de o que é o trabalho com diversidade, equidade e inclusão de gênero. Isso seria:

- a diversidade de gênero é colocada como o aumento percentual de mulheres na organização, que traz a Consciência sobre o assunto, como diz a primeira fase de maturidade;
- com a presença de mulheres, inicia-se o trabalho de inclusão, operando como as etapas de Conformidade e Tático, sendo essas as fases 2 e 3 do modelo.
- uma vez que existem mais mulheres e elas têm o seu lugar, trabalha-se como garantir que exista um balanço na sociometria do grupo, sendo a equidade representada pelas fases Integrado e Sustentável.

Portanto, o modelo não apenas se relaciona com o assunto, mas ele é uma base construtiva sobre como entendê-lo também.

Esse aprofundamento na literatura completa o objetivo específico de “sistematizar principais apontamentos da literatura sobre a gestão de diversidade, equidade e inclusão de gênero em organizações”.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo destina-se a apresentar a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. O pressuposto adotado nesta dissertação é o de que existe uma escala de amadurecimento nas práticas de diversidade, equidade e inclusão de gênero, e que a experiência da empresa AUVIS, que implementou diversas ações no período estudado, pode trazer luz sobre quais os principais elementos a serem considerados na estratégia de DEI.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como problema de pesquisa, a partir do qual se analisou a teoria e aplicação de igualdade de gênero, a seguinte pergunta: **quais as práticas organizacionais na gestão da diversidade, equidade e inclusão de gênero, considerando o nível de maturidade institucional da empresa AUVIS entre os anos de 2019 a 2024?**

3.2. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Categoria analítica	Referências	Definição adotada neste estudo
Diversidade de gênero	<ul style="list-style-type: none"> • “A diversidade de gênero é a representatividade de todas as identidades de gênero em um contexto em que elas são respeitadas. Ou seja, refere-se à presença de uma ampla gama de identidades de gênero em uma organização. Isso inclui, mas não se limita a: homens, mulheres, transgêneros, não binários e pessoas de diferentes orientações sexuais” (UNINASSAU DIGITAL, 2024) 	<p>Trata-se da representatividade demográfica de mulheres, sejam elas cisgênero, transgênero ou intersexo. Observada pela proporção de mulheres na organização e pela proporção de mulheres no corpo de liderança da organização.</p>
Equidade de gênero	<ul style="list-style-type: none"> • “A equidade de gênero engloba uma compreensão formal, isto é, a garantia em lei que todas as pessoas devem receber um tratamento igualitário; e uma 	<p>São as práticas e políticas afirmativas para reparação histórica de discriminação de gênero nas organizações. Observada pelas iniciativas afirmativas da organização</p>

	<p>compreensão material, que abrange a ideia de que pessoas de gêneros distintos são diferentes e que as suas particularidades devem ser levadas em conta na garantia dos seus direitos e oportunidades” (TAVASSI et al., 2021)</p>	<p>para equidade de gênero e por auditorias de igualdade salarial.</p>
<p>Inclusão de gênero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “A inclusão de gênero é um conceito que se refere à criação de um ambiente inclusivo e igualitário para todas as pessoas, independentemente de seu gênero ou identidade de gênero. É uma abordagem que busca eliminar estereótipos de gênero e promover a igualdade de oportunidades para todos” (AULA NOTA DEZ, 2023) 	<p>Significa a segurança e o engamento que as mulheres sentem na organização. Observada pela presença de grupos de representatividade com foco em gênero e por resultados em pesquisas de internas de satisfação.</p>

FONTE: A autora (2025).

3.3. DELIMITAÇÕES E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente dissertação foi criada na forma de estudo de caso que, segundo Yin (1987, p. 23), é uma “investigação em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são usadas”. A partir dessa definição, e considerando que a pesquisa envolveu o estudo de uma organização específica, tratando de conceitos que são indissociáveis de seu contexto para análise, julgou-se este o tipo de pesquisa que melhor se ajusta ao trabalho apresentado.

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são de natureza predominantemente descritivo-qualitativa, uma vez que a mesma pressupõe a observação dos múltiplos aspectos de sua dada realidade, como os elementos subjetivos vinculados às percepções e à dinâmica das interações de indivíduos e grupos por meio de seus significados para as pessoas (Triviños, 1987).

Esta pesquisa apresenta uma perspectiva longitudinal, na qual as categorias analíticas foram investigadas ao longo do período de tempo considerado. Como complemento, o nível de análise considerado foi o organizacional.

A unidade de análise foi a empresa AUVIS, uma empresa que opera no território brasileiro e conta com uma matriz global baseada na Europa, que atua de forma independente e, por isso, será mencionada como referência mas não servirá como objeto de estudo.

A empresa AUVIS conta com cerca de 1.800 funcionários e opera com indústria e varejo de bens de consumo rápido, com escritórios divididos em aproximadamente 15 localidades diferentes no solo nacional.

A escolha da empresa, porém, não se baseia em critérios funcionais ou demográficos, mas sim na forma que conduz temas de Diversidade, Equidade e Inclusão não limitando-se apenas à gênero, mas também referente à pessoas com deficiência, comunidade LGBTI+ e pessoas negras. O que tornou a empresa AUVIS o objeto de estudo ideal foi a integração de seu discurso teórico à prática organizacional, garantindo o alinhamento e a coesão entre o que promete e o que aplica.

3.4. DADOS: FONTES, COLETA E ANÁLISE

Os dados utilizados se dividem em:

QUADRO 2 - ESPECIFICAÇÕES E COLETA DE DADOS

Dados	Especificações	Coleta
Primários	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas; • Observação participante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas (com destaques detalhados nos apêndices); • Anotações em sessões de observação.
Secundários	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos disponíveis da empresa AUVIS; • Leis pertinentes à igualdade de gênero nas organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de atividades; • Planilhas de dados; • Declarações da empresa; • Legislação brasileira.

FONTE: A autora (2025)

As múltiplas fontes de evidência, tanto primárias quanto secundárias, são característica indissociável dos estudos de caso pela natureza dos objetos que se pretendem investigar. Essa triangulação destina-se, segundo Yin (1987), a clarificar o significado por meio de diferentes formas pelas quais o fenômeno pode ser visto, sendo, então, uma alternativa à validação própria de estudos qualitativos.

Quanto às fases de coleta de dados, para os fins dessa dissertação, houve três momentos que se contróem em um formato cíclico:

- No primeiro, explora-se os dados secundários selecionados para fornecer o contexto ambiental e organizacional ao redor do tema (a partir de relatórios, documentos, legislações e declarações da empresa, e mais).
- No segundo, estuda-se a própria empresa AUVIS, distinguindo-se duas etapas:

- De observação não participativa e conversas casuais com funcionários da empresa, afim de entender o contexto interno e a cultura organizacional ao redor do conteúdo de estudo;
- De entrevistas semi-estruturadas com membros-chave da equipe de gestão, representantes do setor de Recursos Humanos e funcionários envolvidos nas práticas de diversidade. Os principais pontos das entrevistas estão detalhados nos apêndices.
- No terceiro, todos os pontos válidos para o estudo foram apresentados utilizando a técnica de análise de conteúdo com ferramentas avançadas buscando identificar padrões, temas e interpretações significativas relacionadas à implementação da estratégia de diversidade de forma a permitir a avaliação e análise da relação entre as práticas da organização AUVIS e o estudo teórico-empírico apresentado no capítulo 2.

3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa focará nas práticas de diversidade, equidade e inclusão de gênero implementadas pela empresa AUVIS entre 2019 e 2024, excluindo outras formas de diversidade (como raça, deficiência, etc.) e outros períodos de tempo.

As limitações da pesquisa para a metodologia adotada neste estudo incluem diversos aspectos. Primeiramente, a generalização dos resultados pode ser limitada, uma vez que o estudo é baseado em um único caso, a empresa AUVIS. Isso significa que os resultados podem não ser aplicáveis a outras organizações ou setores. Além disso, a escolha da empresa AUVIS pode introduzir um viés de seleção.

Outro ponto a ser considerado é a limitação dos dados disponíveis. A profundidade e abrangência das análises podem ser afetadas pela qualidade e disponibilidade dos dados internos da empresa. Somando, a análise cobre um período de seis anos (2019-2024), durante o qual mudanças nas políticas internas, na liderança ou no contexto externo (como mudanças legislativas) podem influenciar os resultados e dificultar a atribuição de causas específicas.

Por fim, a complexidade da implementação das práticas de diversidade, equidade e inclusão pode variar significativamente entre diferentes departamentos ou níveis

hierárquicos dentro da mesma empresa, dificultando uma análise uniforme. Essas limitações devem ser consideradas ao interpretar os resultados deste estudo e ao discutir suas implicações para a prática organizacional e a literatura existente.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. DIVERSIDADE

4.1.1. Na organização

A proporção demográfica de mulheres na empresa AUVIS é determinada com base nas autodeclarações registradas no sistema de Recursos Humanos, abrangendo mulheres cisgênero, transgênero e intersexo. A quantidade absoluta de mulheres apresenta variações entre os anos, assim como a população total. Contudo, para este estudo, apenas a contagem relativa é considerada.

A população, tanto para a base total quanto para a proporção de mulheres, é formada por pessoas que atuam em todas as esferas da empresa, que são: aqueles em ambiente fabril, diretamente com o maquinário; aqueles que trabalham em rotas comerciais, visitando pontos de venda; e aqueles que desempenham funções administrativas, seja nas dependências da empresa ou remotamente.

QUADRO 3 - PORCENTAGEM DE MULHERES NA ORGANIZAÇÃO

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% de mulheres na organização	25,9%	26,8%	28,5%	30,2%	30,6%	30,8%

Fonte: A autora (2025)

Com os números, percebe-se que, ano a ano, a empresa aumenta a proporção de mulheres no seu quadro de funcionários, mesmo que se apresentem de uma forma estável desde 2022.

Esses dados refletem, em especial, os esforços da equipe de Recrutamento e Seleção, que precisa criar estratégias para fortalecer a marca empregadora e ampliar seu acesso ao mercado de talentos para atrair aplicantes do gênero feminino. Questionados sobre quais foram as estratégias para aumentar a força empregadora para mulheres, a Gerente da área respondeu:

“Passamos a usar nossas redes sociais e artigos de revistas corporativas para divulgar mais nossas práticas de equidade de gênero, como certificados de igualdade salarial, implementação de uma licença parental, benefícios competitivos e flexibilidade de trabalho. Além disso, entramos em um fórum

empresarial ligado diretamente ao empoderamento feminino e participamos ativamente dos encontros, tanto para aprender com outras empresas algumas estratégias que podíamos aplicar aqui quanto para divulgarmos o que a gente fazia de bom. Com essa constância, as mulheres que se candidatavam a nossa empresa viam que as práticas eram de verdade, não só ‘da boca pra fora’, e começaram a confiar que teriam um espaço acolhedor e com potencial de crescimento, especialmente para a galera que trabalha em áreas administrativas... elas ficaram mais receptivas à conversar com a gente, é como se tivessem dado um voto de confiança, já que tinham sido bombardeadas conosco e com outras empresas endossando nossas práticas.”

A estratégia para chamar atenção do público feminino, então, baseou-se em dois pilares: a robustez das práticas afirmativas em relação à gênero e a divulgação disso por meios virtuais próprios e terceiros. Em outro ângulo, o “o que” seria falado e o “onde”. A empresa mencionou não ter comprado nem desenvolvido estudos de alcance midiático, para entender quais seriam os melhores canais e os temas mais atrativos, mas sim apenas buscaram envolver mais mulheres no processo decisório.

Complementar, é imperativo que a liderança esteja mais receptiva à contratação de mulheres em posições anteriormente não consideradas ou tradicionalmente associadas ao masculino, especialmente em áreas *STEM* (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática, em português) ou de alto impacto no negócio, como Manufatura, Vendas, Distribuição, Finanças e Tecnologia da Informação.

Para isso, a empresa relatou que criou campanhas de sensibilização e educação em equidade de gênero. Os conteúdos eram focados em quebrar preconceitos amplamente naturalizados na sociedade e utilizaram líderes com comportamentos exemplares para serem os porta-voz dessas comunicações, reforçando positivamente comportamentos que gostariam de incentivar em colegas.

Essa construção veio acompanhada do crescimento de mulheres em posições de liderança que, de acordo com a Gerente de Recrutamento & Seleção, foi decisivo para aumentar o número de mulheres na organização total:

“Nesse período também começamos a ter mais mulheres sendo gestoras responsáveis pela decisão final nos processos seletivos, inclusive em áreas que sempre foram mais masculinas. Vejo que isso também foi fundamental,

porque criava mais empatia durante a seleção e quebrava o viés inconsciente dos antigos gestores homens de procurar alguém como eles – pode-se dizer que daí abrimos a porta para o mesmo acontecendo ‘na contra-mão’, com as mulheres também tomando decisão de contratação por vieses de afinidade, mas ao mesmo tempo que continuávamos educando elas sobre isso para minimizar os riscos, estava fazendo sentido – se for pra ficar entre um viés e outro, ao menos esse era produtivo pra diversificar nossa empresa. Acreditávamos que no longo prazo isso se balancearia naturalmente e não tínhamos medo de perder o controle porque eram mais pessoas discutindo a escolha de candidatos, então jamais selecionaríamos alguém que não fizesse sentido.”

Apesar de uma iniciativa corajosa por contar com a falha humana a favor da diversidade, os números mostram que o esforço se apresentou favorável e pode ter sido significativo no balanço de gênero.

Nesse caso, a educação da liderança foi aliada à expectativa e ao uso monitorado de sororidade (solidariedade entre mulheres), que abriu espaço para mais conversas sobre candidatas diversas enquanto a decisão ainda era colegiada para garantir justiça.

Por fim, a representatividade de mulheres também cresceu graças a programas afirmativos de contratações femininas. Diferente de muitas empresas, a AUVIS não trabalha com vagas afirmativas isoladas, mas já criou programas afirmativos para contratação de mulheres em posições de gerência júnior na estrutura comercial. O programa era construído entre Recrutamento & Seleção, de qual a Gerente deixou o depoimento abaixo, e a área de Diversidade, Equidade e Inclusão, que acompanhava essas mulheres nos primeiros meses.

“Fizemos alguns programas pontuais em 2022 e em 2023, todos focados para posição Gerente de Território de Vendas, que é a entrada para cargos de liderança comercial. A gente percebia muitos homens nessa posição, mas víamos um potencial enorme no currículo de mulheres que encontrávamos em buscas proativas de bancos de dados. Esses programas foram desde o início divulgados apenas para mulheres e eram sempre cerca de 5 a 10 posições por rodada em todas as filiais do Brasil. A experiência tanto nossa quanto das

peças selecionadas foi muito bacana, porque tínhamos currículos incríveis que foram reaproveitados em outras oportunidades e, quando as mulheres entravam, passavam por um onboarding (integração) exclusivo e já recebiam uma mentora interna que apoiava elas nos primeiros seis meses na empresa. Foi uma ótima entrada forçada de mulheres em liderança comercial, e cuidamos bastante dessas mulheres para que ficassem na empresa, já que sabíamos que elas eram muito procuradas pelo mercado”.

A soma entre tornar-se mais atrativo, preparar as lideranças e injetar mulheres nas estruturas mais homogêneas da empresa fizeram com que a empresa AUVIS crescesse quase 5p.p. (pontos percentuais) em 5 anos. Ainda assim, a diferença da proporção de homens e mulheres mostra uma identidade masculina muito forte na empresa, que precisará de atenção na evolução das práticas da organização.

Considerando o modelo de Harvard, tanto as práticas descritas pelas funcionárias quanto os números, mostram que a empresa já tomou Consciência do assunto, está em Conformidade com quaisquer obrigações referentes ao tema, e tem um histórico de ações Táticas sobre o tema, mas que busca integrá-lo à rotina e expectativa de seus processos seletivos, é possível classificar as práticas de Diversidade de gênero para todo o quadro de funcionários como Integrado.

O espaço de crescimento para uma classificação Sustentável seria ter esses valores já amplamente enraizados na empresa, fazendo com que cada processo seletivo já fosse naturalmente inclusivo, seja por não ser mais necessário ter momentos de educação e sensibilização de líderes ou em um fluxo orgânico de criação e contratação de vagas afirmativas – ou, quem sabe, até a falta de necessidade delas.

Ao questionar um líder que recentemente contratou uma mulher para seu time sobre como funcionou o processo, ele diz:

“Eu abri a vaga sem pensar muito nisso, mas daí a área me enviou uma listagem de candidatos para marcar a entrevista e, de 6, 4 eram mulheres. Eu fiquei surpreso, porque é uma posição de vendas, né, tem que ficar bastante na rua e pensava que mulheres não iam querer isso. Fiquei entre uma mulher e um homem, porque os dois eram bons, mas decidi ir com uma mulher porque a recrutadora conversou bastante comigo e vi que seria a primeira mulher nesse time específico e acho que é importante tanto pra mim, como gestor,

quanto pra ela, como profissional, quanto pro time, como pessoas. Tem um mês, mais ou menos, que ela entrou, e tá mandando bem, to feliz com a contratação e espero que venha com mais surpresas boas”

Por essa declaração, utilizando o líder em questão como uma amostra de toda a empresa, percebe-se que existe abertura e interesse no tema, mas a proatividade em explorar o assunto ainda depende de pessoas com intenção de fazer diferente.

4.1.2. Na liderança

O escopo de liderança, conforme definido pela empresa AUVIS, abrange posições em uma faixa salarial igual ou superior ao nível 10. Essas posições geralmente incluem funções de supervisão, coordenação, gerência, diretoria e presidência.

Em 2020, a empresa publicou um compromisso em seu Relato Integrado, estabelecendo a meta de alcançar 40% de mulheres em posições de liderança até 2025 em todos os países, tornando-se um objetivo também para a estrutura brasileira. Esse objetivo foi alcançado em 2024, quando, pela primeira vez, atingiu-se a marca de 40,4%.

QUADRO 4 - PORCENTAGEM DE MULHERES NA LIDERANÇA

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% de mulheres na organização	25,9%	26,8%	28,5%	30,2%	30,6%	30,8%
% de mulheres na liderança	35,9%	38%	38,8%	37,7%	37,9%	40,4%

Fonte: A autora (2025)

Os dados evidenciam que a organização possui uma maior proporção de mulheres em posições de liderança em comparação com a organização como um todo, o que contrasta com a tendência observada em outras organizações brasileiras (ALMEIDA, 2024a), que coloca 38% de mulheres em cadeiras de liderança frente a 43% do total. Além disso, ambos os índices estão em crescimento constante.

Para aumentar a proporção de mulheres em posições de liderança, a organização pode incorporar mulheres tanto por meio de contratações quanto de promoções, conforme discutido no referencial teórico. Para uma estratégia de gestão de pessoas eficaz, é essencial manter um equilíbrio coerente entre essas duas abordagens (PAGE, 2023).

No caso da empresa AUVIS, considerando o compromisso de alcançar 40%, espera-se que ambas as fontes contribuam para atingir essa proporção, permitindo que a empresa avance em direção ao seu objetivo.

QUADRO 5 - DETALHES DA EVOLUÇÃO DE MULHERES NA LIDERANÇA

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mulheres na liderança	35,9%	38,2%	38,8%	37,7%	37,9%	40,4%
% de mulheres que chegaram na liderança por meio de contratações	Sem dados disponíveis	37,5%	58,3%	29,4%	56,3%	70,0%
% de mulheres que chegaram na liderança por meio de promoções	Sem dados disponíveis	37,5%	63,6%	33,3%	56,3%	53,3%

Fonte: A autora (2025)

A evolução de mulheres na liderança é um esforço entre diversas áreas especialistas, como Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, e Diversidade, Equidade & Inclusão, assim como exige o engajamento de líderes que lideram essas posições e, portanto, tomam as decisões de contratação ou promoção.

O compromisso público realizado pelo time global no Relato Integrado, de acordo com depoimentos da própria empresa, foi um endosso para as áreas mencionadas no último parágrafo a interagir com a alta liderança com um direcionamento claro de como as posições de liderança deveriam ser consideradas, sejam por contratação ou promoção. O fato de ser um número aberto e que deveria ser prestado tanto para a sociedade quanto para a matriz global, fez com que o assunto tornasse prioridade mesmo contra qualquer resistência que pudesse surgir.

Por ser algo complexo, exigiu que as áreas especialistas já mencionadas e a liderança da organização tivessem alinhamentos regulares e estratégicos. A Gerente de Diversidade, Equidade & Inclusão menciona como foi:

“No início, era difícil nos coordenarmos porque a meta era de todos, mas cada área tava olhando por um ângulo, então estávamos tentando chegar no mesmo lugar enquanto puxávamos o tema para lados diferentes. O que mais funcionou foi quando a estrutura de DE&I tomou pra si a gestão de todos os indicadores, criando um dashboard (painel de controle) que interligava todas as áreas. Isso nos ajudou a ver como estavam todos os processos externos e internos, assim como nos permitiu conversar mais com as Business Partners de RH sobre cada pessoa e seus líderes. Assim, sabíamos o que tava acontecendo em cada parte do processo e em todas as estruturas. Uma vez que organizamos essa parte de inteligência sobre o que tava acontecendo, partimos para uma etapa mais estratégica, envolvendo a Diretoria. Mensalmente, temos um fórum chamado ‘People Strategy’ entre todas as gerências especialistas, Business Partners, e a alta liderança para termos um espaço focado em falar sobre pessoas. Falamos de vagas abertas, indicadores de bem-estar, movimentações que vão acontecer no próximo mês, e muitos outros assuntos, inclusive temas de gênero. Ou seja, todos os meses atualizamos as principais informações diretamente para quem toma as decisões sobre contratação, promoção e apoia na retenção dessas mulheres líderes, e isso fez toda diferença para atuarmos com mais proatividade e coesão – tanto que batemos 40,4% pouco depois!”

A responsabilização de uma única área e, essa área por sua vez responsabilizar outras áreas por cada etapa, funcionou ao criar rituais claros e regulares com todas as partes interessadas no tema, com a reunião chamada “People Strategy” (Estratégia de Pessoas).

Além do esforço de gestão do assunto, a empresa também investiu em contratação. Nesse caso, tanto a equipe de Recrutamento & Seleção quanto a alta liderança passaram por treinamentos e conscientizações, que ajudaram a entender o assunto.

Porém, esse esforço não foi avaliado como o mais efetivo. A Gerente do time de Recrutamento & Seleção menciona a importância de ter mais tempo de processo para admissão de mulheres:

“A gente falou bastante sobre o assunto, então já tava na cabeça e no coração das pessoas, mas o que mais nos ajudou foi ter o apoio de Business Partners pra prevermos as saídas involuntárias, que no caso a empresa demite as pessoas, para começarmos a procurar pessoas com mais tempo. Existem milhares de mulheres competentes no mercado, mas nem sempre o tempo de processo permite que a gente encontre elas ou permita que a gente possa negociar algo bom pra tirar elas da empresa atual. Então quando os Business Partner (Parceiro de Negócio) nos davam mais tempo pra pesquisar currículos em uma vaga confidencial antes de demitir a pessoa, permitiu que a gente encontrasse e conseguisse fazer um processo mais cuidadoso com muitas mulheres incríveis. Agora, quando era reposição de uma vaga que a pessoa pediu demissão, a gente não conseguia fazer isso, então contávamos com os líderes pra segurar a admissão ou simplesmente tínhamos que aceitar o tempo previsto de vaga – e que era mais comum fechar com homens nesse caso”.

Quanto às mulheres que já estavam na organização, o time de Treinamento & Desenvolvimento criou momentos e programas afirmativos para mulheres, especialmente em faixas salariais de 7 a 9, que poderiam eventualmente entrar na contagem de mulheres em faixa salarial igual ou superior a 10 (que eram a base de cálculo para o objetivo de 40%). Como destaque, vale mencionar a oferta de cursos de idiomas, mentorias dentro e fora da organização, e bate-papos com mulheres inspiradoras.

O mesmo time que organizou os momentos e programas brevemente mencionados acima, também criou um programa voltado ao desenvolvimento e retenção das mulheres que já estavam na faixa salarial igual ou acima de 10. Um exemplo, foi o *Woman in Management* (Mulheres em Gestão, no português), o qual a Gerente da área de Diversidade, Equidade e Inclusão detalha:

“Criamos o Woman in Management, apelidado de WIN, porque as mulheres não se conheciam dentro da empresa. Claro, aproveitamos o espaço pra falar sobre mulheres no meio corporativo, desenvolvimento de habilidades práticas e sociais, mas nosso principal objetivo era construir uma rede na qual as mulheres pudesse se conhecer, interagir entre si, achar inspirações dentro da empresa e até mesmo criar amizades – esse foi o principal diferencial, porque desenvolvimento tem em qualquer pesquisa na internet, mas conexão precisa ser criada. Não chegamos a cascatear esse programa para faixas 7 a 9 mas acredito que esse será o próximo passo, sendo que o passo seguinte deverá ser uma edição desse programa para os líderes dessas mulheres que já são ou que se tornarão líderes. Digo isso porque estamos refletindo muito sobre deixar a responsabilidade da equidade de gênero apenas nas mulheres, afinal queremos ter mais homens presentes na conversa, mas sabemos que existe uma ordem na qual usar essa informação pra ganhar mais força, que foi o que fizemos desde o início do programa e que nos trouxe resultados ótimos.”

A empresa divulgou seu comprometimento e iniciou seus esforços intencionais para representatividade feminina em posições de liderança em 2020 mas teve desafios em 2022 que diminuíram a representatividade de mulheres comparado com o ano anterior, inclusive em contratação e em promoção. Ao explorar isso, a empresa afirma que percebia o mercado mais aquecido na troca de talentos depois do encerramento da pandemia, o que dificultou a contratação de novas mulheres e favoreceu com que as presentes na época migrassem para outras empresas com ofertas agressivas.

Com o objetivo atingido, uma grande dúvida paira sobre qual o próximo passo. Ao ser questionada, a Gerente de Diversidade, Equidade & Inclusão responde:

“Queremos ir além, é claro. O ideal é chegar o mais próximo possível de 50% e sustentar esse número. Para 2025, por exemplo, nosso foco será em manter a colaboração entre as áreas especialistas e o acompanhamento do dashboard para conferir como é nossa operação orgânica, sem necessariamente precisar bater o número. Com isso, saberemos quão agressivos ainda precisamos ser para tornar nossos processos completamente sustentáveis.”

Atingir um objetivo complexo como esse, que envolve aspectos de contratação, promoção, retenção, desenvolvimento, engajamento da liderança e de áreas

especialistas, envolve muita gestão. A empresa AUVIS pôde experimentar durante esses anos diversas formas de atingir seu objetivo, finalmente tendo sucesso em 2024 ao ter uma única área monitorando o processo do início ao fim e interligando diretamente todos os envolvidos com frequência, inclusive a Diretoria.

Com o objetivo alcançado, fica à responsabilidade da empresa sustentá-lo e explorar quais serão seus próximos passos, baseados na ambição e estratégia da AUVIS.

Tanto as práticas descritas pelas funcionárias quanto os números apresentados frente ao modelo de Harvard, mostram que a empresa já tomou Consciência do assunto, está em Conformidade com quaisquer obrigações referentes ao tema, e tem um histórico de ações Táticas sobre o tema, mas que apenas em 2024 começou o processo de integração disso em uma escala multifuncional, já que antes foi um desafio trabalhar na quebra dos silos (entre contratação, engajamento da liderança, promoção, etc). Por esse fator, é possível classificar as práticas de Diversidade de gênero para a liderança como Integrado.

O espaço de crescimento para uma classificação Sustentável seria ter mais fluidez nessa coordenação multifuncional do objetivo, especialmente agora que já atingiram a meta e todo esforço seria orgânico. Além disso, a fala do Diretor que atua como padrinho do grupo Mulheres@AUVIS, que será detalhado em breve nesse estudo, destaca um ponto importante para evolução à uma estratégia Sustentável:

“Atingimos 40,4% nesse ano mas ainda vemos que apenas 20% das posições de altíssima liderança [sendo essas as de faixa salarial igual ou superior a 12, pelos critérios da empresa AUVIS]. Eu fico muito feliz em ver a gente batendo esse objetivo, é claro, até porque acompanho esse processo desde o início, mas ainda ‘bato na tecla’ que precisamos que essas mulheres cresçam ainda mais na empresa, como cargos de Diretoria. Até onde tenho acesso, vejo que temos planos para isso, mas ainda precisamos dar o tempo dessas movimentações acontecerem e, até isso, não podemos perder isso de vista.”

Por essa declaração, percebe-se que a empresa construiu um caminho até a fase Integrada, a qual ainda tem espaço para polir suas práticas, e já tem um caminho claro para a fase Sustentável, que seria no fluxo de mulheres líderes (contratação, desenvolvimento, retenção e crescimento) se tornar mais vivo.

4.2. EQUIDADE

4.2.1. Iniciativas

Por escolha da empresa AUVIS, a principal iniciativa a ser destacada para seus esforços de equidade de gênero é a Licença Parental. Essa é uma iniciativa que alavanca a lei referente à Licença Maternidade (BRASIL, 1943) e Paternidade (BRASIL, 1943b).

Até 2009 a empresa AUVIS aderiu apenas à Licença obrigatória por lei, oferecendo 5 dias para novos pais e 120 dias para novas mães. Essa divisão, como já mencionada, reforça estereótipos de gênero e reforça na mulher o papel de cuidadora, que é tradicionalmente desvalorizada em comparação com a expectativa de provedor do homem.

Com essa percepção, a empresa aderiu ao Programa Empresa Cidadã em 2010. O Programa foi instituído pela Lei nº 11.770/2008 e regulamentado pelo Decreto nº 7.052/2009, e visa prorrogar a duração da licença-maternidade por 60 dias e da licença-paternidade por 15 dias, além dos cinco já estabelecidos (“Programa Empresa Cidadã”, 2016).

Desde então, esse benefício é garantido a todos os funcionários da empresa AUVIS, sendo que durante o período de prorrogação, as pessoas têm direito à remuneração integral, e as empresas podem deduzir esses valores do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) devido (“Programa Empresa Cidadã”, 2016).

Com esse benefício, a diferença do tempo de cuidados à criança após sua chegada entre pais e mães diminuiu, apesar dessa diferença ainda se manter em 160 dias. A ideia da adesão da empresa AUVIS ao Programa é, mesmo que aos poucos, quebrar estereótipos e convidar a reflexão do papel de cada figura parental na chegada da nova criança.

Uma funcionária compartilha como foi a experiência de ter uma licença de seis meses:

“Eu tinha muito medo de sair de licença por tanto tempo. Já ouvi histórias de pessoas que voltaram e não tinham mais no que trabalhar, se sentiam obsoletas, e até de gente que foi demitida. Mas, para minha surpresa, a

experiência foi extremamente positiva. Desde o início, senti um grande apoio da empresa, tanto pra mim quanto para meu gesto, que contratou um temporário pra minha posição desde meus últimos dias antes do parto, então pude ensinar as atividades (ele inclusive virou eu colega um tempo depois). Foi bonito ver eles emocionados por mim quando falei da gravidez, no lugar de desapontados como já aconteceu com amigas minhas. Eles me tranquilizaram e garantiram que meu retorno seria tranquilo. Durante a licença, mantive contato com o time e me senti incluída. Quando voltei, fui recebida de braços abertos e logo me reintegrei às minhas atividades, mas pude fazer mais pausas para tirar leite sem me preocupar em sentir julgada ou que ia descontar das horas”.

Reforçando seu compromisso com práticas de equidade de gênero, a empresa AUVIS lançou, em 2022, a política global de Licença Parental. Nela, qualquer funcionário que tenha responsabilidade com uma nova criança, seja por nascimento ou adoção, tem um período estendido de licença em qualquer das opções: Licença Primária ou Licença Secundária.

Apesar de serem neutras em relação a gênero, as Licenças se diferenciam pela dedicação necessária da pessoa para os cuidados iniciais da(s) criança(s) em sua chegada, com a flexibilidade para contemplar da melhor forma as necessidades da pessoa cuidadora.

A Licença Primária é definida para a pessoa que dedica mais tempo nos cuidados iniciais da(s) criança(s) em sua chegada. A pessoa que detém a Licença Primária terá uma Licença Parental remunerada mínima de 18 semanas consecutivas, que deverá ser gozada imediatamente após o nascimento ou adoção da(s) criança(s), respeitadas as previsões legais. Como a empresa AUVIS ainda adere ao Programa Empresa Cidadã, as mulheres que gozam da Licença Primária têm opção de estender o prazo para seis meses.

A Licença Secundária é definida para a pessoa que não mantém a Licença Primária. A pessoa que detém a Licença Secundária terá uma Licença Parental remunerada de 8 semanas consecutivas, que deverá ser gozada imediatamente após o nascimento ou adoção da(s) criança(s). Um dos primeiros homens a viver essa nova realidade deixou um depoimento em 2022 que foi resgatado abaixo:

“Ter uma licença paternidade estendida foi uma experiência incrível para mim. Na minha primeira filha, tive apenas 5 dias de licença, o que mal deu tempo de resolver a parte burocrática. Desta vez, com 8 semanas, pude realmente ajudar no ritmo da casa, especialmente com a criança mais velha, que ainda precisa ir para a escola e brincar. Foi uma oportunidade única de reformular nosso dia a dia com duas crianças. Senti que a família ficou mais unida, e até mesmo a filha mais velha quis ajudar e participar mais ativamente. A adesão à licença foi tranquila, com o apoio do gestor e dos colegas, o que me tranquilizou. A percepção externa também foi positiva, e minha esposa ficou muito feliz. Na volta, apesar de parecer que estava começando de novo, o time me incluiu sem grandes problemas. Essa licença trouxe mais sentido na divisão de responsabilidades dentro de casa. Minha dica para quem vai passar por isso é: aproveitem, essa licença valoriza nosso trabalho e é uma oportunidade única”.

O lançamento dessa política, apesar de ser um requisito da matriz global, foi lançada no Brasil em uma colaboração entre as áreas especialistas que lidam com questões de benefícios, folha de pagamento e *Business Partners* (Parceiro de Negócios, no português), assim como com os grupos de diversidade ligados ao tema de equidade de gênero e direitos LGBTI+, garantindo que funcionários fossem representados na implementação e adaptação da política ao cenário brasileiro.

Além do depoimento acima, mostrando o valor que foi criado dentro da organização, também destaca-se o impacto disso externamente. Com a licença estendida, mais funcionários começaram a publicar em seus perfis do LinkedIn, uma rede social corporativa, sobre o benefício da empresa, o que impulsiona a marca empregadora. Artigos também foram publicados em revistas que divulgam assuntos de recursos humanos e a licença já foi material de pesquisa tanto acadêmica, para além dessa dissertação, quanto com pares do setor que tinham interesse em fazer algo similar.

Em adição, a Especialista de Diversidade, Equidade & Inclusão da empresa, que fez parte do lançamento dessa política, diz:

“Algumas pessoas acreditam que práticas referentes à licença parental diz respeito à relação empresa-funcionário só naquele período, mas na verdade diz sobre a valorização do profissional, inclusive no longo prazo, já que favorece a retenção, engajamento e satisfação. Por aqui, também falamos muito sobre

como nunca é só sobre o funcionário – além de olharmos para cada um como uma pessoa com diversas esferas de vida, também entendemos que é sobre uma família e, especialmente, sobre uma nova vida que está se formando e que precisa de cuidados tanto no agora quando na construção de um ambiente seguro e saudável em família para vida adulta. Também consideramos que cada família é de um jeito especial, por isso deixamos a política o mais aberta possível para acolher cenários diferentes, inclusive da comunidade LGBTI+. Por fim, acreditamos que a carreira de mulheres, especialmente, não pode ser definida ou limitada a isso, o que nos levou a uma jornada de educação e sensibilização bastante longa para garantir que essas funcionárias ainda progredissem mesmo nessas circunstâncias. Quando lançamos a política, nos esforçamos muito em garantir que teríamos um fluxo eficiente para termos pessoas temporárias, especialmente em posições operacionais, que inclusive podemos reaproveitar em futuras vagas. Queremos que parentalidade seja um motivo de alegria, e não de preocupação.”

Além da política, a empresa AUVIS também oferece benefícios diretamente conectados com parentalidade para apoiar desde antes da chegada da criança, como apoio jurídico, financeiro e emocional na jornada de adoção, passando pelo puerpério com auxílio farmácia e banco de horas para flexibilidade na jornada de trabalho, até a infância da criança com o auxílio creche.

Acompanhando a escala do modelo de Harvard, classifica-se que essa é uma prática Sustentável, já que existe na rotina de todas as áreas envolvidas e dos líderes há um longo período e tem resultados satisfatórios. Porém, ela ainda tem espaço de evolução, como diz uma *Business Partner*:

“Ainda temos alguns pontos pra avaliar. Quanto a portfólio de benefícios, ainda podemos evoluir com algo que apoie controle de natalidade, como congelamento de óvulos, por exemplo, ou talvez oferecer suporte financeiro para material escolar. Quanto à política, o ideal será eventualmente chegar em uma licença igualitária, na qual qualquer pessoa, independente de gênero, tenha o período máximo de licença para conectar-se com a família e com a criança. Também temos algumas ideias mais simples, como um bate-papo entre pais e mães da organização, alguma espécie de mentoria para novos pais e mães, ou até algo ousado como um programa de contratação para mães que

desejam retornar ao ambiente corporativo... já temos algo legal rodando, mas ideias de como incrementar não faltam!”

Com essa fala, reafirma-se a prática como Sustentável, mas não limita-se a isso, já que o tema ainda pode crescer e tomar uma complexidade infinita na organização.

4.2.2. Auditorias

Referente ao tema, a autora tomou a decisão de não considerar a Lei da Igualdade Salarial (BRASIL, 2023) sancionada pelo Governo Federal em 2023 por ser mandatória para empresas com mais de 100 pessoas (BRASIL, 2023) e, portanto, não ser uma prática originada na empresa AUVIS se não apenas sua obrigação.

Para esse estudo, será considerado o *Equal Salary Certification* (Certificado de Igualdade Salarial, no português), um processo de certificação que permite às empresas verificar e comunicar que pagam seus funcionários homens e mulheres de maneira igualitária para o mesmo trabalho ou para trabalhos de igual valor. Desenvolvida pela *Equal Salary Foundation* (Fundação de Igualdade Salarial, no português) em colaboração com a Universidade de Genebra, essa certificação utiliza uma metodologia estatística rigorosa para analisar as políticas salariais das empresas. O processo inclui a análise de dados salariais, auditorias no local e avaliações contínuas para garantir a conformidade com os padrões de igualdade salarial. A certificação é válida por três anos e visa promover a equidade de gênero no ambiente de trabalho, contribuindo para a redução das disparidades salariais e incentivando práticas de remuneração justas e não discriminatórias (Equal Salary Foundation, 2023; Universidade de Genebra, 2023).

A empresa AUVIS participa dessa certificação desde 2018. Desde então, todas as filiais ao redor do mundo participam anualmente de todo o processo.

Pela experiência da empresa, a certificação tem validade de 3 anos, sendo que o primeiro ano considera a auditoria principal, e o segundo e terceiro ano consideram auditorias de monitoramento. Na primeira rodada de avaliação da empresa AUVIS, entre 2018 e 2020, foi emitido apenas um certificado para a matriz global que considerava todas as filiais, obrigando todas a serem aprovadas para que tivesse a certificação.

Na rodada de auditoria seguinte, de 2021 a 2023, cada país era responsável pela sua própria certificação de forma independente entre si – ainda assim todos os países foram aprovados, mas com certificações diferentes.

Para a auditoria que se iniciou em 2024 e seguirá até 2026, o certificado único a nível global que abrange todos os países voltou a acontecer, por decisão conjunta da empresa e da auditoria, considerando que todas as filiais têm um sólido potencial de continuarem sendo aprovadas e não colocariam em risco a certificação geral.

O processo envolve uma avaliação estatística detalhada e minuciosa em relação aos cargos e salários da força de trabalho, considerando fatores de gênero, natureza da posição, localidade, nível hierárquico, histórico de avaliações de performance, e tempo de empresa. Com esses dados, os auditores extraem uma razão entre os salários de homens e mulheres que performam trabalhos de mesmo valor.

No caso da empresa AUVIS, os resultados das auditorias desde 2019 mostram uma diferença insignificante entre os salários de homens e mulheres que performam trabalhos de mesmo valor, variando entre 0,4% favorável aos homens e 0,6% variável às mulheres. Essa diferença já justifica a certificação considerando que a auditoria exige que a razão seja até, no máximo, 1%.

Além da razão em si, os auditores também destacam nomes específicos que fogem dessa proporção, os outliers, chamados de “casos especiais”. Esses nomes, então, são compartilhados com o time de *Business Partners* do RH que detalham o que justifica essas pessoas estarem fora da razão padrão da empresa, que poderão ser aprovados ou não pela auditoria como justificativas válidas. Uma *Business Partner* que já participou da auditoria comenta os principais motivos que já encontrou para casos especiais na estrutura a qual atende:

“Pela minha experiência, a maior parte dos casos especiais são quando a progressão salarial está atrelada a acordos coletivos, como acontece principalmente em posições operacionais como vendas e manufatura. Para cargos administrativos ou de liderança, é mais fácil ver casos especiais por conta de de uma carreira acelerada, especialmente para mulheres, pelas quais o salário não acompanhou toda evolução de cargos ainda, mas que está sendo ajustada aos poucos”.

Com a parte quantitativa descritiva completa, sendo a razão salarial e os detalhes de casos especiais, a auditoria passa a considerar aspectos qualitativos de equidade de gênero que reforçam ou questionam a certificação.

Para isso, auditores selecionam pessoas para grupos focais em amostras definidas de forma confidencial, considerando apenas critérios como gênero e tempo de casa, nos quais questionam sobre a percepção de equidade de gênero e outros aspectos de interseccionalidade para que entendam mais sobre a vivência diária.

Adicional aos grupos focais, os auditores também selecionam de forma aleatória alguns líderes de pessoas para serem entrevistados de forma individual, com o mesmo propósito de entender a vivência diária mas também para ver como é a tendência de comportamento e coerência com o posicionamento de gestores de pessoas, tanto homens quanto mulheres, de setores administrativos ou operacionais em vendas ou manufatura.

Por fim, os auditores ainda entrevistam o Presidente da organização e o Diretor de Recursos Humanos todos os anos, estudando seus posicionamentos como líderes da organização e tomadores de decisão das práticas de equidade de gênero, garantindo coesão com o resto da empresa. Essas pessoas também são questionadas sobre quais as ambições de futuro para práticas de gênero e como pretendem tornar a empresa um lugar mais acolhedor tanto para mulheres quanto para outros recortes de diversidade.

Com todos os dados, a auditoria pode classificar a empresa como aprovada ou reprovada na certificação como uma empresa que paga seus funcionários homens e mulheres de maneira igualitária para o mesmo trabalho ou para trabalhos de igual valor. Caso a empresa seja aprovada, ela ainda pode ser classificada em três categorias: aprovada sem inconformidades, que mostra que a empresa vive plenamente a realidade de igualdade salarial e de gênero; aprovada com uma pequena não conformidade, que garante que a empresa pratica a igualdade salarial e de gênero mas tem um ponto de atenção que pode tornar-se um risco a isso se não for resolvido; e aprovada com uma grande não conformidade, que obriga a empresa corrigir o ponto frágil até a próxima auditoria sob risco de perder a certificação.

Apesar de, desde 2023, passarem a existir outras alternativas a auditorias externas, como a própria Lei da Igualdade Salarial (BRASIL, 2023), a empresa AUVIS prefere

manter-se anualmente nesse processo por considerá-lo mais integrativo frente ao realizado pelo Governo Federal e que permite ter uma visão mais clara sobre as fortalezas e fraquezas da organização no tema. Juntos, tanto a Lei quanto outros órgãos de certificação garantem que a empresa AUVIS se mantenha pioneira e especialista no assunto.

Avaliando na escala proposta pelo modelo Harvard, a consistência da empresa AUVIS tanto com os resultados quanto com o processo de auditoria, justifica classificá-la como uma prática Sustentável. Afinal, a empresa já está com uma rotina anual estabelecida desde 2018 que é validada por resultados relevantes. Sem passos claros de evolução, basta a empresa manter suas práticas e monitorias conforme já a realiza para sustentar a classificação.

4.3. INCLUSÃO

4.3.1. Grupos de representatividade

Em 2019, funcionárias da organização fundaram um grupo de representatividade de funcionários (ERG, na sigla em inglês de *Employee Resource Group*) que será chamado de Mulheres@AUVIS nesse estudo.

Essa foi uma iniciativa orgânica liderada por funcionárias de diversas funções, localidades e níveis hierárquicos que se conectavam com o tema e decidiram puxá-lo internamente. Elas tiveram o suporte direto de um membro da Diretoria, que atuou como padrinho da iniciativa tanto financeiramente quanto em aconselhamento estratégico. Esse Diretor que tomou a frente como padrinho diz:

“Escolhi apoiar o grupo porque via a tendência de falarmos mais sobre gênero em outras empresas e na sociedade. Não era um assunto tão quente quanto agora, mas confiei nessa visão e fico feliz que pudemos arrancar a tempo de nos tornarmos uma pioneira em diversas frentes do assunto. Apesar de ter tomado a frente como representante da Diretoria para apadrinhar o grupo, foi um voto muito fácil de conseguir com todo mundo para aprovar o lançamento do grupo. Como no início eram apenas mulheres, tomei algumas horas no primeiro ano para fazer uma espécie de mentoria com elas, tanto apoiando na carreira delas quanto no novo papel do grupo. Direcionei para que seguissem

desde o início com um formato de projetos para serem entregas mais dinâmicas e quis garantir que sempre tivessem o gestor direto informado e participativo nisso, para que elas pudessem desprender tempo quando fosse necessário participar de alguma reunião extra ou algo assim. Como padrinho, levava as principais pautas para reuniões da Diretoria todos os meses, assim deixava os principais líderes da organização sempre a par do que estava acontecendo e do que seria importante ter o suporte deles em suas respectivas estruturas. O líder do grupo mudava anualmente, mas fiquei como padrinho por cerca de 3 anos para garantir que seguisse uma linha lógica mesmo na mudança de gestão. Ainda hoje vejo que estão fazendo um trabalho lindo, cada vez mais conectado com o que a empresa consegue apoiar e com o que precisa de apoio. Mesmo não sendo padrinho, sou ativo em procurar novos conteúdos, mesmo que sejam podcasts ou filmes, e sigo aberto para que o grupo me aborde sempre... ainda o procuro para dar algumas ideias”.

O objetivo comum era tornar a empresa um ambiente mais inclusivo e acolhedor para mulheres, considerando o que elas mesmas viviam na época - um cenário com apenas 25,9% da empresa sendo mulheres, e com apenas 35,9% das posições de liderança sendo ocupadas por elas.

O grupo organizou um evento de lançamento presencial na sede da empresa, com transmissão remota ao vivo para todas as outras localidades, sendo a participação incentivada pela organização por um convite enviado pela caixa institucional de comunicação interna.

Seguido do lançamento, o grupo já iniciou campanhas de conscientização e educação em temas de gênero. Alguns exemplos são:

- Associação à Fóruns externos conectados ao tema, que reúnem diversas empresas com o mesmo objetivo de trabalhar na igualdade de gênero;
- Celebração de grandes datas, como Dia Internacional da Mulher, trazendo reflexões sobre o significado e impacto da data;
- Campanha de conscientização e denúncia de violência doméstica;
- Distribuição de livros sobre mulheres no ambiente corporativo para mulheres pontuais na organização, com o objetivo de angariá-las como aliadas;

Além das iniciativas próprias, mencionadas acima, o grupo participou diretamente de ações lideradas pela empresa, como o próprio lançamento da licença parental, descrito previamente neste estudo.

Com essa participação, o grupo Mulheres@AUVIS atuou como a voz das mulheres dentro da empresa, que foi significativo para garantir que a política seria realmente útil e atendesse plenamente as necessidades das mulheres, assim como que as comunicações chegassem até elas, incentivando que aproveitassem a licença com a família sem preocupações em relação ao trabalho. Além do grupo Mulheres@AUVIS, o grupo que atendia a temática da comunidade LGBTI+, que será mencionado em breve, também participou ativamente na construção da política e comunicação da Licença Parental considerando famílias *queer*.

O grupo até 2023 era formado por um líder, que alterava o mandato anualmente, e cerca de 15-25 funcionários voluntários que participavam de projetos conforme disponibilidade e interesse, independente de gênero. Essa estrutura permitia que todas as pessoas interagissem entre si, mas sobrecarregou algumas pessoas que eram voluntariamente mais ativas, prejudicou a coerência estratégica, considerando que ninguém tinha responsabilidades definidas, e afetou o engajamento ao longo do ano.

Em 2024, o time de Diversidade, Equidade e Inclusão propôs uma mudança na estrutura de todos os grupos de representatividade, adicionando um nível hierárquico e dividindo em pilares. Desde então, o grupo conta com:

- Um líder geral do grupo, que faz a gestão de pessoas e de atividades;
- Um líder para cada pilar, sendo eles:
 - Aceleração, que foca em como utilizar as pessoas que já são aliadas ao tema para aprofundar-se ainda mais, garantindo que o tema evolua no lugar de girar em círculos a cada ano;
 - Engajamento, que foca em criar interesse nas pessoas mais afastadas do tema com campanhas, comunicações e momentos de ativação;
 - Talentos, que foca nas mulheres de dentro da organização, criando formas de apoiar a carreira e o desenvolvimento delas;

- Parentalidade, que foca em todos os aspectos relacionados ao tema, tanto para mulheres quanto para homens. Idealmente, esse pilar eventualmente evoluirá para um grupo próprio.
- Membros para cada pilar, sendo cerca de 2-5 por pilar.

É válido mencionar que tanto o líder do grupo quanto os líderes dos pilares, apesar de serem responsáveis pela gestão de pessoas que respondem para eles, focam apenas na performance dos membros enquanto dentro do grupo, e não sobre suas atribuições regulares de trabalho.

Tanto os líderes quanto os membros podem ser pessoas de qualquer gênero, função, localidade ou nível hierárquico da empresa, sendo uma atribuição paralela e não complementar ao dia a dia. A atual líder do grupo comenta:

“Participar do grupo é uma oportunidade única pra mim, já que minhas atribuições regulares são bastante operacionais e posso realizá-las sozinha. Com o grupo, aprendo mais sobre gestão de projetos, visão sistêmica da organização e habilidades de comunicação enquanto também vivo em mais colaboração, conheço e me aproximo de mais pessoas da empresa e posso ter mais exposição para que meu nome fique em mais evidência. Eu vejo a participação como um diferencial no currículo, que mostra que eu vou além do meu trabalho para me entregar à um tema que vibra no meu coração, como se fosse ‘dois por um’. Com a mudança da estrutura em 2024, especialmente, consegui alinhar melhor com meu gestor quais projetos eu poderia fazer parte e conectá-los direto ao meu plano de desenvolvimento, então é como um acelerador de carreira se souber organizar direito. Dessa forma, minha performance no grupo também entrou como um valor adicional à minha performance anual, inclusive na avaliação. Vale muito a pena pra carreira e faz muito bem para sentir que contribuo mais pra uma sociedade igualitária, mesmo que minhas ações sejam mais diretas apenas dentro da empresa”.

Com a mudança da estrutura, todas as pessoas voluntárias recebem mais apoio tanto do grupo em si, que tem mais facilidade em organizar responsabilidades por projeto e dedicação, mas também da própria empresa para dedicarem tempo ao grupo e conectarem essa participação de forma estratégica em suas carreiras, como uma oportunidade de desenvolvimento e conexão com outros funcionários.

Antes do lançamento do Mulheres@AUVIS, focado na equidade de gênero, a empresa já possuía um grupo voltado para temas LGBTI+ desde 2017. Em 2021, a empresa também criou dois novos grupos, sendo um para equidade racial e outro para acessibilidade de pessoas com deficiência.

Na estrutura global, a empresa AUVIS conta com grupos similares aos 4 que tem no Brasil, mas também tem um grupo focado em inclusão multigeracional e outro em parentalidade, por isso planeja que o pilar de parentalidade no grupo Mulheres@AUVIS torne-se um grupo paralelo e acompanhe os passos da matriz.

Quanto a orçamento para suas ações, até 2022 o grupo tinha autonomia para escolher quais projetos trabalharia ao longo do ano, definir o custo e pedir esse valor ao padrinho ou outros donos de centro de custo que poderiam ter um saldo disponível para doar ao grupo.

Considerando que todos os grupos funcionavam nesse formato, muitas vezes o saldo disponível para cada grupo não condizia com a prioridade da empresa. Afinal, o grupo que chegasse antes e/ou fizesse a melhor venda para os donos de centro de custo, conseguiam o dinheiro. Essas pessoas não estavam aptas a tomar a decisão de qual projeto era mais significativo e valeria mais o investimento.

Por isso, em 2023, o time de Diversidade, Equidade e Inclusão tirou uma média de quanto era utilizado por todos os grupos nos últimos anos e adicionou esse valor ao centro de custo da área. Com isso, cada grupo tinha uma porção igual de dinheiro que seria de uso livre ao longo do ano. Com o resto do valor, o time de Diversidade, Equidade e Inclusão escolhia as prioridades estratégicas para alocar o dinheiro. A Especialista de Diversidade, Equidade e Inclusão comenta:

“Nós mesmos fazíamos o controle do dinheiro nos projetos que precisavam acontecer, que eram prioridade. Os adicionais, cada grupo usava como via que fazia sentido. Teve muita resistência, porque sentiam que tinha diminuído muito o valor para temas de DEI. Não era o caso, mas entendi que faltava essa informação pra eles. Por isso, criei uma espécie de ‘portal da transparência’ pelo qual compartilhava um PDF com resumos de desembolsos de cada trimestre. Isso acalmou bastante eles, pois viram que a gente seguia investindo no tema e nada ficou abandonado. Para 2025, entendo que precisamos evoluir novamente nisso. Vamos manter a ideia de termos projetos prioritários que o

dinheiro não passa pelo grupo, mas vamos parar de dividir igualmente o valor entre os grupos, e sim vamos dar proporcional ao que precisamos que eles entreguem naquele ano. É uma forma de nos adaptarmos com o que funciona melhor no momento... em 2022 aquilo fazia sentido, hoje isso que faz sentido mas, para o amanhã, acreditamos nesse novo formato”.

Considerando que o grupo é complexo e bem estruturado ao ponto de operar independente de um indivíduo apenas, é classificado como Sustentável no modelo de maturidade de Harvard. Afinal, mesmo se mudar o líder ou se a empresa tiver prioridades diferentes, o grupo ainda consegue adaptar-se e continuar agregando valor à empresa e à vida de mulheres dentro dela. Como menciona a líder do grupo em 2024:

“O grupo vai além de mim, além dos líderes dos pilares, dos membros ou até do padrinho. Se eu passar a faltar todas as reuniões, ainda assim vamos ter pessoas que sabem o que fazer e que vão colocar a mão na massa por espontânea vontade. Temos nossa própria operação e, mesmo se ficássemos sem dinheiro ou sem encorajamento dos líderes, seguiríamos com o grupo... mesmo que fosse uma ação por ano, mas o grupo não iria acabar”.

Isso, é claro, não impede possibilidade de melhorias, já que a garantia de permanecer na categoria Sustentável exige constante adaptação. A própria evolução com a divisão de orçamentos prevista para 2025 é um exemplo disso, assim como a necessidade constante de manter o apoio da liderança para que o orçamento de espaço de dedicação seja mantido.

4.3.2. Pesquisas internas de satisfação

Desde 2020, a empresa AUVIS realiza pesquisas internas de satisfação. Até 2022, eram três edições ao ano, geralmente em março, julho e outubro. Depois de 2023, passaram a ser duas ao ano, sendo maio e outubro.

A pesquisa é virtual aberta a todos os funcionários. As respostas são sigilosas e protegidas, considerando que podem ser acessadas em agrupamentos de 5 ou mais, jamais de uma forma que possa identificar a pessoa que respondeu.

As perguntas são variadas entre pontos quantitativos, nos quais as pessoas respondem uma escala Likert referente ao seu nível de acordo ou desacordo com uma determinada declaração (JOSHI et al., 2015), e em pontos qualitativos, nos quais as pessoas podem responder perguntas abertas com sua opinião em relação ao tópico em pauta.

Cada edição conta com um número diferente de perguntas, sendo a primeira no ano mais curta que a última. A resposta da última pesquisa do ano serve como base tanto para o planejamento estratégico da empresa quanto como avaliação no ano em cada resposta. Ou seja, se a avaliação de uma resposta na primeira pesquisa for 70% e, na última, for 40%, apenas a segunda resposta será considerada.

Em 2023 a empresa implementou uma avaliação internamente chamada iNPS, *Inclusion Net Promoter Score* (ou Pontuação de Promotores Líquidos de Inclusão, no português), baseando-se na pergunta NPS (Pontuação de Promotores Líquidos, no português), em amplo uso no mercado desde 2003, que prometia ser a única pergunta para avaliar a lealdade de respondentes (FISHER; KORDUPLESKI, 2018). Essa pergunta ficou vigente apenas nesse mesmo ano, e depois evoluiu para o Inclusion Index que será detalhado mais a frente.

Adaptada, a afirmação a ser avaliada era “Eu indicaria a empresa AUVIS a um amigo ou colega de um grupo minorizado como uma empresa inclusiva”, e a subtração de pessoas promotoras (que avaliam entre 9 e 10) com as pessoas detratoras (que avaliam 6 ou abaixo), resulta na nota (FISHER; KORDUPLESKI, 2018). No universo de Marketing, que criou o NPS, o ideal é ter o resultado acima ou igual a 76 (VINICIUS et al., 2024).

Acompanhando a pergunta, existia uma caixa de comentários aberta a quem quisesse complementar de forma qualitativa. Nesse caso, o próprio sistema utilizado pela empresa para acolher essa pesquisa integra uma ferramenta de inteligência artificial que lê todos os comentários e os classifica como positivos, neutros e negativos, além de agrupá-los como semelhantes em relação ao tema que abordam. Isso facilita a interpretação para entender quais pontos são percebidos como positivos e quais são negativos dentro de aproximadamente 2.000 respostas. A Especialista da área de Diversidade diz:

“A gente lê todos os comentários, mas precisamos priorizar considerando o que realmente precisa ser feito para melhorar a experiência do máximo de pessoas. Sabemos que nunca teremos todas as notas máximas, então escolhemos nossas batalhas... Assim também conseguimos engajar outras áreas pra nos ajudarem. Por exemplo, não conseguimos ter tanto a área de Gestão de Performance quando a área de Saúde & Bem-Estar colocando Diversidade como prioridade, então tomamos uma prioridade e a outra fica como suporte, na qual ainda temos interações e buscamos endereçar comentários negativos, mas não é a principal ação do ano. Temos liberdade para mudar entre os anos, vendo qual ponto precisa de mais atenção, e aí também rotacionamos para garantir que fique mais equilibrado no longo prazo”.

Apesar desse formato oferecer uma boa base para entender mais sobre o cenário, a empresa AUVIS percebeu que essa era apenas uma dimensão do assunto, e decidiu tornar esse indicador mais completo. Por isso, criou o Índice de Inclusão, composto por três perguntas. São elas “Funcionários da minha empresa respeitam e valorizam a opinião um do outro”, “No meu time, é seguro falar opiniões diferentes sem consequências negativas”, e “Eu indicaria a empresa AUVIS a um amigo ou colega de um grupo minorizado como uma empresa inclusiva”, abrangendo ângulos de respeito, segurança psicológica e advocacia, em ordem. Todas seguem o modelo Likert, como o restante da pesquisa, e a média absoluta entre elas é o que torna-se o resultado do Índice de Inclusão. O Índice também acompanha uma pergunta aberta para comentários livres complementares ao resultado.

A Especialista da área de Diversidade detalha os resultados:

“Até 2023, a gente só conseguia mensurar Inclusão por métricas indiretas, então ficava só em um campo de hipóteses. Em 2023, a gente só tinha o iNPS, que é bom mas ainda fica muito raso. Nosso resultado era 75, que é ótimo pela teoria, mas a gente ainda recebia comentários construtivos sobre representatividade da liderança, bem-estar e suporte à dinâmica dos times. Tinham comentários positivos também, é claro, como ao suporte à performance das pessoas, clareza na evolução do conteúdo e reconhecimento. A gente comentava nossa insatisfação com o nível de detalhes que conseguíamos chegar com isso, então cobrávamos o time global de fazer edições, já que eles que ficavam com o controle da plataforma por confidencialidade das respostas.

Em 2024, eles finalmente mudaram, e começamos a usar o Índice de Inclusão. Além dele, também temos o Índice de Engajamento e o Índice de Bem-Estar. Focando no de inclusão, nossa nota virou 86, que não pode ser diretamente comparada com o iNPS porque são coisas diferentes. Ainda assim, consideramos nosso Índice um resultado incrível, já que nos coloca como um país no primeiro quartil de resultados se for comparar com outras filiais do mundo. E agora sabemos que precisamos de um foco maior em segurança psicológica porque é o nosso menor resultado, enquanto a pergunta do antigo iNPS, “Eu indicaria a empresa AUVIS a um amigo ou colega de um grupo minorizado como uma empresa inclusiva” é nossa fortaleza. Isso nos ajuda porque nem todo mundo deixa comentários, e assim a gente consegue entender melhor o que as pessoas querem dizer quando falamos sobre sermos uma empresa inclusiva. E muito já foi feito, se eu pegar comentários de 2024 a gente vai ter muitos positivos sobre a vivência da cultura da empresa, dinâmicas dos times e engajamento da liderança, enquanto abrem espaço pra melhorarmos em bem-estar e reconhecimento, que mescla com o de 2023 mesmo sendo um curto espaço de tempo. Queremos, é claro, deixar o mais completo possível, mas também não queremos exagerar no que pedimos de tempo das pessoas para responderem a pesquisa. Por enquanto, essas três perguntas somadas ao que conseguimos tirar do Índice de Engajamento e do Índice de Bem-Estar são suficientes pra gente bolar nossa estratégia. Quando fizer sentido, aprofundaremos mais”.

Os resultados estão abaixo, considerando apenas a última pesquisa de cada ano:

QUADRO 6 - RESUMO DE PESQUISAS DE SATISFAÇÃO INTERNA

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% de participação	Sem acesso à informação	Sem acesso à informação	Sem acesso à informação	93%	93%	95%
Avaliação de inclusão (iNPS)	-	-	-	-	75	-

Avaliação de inclusão (Índice de Inclusão)	-	-	-	-	-	87
--	---	---	---	---	---	----

Fonte: A autora (2025)

Com os resultados acima, é possível perceber que a empresa AUVIS tem um constante crescimento entre o que é percebido pelas pessoas como um lugar inclusivo para trabalhar, mesmo com o indicador se transformando entre esses anos.

Na escala de maturidade de Harvard, é possível colocar que a pesquisa já está estabilizada tanto pela equipe que a aplica quanto pelos funcionários, que têm um histórico de participação alto desde 2019 e permeia todas as funções, localidades e níveis hierárquicos.

Apesar disso, ainda existem oportunidades de aumentar o valor agregado. Por exemplo, envolver o grupo Mulheres@AUVIS na avaliação desses resultados para que usem isso como base para suas ações também. Como uma etapa mais complexa de evolução, seria utilizar filtros de gênero no sistema para que as respostas possam ser segmentadas, mesmo que sejam confidenciais, mas agregariam-se para ter uma diferenciação entre os resultados gerais e de mulheres.

5. CONCLUSÕES

5.1. RESUMO DA ANÁLISE

Sobre Diversidade, que foca na representatividade de mulheres, esse estudo explorou recortes da organização como um todo e do corpo de liderança, nos quais a empresa teve os dois resultados classificados no nível Integrado da escala proposta por Harvard.

A principal justificativa dessa classificação é o fato de envolverem diversas partes interessadas dos processos de contratação, promoção, retenção e desenvolvimento de mulheres, além de ações como compromissos públicos, no caso de mulheres na liderança, vagas afirmativas, sensibilização da liderança e coordenação dos indicadores diretamente com os tomadores de decisão.

Na literatura, a pauta foi destacada referente a representatividade de grupos variados, como gênero, raça, etnia, deficiência, idade, orientação afetivo-sexual, religião, e muitos outros marcadores sociais na organização em seus múltiplos recortes, seja funcional, por hierarquia ou mesmo geográfico (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2016). Na empresa AUVIS, o principal tema investigado neste estudo foi diretamente relacionado à gênero, mas a organização ainda atende direta e interseccionalmente pautas raciais, de pessoas com deficiência, da comunidade LGBTI+ e parentalidade, além de considerar esses públicos em seus critérios internos, como liderança.

QUADRO 7 - AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIDADE

	Consciência	Conformidade	Tático	Integrado	Sustentável
Classificação da empresa AUVIS				X	
Interpretação	A empresa AUVIS proativamente buscou aumentar a quantidade de mulheres, mostrando consciência sobre o assunto.	Não existem obrigações legais em relação a representatividade de mulheres, então naturalmente já estão em conformidade.	Criaram ações pontuais para admissão, como o programa afirmativo para contratação de mulheres líderes da área comercial.	Passaram a educar líderes e a criar ferramentas mais complexas de gestão do assunto, conectando partes envolvidas em diversas etapas do processo.	A gestão ainda é mecânica, que precisa de cuidados intencionais da área responsável para garantir que rode. Ao ter essa gestão mais orgânica, na qual todas as pessoas são conscientemente responsáveis pelo tema, assim será Sustentável.

Exemplo de ações realizadas pela empresa AUVIS	Controle de mulheres na organização, inclusive com recortes por função e hierarquia.		Programas afirmativos de contratação de mulheres em funções prioritizadas pela empresa.	Treinamentos e conscientização de líderes sobre seu papel, sinergia entre diferentes agentes da empresa para a mesma direção.
Exemplo de ações não exploradas pela empresa AUVIS, mas possíveis			Metas de contratações afirmativas por funções (fora de campanhas específicas).	Participar de fóruns ou compromissos externos focados em aquisição/retenção de mulheres para aprofundar seus conhecimentos com outras empresas.

Fonte: A autora (2025).

Quanto a Equidade, que foca no nivelamento de acesso a direitos entre homens e mulheres, a empresa foi classificada como Sustentável, uma vez que sua estratégia é estável e gera impacto positivo desde 2018 não só para as mulheres, mas propondo também mudanças de paradigmas para homens que se beneficiam da Licença Parental estendida, por exemplo.

Na literatura, equidade no contexto organizacional refere-se à justiça e imparcialidade no tratamento dos funcionários, garantindo que todos tenham igualdade de oportunidades, independentemente de suas características individuais, como gênero, raça, idade, ou qualquer outra diferença pessoal (MACHADO, 2024). Analisando as práticas da empresa AUVIS, percebe-se que a empresa considera programas e políticas, esforçando-se para ajustar as condições de oportunidades internas, sem necessariamente lidar com assimetrias históricas ou estruturais que são criadas por impacto do mundo externo.

QUADRO 8 - AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA ESTRATÉGIA DE EQUIDADE

	Consciência	Conformidade	Tático	Integrado	Sustentável
Classificação da empresa AUVIS					X
Interpretação	A empresa AUVIS proativamente identificou e buscou atender à situações de desigualdade entre homens e mulheres na sua estrutura, mostrando consciência sobre o assunto.	A empresa já cumpria suas obrigações legais mesmo antes de criar iniciativas focadas em equidade, como os períodos mínimos de cumprimento para	A natureza das iniciativas, desde seu início, já consideravam alcance organizacional, não dependendo de indivíduos específicos na empresa.	O lançamento da Licença Parental estendida contou não apenas com diferentes funções dentro da empresa, mas também convidou o grupo Mulheres@AUVIS para participarem	Suas iniciativas de equidade estão em voga há mais tempo do que seria considerado um período de teste, mostrando que são ações estáveis e parte do negócio.

Exemplo de ações realizadas pela empresa AUVIS	Diagnóstico de pontos frágeis na equidade de homens e mulheres dentro da organização.	Licença Maternidade e Paternidade. Seguir a lei referente à Licença Maternidade e Paternidade	Aderir e propor opcionalmente acesso a uma extensão da Licença Maternidade e Paternidade pela adesão ao Programa Empresa Cidadã.	Tornar suas iniciativas como atividades multifuncionais, tanto dentro da função de Recursos Humanos quanto fora, integrando a Mulheres@AUVIS.	Tornar suas iniciativas como políticas estáveis para além de um recorte no tempo, mantendo-as ativas mesmo em mudança de gestão, por exemplo.
Exemplo de ações não exploradas pela empresa AUVIS, mas possíveis	Uma pesquisa para elencar na prioridade dos próprios funcionários (com foco nas mulheres) sobre quais ações traziam mais impacto negativo em suas vidas pela				Compartilhar essa iniciativa com mais empresas para que se inspirem em sua prática ou divulgar mais essa informação para fortalecer sua marca empregadora com mulheres.

	inequidade de gênero na empresa.				
--	----------------------------------	--	--	--	--

Fonte: A autora (2025).

Por fim, no âmbito de Inclusão, a empresa também foi avaliada como Sustentável em suas duas medidas, especialmente pela formalização que o grupo de afinidade passou dentro da empresa, validando seus esforços e sua importância, assim como pela confiança à pesquisa de satisfação, tanto pelos funcionários que participam ativamente quanto pela estrutura e constância de suas informações ano a ano

Na literatura, a inclusão no contexto organizacional refere-se à criação de um ambiente de trabalho onde todas as pessoas, independentemente de suas características individuais, se sintam valorizadas, respeitadas e tenham oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento (MACHADO, 2024), reconhecendo ainda que a inclusão é um sentimento individual. Pela análise e pelas próprias declarações de funcionários da organização, a empresa cria cenários que facilitem a inclusão (como o grupo Mulheres@AUVIS ou aumentando a quantidade de mulheres na liderança, corpo tomador de decisões da organização) e também a mensura (com as pesquisas internas de satisfação), mas isso não garante a inclusão absoluta e nem mesmo indica que todas as pessoas da organização sintam-se incluídas.

QUADRO 9 - AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA ESTRATÉGIA DE INCLUSÃO

	Consciência	Conformidade	Tático	Integrado	Sustentável
Classificação da empresa AUVIS					X

Interpretação	A empresa AUVIS reconheceu o tema ao incluí-lo em sua pesquisa de satisfação interna, mostrando consciência sobre o assunto.	Os requisitos legais quanto à Inclusão são diretamente relacionados à Compliance, como proteção contra assédio sexual, etc. Essas informações não foram exploradas nessa pesquisa e, portanto, não serão consideradas para a análise final.	O grupo Mulheres@AUVIS foi criado organicamente por funcionários, demonstrando o esforço tático para influenciar a cultura da empresa.	O grupo ter sido reconhecido pela empresa e a participação nele ser incentivada para os funcionários se mostra como uma fase integrada, que conecta diferentes pessoas de interesse no assunto.	Tanto o grupo quando a pesquisa, que foram objetos de análise nesse estudo, estão devidamente estruturados e estáveis na organização, permanecendo fortes além de mudanças de gestão, por exemplo.
Exemplo de ações realizadas pela empresa AUVIS	Perguntas sobre Inclusão de gênero em sua pesquisa de satisfação interna.		Hospedagem do grupo Mulheres@AUVIS	Integração do grupo Mulheres@AUVIS na tomada de decisão de práticas da empresa, como a Licença Parental estendida.	Sinergia com o grupo Mulheres@AUVIS para apoiar os membros e alinhá-lo à estratégia da empresa.

Exemplo de ações não exploradas pela empresa AUVIS, mas possíveis	Uma pesquisa para elencar na prioridade dos próprios funcionários (com foco nas mulheres) sobre quais ações traziam mais impacto negativo em suas vidas pela exclusão de gênero na empresa.		Programas de educação e conscientização de temas de gênero em todas as funções e níveis hierárquicos.	Sinergia entre a empresa e outras organizações do mercado, ou mesmo pessoas públicas, para aprofundar o assunto.
---	---	--	---	--

Fonte: A autora (2025).

Em um resumo geral, a empresa AUVIS foi avaliada com um indicador em Integrado (Diversidade) e outros dois indicadores em Sustentável (Equidade e Inclusão), mostrando sua maturidade e domínio do assunto entre todas as esferas.

Essa análise cumpre os objetivos específicos de “Mapear as práticas de diversidade, equidade e inclusão de gênero da empresa AUVIS entre os anos de 2019 e 2024 com seus sucessos e/ou desafios” e de “Ordenar as práticas em uma escala de maturidade das práticas de diversidade, equidade e inclusão de gênero, enfatizando o valor ao negócio.”

5.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa AUVIS é um excelente exemplo nas práticas de gestão de Diversidade, Equidade e Inclusão por basear sua estratégia em duas palavras: coesão e consistência.

A primeira porque a AUVIS integrou DEI em todos os níveis de identidade da empresa, desde a visão e valores até suas práticas. É algo que faz sentido para a marca, porque foi decidido que faria sentido. Ao ter o foco em gênero em sua narrativa e nas suas ações, criou coesão entre discurso e prática, fortalecendo sua percepção de mercado e retroalimentando essa decisão.

A segunda porque a empresa caminhou um passo por vez. Eles entenderam onde estavam e não se perderam na ambição de onde queriam chegar ou onde estavam as empresas que a inspiravam, mas sim em qual era o próximo passo a partir dali, considerando o cenário que tinham em mãos. A empresa escolheu um objetivo, criou um indicador a partir disso, e tornou esse indicador um norte para todas as pessoas da empresa – desde as funções que rodavam isso no dia a dia mas também no corpo de liderança que tomava as decisões para isso.

Essas duas palavras são definidas como os fatores-chave do sucesso da empresa AUVIS frente às iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão de gênero e, portanto, pressupõem duas decisões anteriores para qualquer empresa que pretenda colocar em prática sua própria estratégia:

- que escolham intencionalmente aderir DEI em todos os níveis de sua identidade como empresa; e
- que saibam que sua jornada será única, inspirando-se em outras empresas sem perder de mente a sua realidade exclusiva.

Apesar de seu sucesso, tanto a empresa quanto o resto da sociedade ainda enfrentam desafios e incertezas sobre o assunto, especialmente ao envolver questões políticas e sociológicas. Em nenhum momento, nem mesmo com todos os indicadores em “Sustentável”, seria possível uma empresa dizer que verdadeiramente tem controle e está em um estado perfeito quanto à Diversidade, Equidade e Inclusão de gênero. O assunto é vivo, e portanto estará sempre em movimento.

O tema ganhou uma relevância recente nas pautas organizacionais e tem inúmeras vinculações com outros indicadores de gestão de pessoas, como motivação, desempenho e segurança psicológica, sendo que sua correlação com esses assuntos ainda é abstrata e considera outros fatores.

Parte dessa valorização do assunto surgiu com o volume de pessoas pedindo atenção para isso durante a pandemia do Covid-19. Não apenas o novo formato de trabalho chamou a atenção para o peso das atividades de mulheres (como o trabalho em si adicionando a gestão da casa e criação dos filhos), mas a pressão econômica e as tensões em temas de gênero, que vão até questões de violência doméstica, obrigaram as empresas a posicionarem-se mais regularmente e com mais vigor, criando espaços de suporte e de reflexão.

Uma vez que alguma empresa assume iniciativas afirmativas de gênero, também assume a desigualdade que perpetuou até então. Isso faz com que a decisão tomada pela empresa AUVIS sobre quantificar onde queriam chegar, utilizando a meta de mulheres no corpo de liderança, se torna ainda mais um exemplo de como acompanhar sua evolução sem perder-se no caminho.

Embora ainda existam desafios e incertezas, a jornada da AUVIS serve como um exemplo inspirador para outras empresas que buscam promover a equidade de gênero. A continuidade dessas práticas e a adaptação constante às mudanças são essenciais para garantir que a empresa continue avançando e fortalecendo sua posição como líder em Diversidade, Equidade e Inclusão de gênero.

Portanto, a experiência da AUVIS destaca a importância de uma abordagem intencional e adaptativa, que reconheça a singularidade de cada organização e a necessidade de evoluir continuamente para alcançar um ambiente justo e inclusivo.

Essa análise cumpre o objetivo geral de “identificar os elementos fundamentais a serem considerados para um modelo ordenado, sustentável e institucionalizado na gestão de diversidade, equidade e inclusão de gênero a partir da experiência da empresa AUVIS entre os anos de 2019 e 2024.”

5.3. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ainda existe muito para ser entendido no tema de Diversidade, Equidade e Inclusão no ambiente corporativo, seja sobre temáticas de gênero ou outros assuntos.

Uma indicação de sequência desse estudo seria considerar a narrativa dos funcionários que vivem em empresas como a AUVIS para avaliar a evolução da percepção do assunto por quem vive em seu dia a dia. Paralelo e/ou complementar, outras partes interessadas também podem ser ouvidas, como acionistas ou líderes.

Apesar de gênero ser um tema valioso e importante, também vale considerar pesquisas interseccionais, que avaliam o recorte entre gênero e raça, deficiências, idade ou mesmo orientação afetivo-sexual.

No caso de permanecer ao tema de gênero, cabe explorar pesquisas mais longitudinais, que consideram um período mais longo do que foi considerado nesse estudo.

Por fim, cabe a trabalhos futuros também compararem práticas e resultados entre empresas que têm sucesso em estratégias de DEI (como a própria AUVIS) com outras empresas do setor que não aplicam tais práticas, a fim de explorar mais sobre possíveis correlações entre essas iniciativas e o respectivo sucesso operacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Quando casal faz home office, aumenta jornada das mulheres, diz estudo.** Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/03/a-disparidade-de-genero-no-trabalho-remoto/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

ALMEIDA, F. **Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil e são mais bem avaliadas pelo time.** Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/mulheres-ocupam-38-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-e-sao-mais-bem-avaliadas-pelo-time/>>. Acesso em: 23 nov. 2024.

ALMEIDA, F. **Meio a meio: o que diferencia empresas que têm igualdade de gênero na liderança.** Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2024/03/com-metas-publicas-e-acoes-focadas-empresas-alcancam-igualdade-de-genero-na-lideranca/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

AULA NOTA DEZ. **O que é Inclusão de gênero.** Disponível em: <<https://aulanotadez.com.br/glossario/o-que-e-inclusao-de-genero/#:~:text=A%20inclus%C3%A3o%20de%20g%C3%AAnero%20%C3%A9%20um%20conceito%20que>>. Acesso em: 12 set. 2024.

BBC NEWS BRASIL. Caso George Floyd: quem era o americano negro morto sob custódia (e o que se sabe sobre o policial branco que o matou). **BBC News Brasil**, 29 maio 2020.

BBC NEWS BRASIL. **Os funcionários que relutam em abrir mão do home office - BBC News Brasil.** Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-57789809>>. Acesso em: 12 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; altera o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 8 ago. 2006. Disponível

em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11340.htm.
Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial entre homens e mulheres. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 4 jul. 2023. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei n.º 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 jul. 1991.

BRASIL. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Art. 392.

BRASIL. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Art. 473, Inciso III.

BRASIL. Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008. Cria o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade mediante concessão de incentivo fiscal, e altera a Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 set. 2008.

BRAGANÇA, C.; GUEDES, O. DE S. **As conquistas do movimento feminista como expressão do protagonismo social das mulheres.** Universidade Estadual de Londrina: Anais do I Simpósio sobre Estudos de Gênero e Políticas Públicas, jun. 2010. Disponível em:
<<https://www.uel.br/eventos/gpp/pages/arquivos/1.ClaudiaBraganca.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2024.

BRIXI, H. **Gender Strategy Update (2024-30): Accelerating Equality and Empowerment for All.** Disponível em:

<<https://www.worldbank.org/en/topic/gender/brief/gender-strategy-update-2024-30-accelerating-equality-and-empowerment-for-all>>. Acesso em: 12 set. 2024.

BROWN, J. S. et al. **Já é (mais do que) hora de ter uma estratégia de DEI.**

Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/ja-e-mais-do-que-hora-de-ter-uma-estrategia-de-dei/pt>>. Acesso em: 27 ago. 2024.

CARDOSO, A. L. J. **Diversidade como fonte de diferenciação e vantagem para a organização: perspectivas dos stakeholders em sua cadeia de valor.** Disponível

em: <<https://dspace.mackenzie.br/items/8dfc0c0a-d7ec-4Auv6-b987-a27be0cdc995>>. Acesso em: 27 ago. 2024.

CATHO COMUNICAÇÃO. **Entenda o que são vagas afirmativas.** Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/o-que-sao-vagas-afirmativas/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

CKZ DIVERSIDADE. **PRECISAMOS FALAR SOBRE O VIÉS DE AFINIDADE! |**

CKZ Diversidade e Inclusão nas Empresas. Disponível em:

<<https://ckzdiversidade.com.br/precisamos-falar-sobre-o-vies-de-afinidade/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

CLARK, T. R. **The 4 stages of psychological safety : defining the path to inclusion and innovation.** Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2020.

CNN BRASIL. **Diversidade e inclusão: conceito, diferenças e como prover nas empresas.** Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em: 20 jun. 2024.

COX, G.; LANCEFIELD, D. **5 Strategies to Infuse D&I into Your Organization.**

Disponível em: <<https://hbr.org/2021/05/5-strategies-to-infuse-di-into-your-organization>>. Acesso em: 12 set. 2024.

DIAS, G. **Confira 7 melhores estratégias para recrutar com diversidade.**

Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/estrategias-para-recrutar-com-diversidade>>. Acesso em: 12 set. 2024.

EDMONDSON, A. C. **A Organização sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho Para Aprendizado, Novação e Crescimento.** [s.l.] Editora Alta Books, 2020.

ENRICONI, L. **O que são minorias?** Disponível em: <<https://www.politize.com.br/o-que-sao-minorias/>>. Acesso em: 20 ago. 2024.

EQUAL-SALARY CERTIFICATION. **EQUAL-SALARY Certification.** Disponível em: <<https://www.equalsalary.org/equal-salary-certification/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

Equal Salary Foundation. **Equal Salary Certification.** 2023. Disponível em: <https://www.equalsalary.org>. Acesso em: 09 jan. 2025.

FIELD, E. et al. **Mulheres no Local de Trabalho em 2023.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-em-2023/pt>>. Acesso em: 27 ago. 2024.

FISHER, N. I.; KORDUPLESKI, R. E. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. **Applied Stochastic Models in Business and Industry**, v. 35, n. 1, p. 138–151, 2018.

FLOWING. **Gestão da Diversidade e Inclusão: Estratégias para Promover um Ambiente de Trabalho Equitativo e Respeitoso - Flowing.** Disponível em: <<https://blog.floating.com.br/gestao-da-diversidade-e-inclusao-estrategias-para-promover-um-ambiente-de-trabalho-equitativo-e-respeitoso/>>. Acesso em: 13 set. 2024.

FOSTER, B. P. et al. Noteworthy diversity efforts and financial performance: Evidence from DiversityInc's top 50. **Advances in Accounting**, v. 53, n. 1, p. 100528, jun. 2021.

GOULART, J.; RICARDO, M. **Estratégias para alcançar equidade de gênero nas empresas - KPMG Brasil.** Disponível em: <<https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/11/equidade-de-genero-nas-empresas.html>>. Acesso em: 11 set. 2024.

GREAT PLACE TO WORK. **Podemos falar de equidade no local de trabalho?**

Disponível em: <<https://www.greatplacetowork.pt/conteudos/podemos-falar-de-equidade-no-local-de-trabalho>>. Acesso em: 13 set. 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Licença Parental Universal - Grupo Boticário.** Disponível

em: <<https://www.grupoboticario.com.br/licenca-parental-universal/>>. Acesso em: 1 dez. 2023.

HAINNEVILLE, V.; GUÈVREMONT, A.; ROBINOT, É. **Femvertising or femwashing? Women's perceptions of authenticity.** *Journal of Consumer Behaviour*, v. 22, n. 4, 3 jan. 2022.

HALF, R. **Por que as empresas estão voltando ao trabalho presencial?**

Disponível em: <[https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/por-que-empresas-estao-voltando-ao-trabalho-presencial-](https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/por-que-empresas-estao-voltando-ao-trabalho-presencial-0#:~:text=Muitas%20empresas%20est%C3%A3o%20retornando%20ao%20trabalho%20presencial%20para)

0#:~:text=Muitas%20empresas%20est%C3%A3o%20retornando%20ao%20trabalho%20presencial%20para>. Acesso em: 12 set. 2024.

HASTWELL, C. **O que é Segurança Psicológica no Trabalho e qual papel do líder?** Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/o-que-e-seguranca-psicologica-no-trabalho/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

HERWAY, J. **How to Create a Culture of Psychological Safety.** Disponível em: <<https://www.gallup.com/workplace/236198/create-culture-psychological-safety.aspx>>. Acesso em: 30 jan. 2025.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331–344, set. 2019.

HUNT, D. V. et al. **Delivering growth through diversity in the workplace | McKinsey.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>>. Acesso em: 11 set. 2024.

HUNT, V. et al. **A diversidade como alavanca de performance | McKinsey.**

Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational->

performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>. Acesso em: 11 set. 2024.

IBGE. **Estatísticas de Gênero Estudos e Pesquisas • Informação Demográfica e Socioeconômica • n.38**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: A practical guide | International Labour Organization**. Disponível em: <<https://www.ilo.org/publications/promoting-diversity-and-inclusion-through-workplace-adjustments-practical>>. Acesso em: 12 ago. 2024.

JOHNSON, S. K. **Inclusifique**. [s.l.] Saraiva Educação S.A., 2021.

JOSHI, A. et al. Likert Scale: Explored and Explained. **British Journal of Applied Science & Technology**, v. 7, n. 4, p. 396–403, 10 jan. 2015.

KAHNEMAN, D. **Thinking, Fast and Slow**. [s.l.] Farrar, Straus and Giroux, 2011.

KERR, C. **Viés inconsciente**. [s.l.] Literare Books, 2021.

KORN FERRY. **4 steps to building an inclusive organization**. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/diversity-equity-inclusion/4-steps-to-building-an-inclusive-organization>>. Acesso em: 13 abr. 2024.

MACHADO, J. **Diversidade e inclusão nas empresas: do discurso à prática - Integração**. Disponível em: <<https://integracao.com.br/diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

MANESCHY, A. **Liderança inclusiva: o que é e como desenvolver**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/lideranca-inclusiva>>. Acesso em: 12 set. 2024.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Mulheres recebem 19,4% a menos que os homens, aponta 1º Relatório de Transparência Salarial**. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-recebem-19-4-a-menos-que-os-homens-aponta-1o-relatorio-de-transparencia-salarial>>. Acesso em: 26 ago. 2024.

MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS. **Manual Orientador Sobre Diversidade**. Brasil: Conselho Nacional Contra a Discriminação, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2019/dezembro/ministerio-lanca-manual-orientador-de-diversidade/copy_of_ManualLGBTDIGITAL.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2024.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Agenda 2030 Para O Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A9vel>>. Acesso em: 26 ago. 2024.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **UNESCO, L'Oréal e ABC divulgam vencedoras do programa "Para Mulheres na Ciência" 2021**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/150286-unesco-lor%C3%A9al-e-abc-divulgam-vencedoras-do-programa-para-mulheres-na-ci%C3%Aancia-2021>>. Acesso em: 11 set. 2024.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Sustainable Development Goal 5: Igualdade De Gênero | As Nações Unidas no Brasil**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>>. Acesso em: 26 ago. 2024.

NETO, S. R. DOS S. **A difícil inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. Disponível em: <<https://unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2020/09/23/dificil-insercao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 12 set. 2024.

PAGE, M. **Promover ou contratar: o que levar em conta nessa decisão**. Disponível em: <<https://www.michaelpage.com.br/advice/lideranca-e-gestao/dicas-para-atrair-e-recrutar-talentos/promover-ou-contratar-o-que-levar-em-conta-nessa-decisao>>. Acesso em: 23 nov. 2024.

PARAGUASSU, J. **Vagas afirmativas: o que são e sua importância - Mulheres no Comando**. Disponível em: <<https://www.mulheresnocomando.com/vagas-afirmativas-o-que-sao-e-sua-importancia/>>. Acesso em: 13 set. 2024.

PERES, M. E.; MOCNY, A. **Diversidade, equidade e inclusão nas organizações | Deloitte**. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/br/pt/issues/work/diversidade-equidade-inclusao-esg.html>>. Acesso em: 12 set. 2024.

Programa Empresa Cidadã. Disponível em: <<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/beneficios-fiscais/programa-empresa-cidada/orientacoes>>. Acesso em: 9 jan. 2025.

RECONNECT HAPPINESS AT WORK. **4 Day Week Brasil | Semana de 4 Dias | Reconnect Happiness at Work.** Disponível em: <<https://www.reconnecthappinessatwork.com/semana-de-4-dias-4-day-week-brasil>>. Acesso em: 10 dez. 2023.

REDAÇÃO BP MONEY. **Pinkwashing: como marcas utilizam o mês do orgulho LGBTQIA+ para apoiar (ou não) a causa - BPMoney.** Disponível em: <<https://bpmoney.com.br/negocios/pinkwashing-como-marcas-utilizam-mes-orgulho-lgbtqia-apoiar-ou-nao-causa/>>. Acesso em: 27 ago. 2024.

SACRAMENTO, T. **Vaga afirmativa e a inclusão no mercado de trabalho.** Disponível em: <<https://thinkworklab.com/guias/tudo-sobre-vaga-afirmativa/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

SAP CONCUR. **Qual a diferença entre igualdade e equidade e como promover na empresa?** Disponível em: <<https://www.concur.com.br/blog/article/equidade-dentro-da-sua-empresa>>. Acesso em: 11 set. 2024.

SÍGOLO, V. M.; GAVA, T.; UNBEHAUM, S. Equidade de gênero na educação e nas ciências: novos desafios no Brasil atual. **Cadernos Pagu**, v. 63, n. 1, 20 dez. 2021.

SILVA VILELA, N. G.; LOURENÇO, M. L. CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA, POLÍTICAS DE APOIO À FAMÍLIA E GÊNERO: UM PANORAMA DO ATUAL CENÁRIO DE ESTUDOS. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 11, n. 6, p. 1377, 15 dez. 2017.

SILVA, J. S. S. D. DEFICIÊNCIA, DIVERSIDADE E DIFERENÇA: IDIOSSINCRASIAS E DIVERGÊNCIAS CONCEITUAIS. **Educação em Revista**, v. 38, n. 1, 10 out. 2022.

SMET, A. D.; GOLDSTEIN, D.; IMOSE, R. **Ambientes de trabalho inclusivos focam nas práticas de gestão que importam, não em aspectos superficiais.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational->

performance/our-insights/the-organization-blog/inclusive-workplaces-focus-on-management-practices-that-matter-not-fluff/pt-BR>. Acesso em: 13 set. 2024.

SOARES, A. L. S. **O PAPEL DA MULHER AO LONGO DA HISTÓRIA: Influências no conceito de família bem como nas relações de parentesco**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31909/1/PapelDaMulher.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2024.

TAVASSI, A. P. C. et al. **Equidade de gênero: o que isso quer dizer? | Politize!** Disponível em: <<https://www.politize.com.br/equidade/equidade-de-genero/>>. Acesso em: 29 ago. 2024.

THE AMERICAN DIVERSITY INITIATIVE. **Proactive vs. Reactive: Which DEI Training Approach is Better? - American Diversity Initiative**. Disponível em: <<https://americandiversityinitiative.com/resources/proactive-vs-reactive-which-dei-training-approach-is-better/>>. Acesso em: 2 mar. 2024.

TICKET. **Auditoria: importância, tipos, normas e etapas para empresas - Blog da Ticket**. Disponível em: <<https://www.ticket.com.br/blog/rh-recursos-humanos/auditoria/>>. Acesso em: 13 set. 2024.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: BASTOS, A. V. B.; ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Eds.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. [s.l.] Artmed, 2014. p. (pp.477-498).

TOTVS. **Dicas para promover a diversidade e inclusão na sua empresa**. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/carreiras/diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. p. 175–175, 1 jan. 2015.

TYSON, L.; CHUI, M.; BERNASEK, A. **Forward Thinking on economic recovery and gender equality with Laura Tyson | McKinsey**. Disponível em:

<<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/forward-thinking-on-economic-recovery-and-gender-equality-with-laura-tyson>>. Acesso em: 12 set. 2024.

UNICESUMAR EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Trabalho remoto ou home office?**

Conheça as diferenças entre eles! Disponível em:

<<https://www.unicesumar.edu.br/blog/trabalho-remoto-ou-home-office/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

UNINASSAU DIGITAL. **Diversidade de gênero nas empresas: como promover ambientes mais equitativos?** Disponível em:

<<https://posdigital.uninassau.edu.br/blog/diversidade-de-genero-nas-empresas>>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE DE GENEVRA. **Equal Salary Certification: Methodology and**

Process. Genebra: Universidade de Genebra, 2023. Disponível em:

https://www.unige.ch/lejournal/files/5514/8941/7283/journal116_article5_article5.pdf. Acesso em: 09 jan. 2025.

VINICIUS, M. et al. Análise da qualidade de serviço e satisfação do cliente em um salão de beleza: um estudo de caso sobre as ferramentas SERVQUAL e Net Promoter Score (NPS). **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 14, n. 1, 13 jul. 2024.

WASHINGTON, E. F. **The Five Stages of DEI Maturity.** Disponível em:

<<https://hbr.org/2022/11/the-five-stages-of-dei-maturity>>. Acesso em: 18 fev. 2024.

WE IMPACT. **Diversidade e inclusão: 7 passos para promover esses valores**

nas contratações da sua startup. Disponível em: <<https://www.weimpact.tech/blog-7-passos-para-diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em: 13 set. 2024.

WELBOURNE, T. M.; ROLF, S.; SCHLACHTER, S. Employee resource groups: An introduction, review and research agenda. **Academy of Management Proceedings**, v. 2015, n. 1, p. 15661, jan. 2015.

WINTERS, M.-F. From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation. **Diversity at Work: The Practice of Inclusion**, p. 205–228, 17 mar. 2014.

WORLD BANK. **Globalization's Impact on Gender Equality: What's happened and what's needed - GSDRC**. Disponível em: <<https://gsdrc.org/document-library/globalizations-impact-on-gender-equality-whats-happened-and-whats-needed/>>. Acesso em: 26 ago. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023**. Disponível em: <<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>>. Acesso em: 12 set. 2024.

YIN, R. K. Case study research: Design and methods. **The Modern Language Journal**, v. 95, n. 3, p. 474–475, set. 2011.

APÊNDICE 1 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM A GERENTE DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO DA EMPRESA AUVIS

Autora: Sei que vocês tiveram muitas ações e evoluções quanto a diversidade de gênero, então tenho muitos assuntos para explorar. Primeiro, gostaria de perguntar sobre como a empresa usou employer branding para atrair mais aplicantes mulheres nos processos seletivos. O que vocês fizeram sobre isso?

Gerente de R&S: Passamos a usar nossas redes sociais e artigos de revistas corporativas para divulgar mais nossas práticas de equidade de gênero, como certificados de igualdade salarial, implementação de uma licença parental, benefícios competitivos e flexibilidade de trabalho. Além disso, entramos em um fórum empresarial ligado diretamente ao empoderamento feminino e participamos ativamente dos encontros, tanto para aprender com outras empresas algumas estratégias que podíamos aplicar aqui quanto para divulgarmos o que a gente fazia de bom. Com essa constância, as mulheres que se candidatavam a nossa empresa viam que as práticas eram de verdade, não só ‘da boca pra fora’, e começaram a confiar que teriam um espaço acolhedor e com potencial de crescimento, especialmente para a galera que trabalha em áreas administrativas... elas ficaram mais receptivas à conversar com a gente, é como se tivessem dado um voto de confiança, já que tinham sido bombardeadas conosco e com outras empresas endossando nossas práticas.

Autora: E sobre contratações ou vagas afirmativas para mulheres, o que foi feito?

Gerente de R&S: Fizemos alguns programas pontuais em 2022 e em 2023, todos focados para a posição de Gerente de Território de Vendas, que é a entrada para cargos de liderança comercial. A gente percebia muitos homens nessa posição, mas víamos um potencial enorme no currículo de mulheres que encontrávamos em buscas proativas de bancos de dados. Esses programas foram desde o início divulgados apenas para mulheres e eram sempre cerca de 5 a 10 posições por rodada em todas as filiais do Brasil. A experiência tanto nossa quanto das pessoas selecionadas foi muito bacana, porque tínhamos currículos incríveis que foram reaproveitados em outras oportunidades e, quando as mulheres entravam, passavam por um onboarding exclusivo e já recebiam uma mentora interna que apoiava elas nos primeiros seis meses na empresa. Foi uma ótima entrada forçada de mulheres em liderança

comercial, e cuidamos bastante dessas mulheres para que ficassem na empresa, já que sabíamos que elas eram muito procuradas pelo mercado.

Autora: Além de ações afirmativas, o que mais apoiou o aumento de mulheres no quadro de funcionários?

Gerente de R&S: Nesse período também começamos a ter mais mulheres sendo gestoras responsáveis pela decisão final nos processos seletivos, inclusive em áreas que sempre foram mais masculinas. Vejo que isso também foi fundamental, porque criava mais empatia durante a seleção e quebrava o viés inconsciente dos antigos gestores homens de procurar alguém como eles – pode-se dizer que daí abrimos a porta para o mesmo acontecendo ‘na contra-mão’, com as mulheres também tomando decisão de contratação por vieses de afinidade, mas ao mesmo tempo que continuávamos educando elas sobre isso para minimizar os riscos, estava fazendo sentido – se for pra ficar entre um viés e outro, ao menos esse era produtivo pra diversificar nossa empresa. Acreditávamos que no longo prazo isso se balancearia naturalmente e não tínhamos medo de perder o controle porque eram mais pessoas discutindo a escolha de candidatos, então jamais selecionaríamos alguém que não fizesse sentido.

Autora: Entendo que vocês não tinham objetivos para representatividade de mulheres na organização como um todo, e sim na liderança. Esse número também teve um crescimento significativo. O que apoiou a contratação de mulheres líderes?

Gerente de R&S: A gente falou bastante sobre o assunto, então já tava na cabeça e no coração das pessoas, mas o que mais nos ajudou foi ter o apoio de *Business Partners* pra prevermos as saídas involuntárias, que no caso a empresa demite as pessoas, para começarmos a procurar pessoas com mais tempo. Existem milhares de mulheres competentes no mercado, mas nem sempre o tempo de processo permite que a gente encontre elas ou permita que a gente possa negociar algo bom pra tirar elas da empresa atual. Então quando os *Business Partner* nos davam mais tempo pra pesquisar currículos em uma vaga confidencial antes de demitir a pessoa, permitiu que a gente encontrasse e conseguisse fazer um processo mais cuidadoso com muitas mulheres incríveis. Agora, quando era reposição de uma vaga que a pessoa pediu demissão, a gente não conseguia fazer isso, então contávamos com os líderes

pra segurar a admissão ou simplesmente tínhamos que aceitar o tempo previsto de vaga – e que era mais comum fechar com homens nesse caso.

Autora: Parabéns pelo trabalho! É perceptível que vocês se esforçaram em engajar e atualizar os processos para garantir que o objetivo de vocês fosse atingido, é um grande marco.

Gerente de R&S: Eu que agradeço pelo interesse em saber mais das nossas práticas. É claro que não acertamos tudo de primeira, foi uma construção longa, mas estamos vendo que valeu a pena e abriu espaço pra ainda mais iniciativas.

APÊNDICE 2 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UM LÍDER QUE CONTRATOU UMA MULHER PARA SEU TIME NA EMPRESA AUVIS

Autora: Gostaria de perguntar sobre a recente contratação que você fez para o seu time. Pode contar um pouco sobre como foi esse processo?

Líder: Claro! Eu abri a vaga sem pensar muito nisso, mas daí a área me enviou uma listagem de candidatos para marcar a entrevista e, de 6, 4 eram mulheres. Eu fiquei surpreso, porque é uma posição de vendas, né, tem que ficar bastante na rua e pensava que mulheres não iam querer isso. Fiquei entre uma mulher e um homem, porque os dois eram bons, mas decidi ir com uma mulher porque a recrutadora conversou bastante comigo e vi que seria a primeira mulher nesse time específico e acho que é importante tanto pra mim, como gestor, quanto pra ela, como profissional, quanto pro time, como pessoas. Tem um mês, mais ou menos, que ela entrou, e tá mandando bem, tô feliz com a contratação e espero que venha com mais surpresas boas.

Autora: E como você acha que essa contratação impactou a dinâmica do time?

Líder: Acredito que trouxe uma nova perspectiva. Ela tem uma abordagem diferente e isso tem sido muito positivo.

Autora: Você mencionou que foi a primeira mulher nesse time específico. Como foi a recepção dos outros membros do time?

Líder: A recepção foi muito boa. Trouxe algumas reflexões e fiquei feliz em ver todos a acolhendo bem e colaborando bastante.

Autora: E quais são suas expectativas para o futuro?

Líder: Espero que ela continue se destacando e trazendo bons resultados. Também espero que essa contratação abra portas para mais mulheres no nosso time e na empresa como um todo.

Autora: Muito obrigada por compartilhar sua experiência.

Líder: Eu que agradeço pela oportunidade de falar sobre isso.

APÊNDICE 3 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM A GERENTE DE DIVERSIDADE, EQUIDADE & INCLUSÃO DA EMPRESA AUVIS

Autora: Tenho alguns assuntos diferentes para conversarmos. Começo com a coordenação da temática de gênero, a forma que vocês fizeram gestão do assunto em suas múltiplas frentes e múltiplos stakeholders. Pode contar um pouco sobre isso?

Gerente de DE&I: No início, era difícil nos coordenarmos porque a meta era de todos, mas cada área tava olhando por um ângulo, então estávamos tentando chegar no mesmo lugar enquanto puxávamos o tema para lados diferentes. O que mais funcionou foi quando a estrutura de DE&I tomou pra si a gestão de todos os indicadores, criando um dashboard que interligava todas as áreas. Isso nos ajudou a ver como estavam todos os processos externos e internos, assim como nos permitiu conversar mais com as *Business Partners* de RH sobre cada pessoa e seus líderes. Assim, sabíamos o que tava acontecendo em cada parte do processo e em todas as estruturas. Uma vez que organizamos essa parte de inteligência sobre o que tava acontecendo, partimos para uma etapa mais estratégica, envolvendo a Diretoria. Mensalmente, temos um fórum chamado 'People Strategy' entre todas as gerências especialistas, *Business Partners*, e a alta liderança para termos um espaço focado em falar sobre pessoas. Falamos de vagas abertas, indicadores de bem-estar, movimentações que vão acontecer no próximo mês, e muitos outros assuntos, inclusive temas de gênero. Ou seja, todos os meses atualizamos as principais informações diretamente para quem toma as decisões sobre contratação, promoção e apoio na retenção dessas mulheres líderes, e isso fez toda diferença para atuarmos com mais proatividade e coesão – tanto que batemos 40,4% pouco depois!

Autora: Bacana. Também sei que existiram estratégias de progressão de carreira e desenvolvimento de mulheres. Você pode falar mais sobre esses programas?

Gerente de DE&I: Criamos o Woman in Management, apelidado de WIN, porque as mulheres não se conheciam dentro da empresa. Claro, aproveitamos o espaço pra falar sobre mulheres no meio corporativo, desenvolvimento de habilidades práticas e sociais, mas nosso principal objetivo era construir uma rede na qual as mulheres pudessem se conhecer, interagir entre si, achar inspirações dentro da empresa e até mesmo criar amizades – esse foi o principal diferencial, porque desenvolvimento tem em qualquer pesquisa na internet, mas conexão precisa ser criada. Não chegamos a

cascatear esse programa para faixas 7 a 9, mas acredito que esse será o próximo passo, sendo que o passo seguinte deverá ser uma edição desse programa para os líderes dessas mulheres que já são ou que se tornarão líderes. Digo isso porque estamos refletindo muito sobre deixar a responsabilidade da equidade de gênero apenas nas mulheres, afinal queremos ter mais homens presentes na conversa, mas sabemos que existe uma ordem na qual usar essa informação pra ganhar mais força, que foi o que fizemos desde o início do programa e que nos trouxe resultados ótimos.

Autora: Entendo que isso foi fundamental para atingirem o objetivo que tinham para mulheres na liderança. Agora, com o objetivo atingido, quais são os próximos passos esperados no tema de diversidade, equidade e inclusão?

Gerente de DE&I: Queremos ir além, é claro. O ideal é chegar o mais próximo possível de 50% e sustentar esse número. Para 2025, por exemplo, nosso foco será em manter a colaboração entre as áreas especialistas e o acompanhamento do dashboard para conferir como é nossa operação orgânica, sem necessariamente precisar bater o número. Com isso, saberemos quão agressivos ainda precisamos ser para tornar nossos processos completamente sustentáveis.

Autora: Fico feliz em entender mais sobre a evolução de vocês no tema e como pretendem manter isso vivo no futuro. Parabéns pelo trabalho!

Gerente de DE&I: Sendo mulher e profissional de Recursos Humanos, fico feliz e honrada em fazer parte disso, inclusive dessa entrevista que pode apoiar outras empresas a evoluir em temas de gênero – agradeço a oportunidade.

APÊNDICE 4 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM A ESPECIALISTA EM DIVERSIDADE, EQUIDADE & INCLUSÃO DA EMPRESA AUVIS

Autora: Vocês estão fazendo um trabalho lindo em questões de gênero, então tenho muitas perguntas a fazer. Quero começar com a Licença Parental estendida. Você fez parte do lançamento da política em 2022 e a acompanha até hoje. Como foi essa evolução e o que você tira do assunto?

Especialista de DE&I: Algumas pessoas acreditam que práticas referentes à licença parental dizem respeito à relação empresa-funcionário só naquele período, mas na verdade diz sobre a valorização do profissional, inclusive no longo prazo, já que favorece a retenção, engajamento e satisfação. Por aqui, também falamos muito sobre como nunca é só sobre o funcionário – além de olharmos para cada um como uma pessoa com diversas esferas de vida, também entendemos que é sobre uma família e, especialmente, sobre uma nova vida que está se formando e que precisa de cuidados tanto no agora quanto na construção de um ambiente seguro e saudável em família para vida adulta. Também consideramos que cada família é de um jeito especial, por isso deixamos a política o mais aberta possível para acolher cenários diferentes, inclusive da comunidade LGBTI+. Por fim, acreditamos que a carreira de mulheres, especialmente, não pode ser definida ou limitada a isso, o que nos levou a uma jornada de educação e sensibilização bastante longa para garantir que essas funcionárias ainda progredissem mesmo nessas circunstâncias. Quando lançamos a política, nos esforçamos muito em garantir que teríamos um fluxo eficiente para termos pessoas temporárias, especialmente em posições operacionais, que inclusive podemos reaproveitar em futuras vagas. Queremos que parentalidade seja um motivo de alegria, e não de preocupação.

Autora: Muito bom. Você também é responsável pela governança do grupo Mulheres@AUVIS, pode comentar sobre como funciona a gestão de projetos e orçamentos do grupo para manter a coesão com os planos da empresa?

Especialista de DE&I: Nós mesmos fazíamos o controle do dinheiro nos projetos que precisavam acontecer, que eram prioridade. Os adicionais, cada grupo usava como via que fazia sentido. Teve muita resistência, porque sentiam que tinha diminuído muito o valor para temas de DEI. Não era o caso, mas entendi que faltava essa informação pra eles. Por isso, criei uma espécie de ‘portal da transparência’ pelo qual

compartilhava um PDF com resumos de desembolsos de cada trimestre. Isso acalmou bastante eles, pois viram que a gente seguia investindo no tema e nada ficou abandonado. Para 2025, entendo que precisamos evoluir novamente nisso. Vamos manter a ideia de termos projetos prioritários que o dinheiro não passa pelo grupo, mas vamos parar de dividir igualmente o valor entre os grupos, e sim vamos dar proporcional ao que precisamos que eles entreguem naquele ano. É uma forma de nos adaptarmos com o que funciona melhor no momento... em 2022 aquilo fazia sentido, hoje isso que faz sentido mas, para o amanhã, acreditamos nesse novo formato.

Autora: E sobre a pesquisa de satisfação, como vocês mensuram a inclusão na empresa?

Especialista de DE&I: Até 2023, a gente só conseguia mensurar Inclusão por métricas indiretas, então ficava só em um campo de hipóteses. Em 2023, a gente só tinha o iNPS, que é bom mas ainda fica muito raso. Nosso resultado era 75, que é ótimo pela teoria, mas a gente ainda recebia comentários construtivos sobre representatividade da liderança, bem-estar e suporte à dinâmica dos times. Tinham comentários positivos também, é claro, como ao suporte à performance das pessoas, clareza na evolução do conteúdo e reconhecimento. A gente comentava nossa insatisfação com o nível de detalhes que conseguíamos chegar com isso, então cobrávamos o time global de fazer edições, já que eles que ficavam com o controle da plataforma por confidencialidade das respostas. Em 2024, eles finalmente mudaram, e começamos a usar o Índice de Inclusão. Além dele, também temos o Índice de Engajamento e o Índice de Bem-Estar. Focando no de inclusão, nossa nota virou 86, que não pode ser diretamente comparada com o iNPS porque são coisas diferentes. Ainda assim, consideramos nosso Índice um resultado incrível, já que nos coloca como um país no primeiro quartil de resultados se for comparar com outras filiais do mundo. E agora sabemos que precisamos de um foco maior em segurança psicológica porque é o nosso menor resultado, enquanto a pergunta do antigo iNPS, “Eu indicaria a empresa AUVIS a um amigo ou colega de um grupo minorizado como uma empresa inclusiva” é nossa fortaleza. Isso nos ajuda porque nem todo mundo deixa comentários, e assim a gente consegue entender melhor o que as pessoas querem dizer quando falamos sobre sermos uma empresa inclusiva. E muito já foi feito, se eu pegar comentários de 2024 a gente vai ter muitos positivos sobre a vivência da cultura da empresa,

dinâmicas dos times e engajamento da liderança, enquanto abrem espaço pra melhorarmos em bem-estar e reconhecimento, que mescla com o de 2023 mesmo sendo um curto espaço de tempo. Queremos, é claro, deixar o mais completo possível, mas também não queremos exagerar no que pedimos de tempo das pessoas para responderem a pesquisa. Por enquanto, essas três perguntas somadas ao que conseguimos tirar do Índice de Engajamento e do Índice de Bem-Estar são suficientes pra gente bolar nossa estratégia. Quando fizer sentido, aprofundaremos mais.

Autora: E como vocês lidam com os feedbacks?

Especialista de DE&I: A gente lê todos os comentários, mas precisamos priorizar considerando o que realmente precisa ser feito para melhorar a experiência do máximo de pessoas. Sabemos que nunca teremos todas as notas máximas, então escolhemos nossas batalhas... Assim também conseguimos engajar outras áreas pra nos ajudarem. Por exemplo, não conseguimos ter tanto a área de Gestão de Performance quanto a área de Saúde & Bem-Estar colocando Diversidade como prioridade, então tomamos uma prioridade e a outra fica como suporte, na qual ainda temos interações e buscamos endereçar comentários negativos, mas não é a principal ação do ano. Temos liberdade para mudar entre os anos, vendo qual ponto precisa de mais atenção, e aí também rotacionamos para garantir que fique mais equilibrado no longo prazo.

Autora: Um excelente trabalho, parabéns!

Especialista de DE&I: Obrigada! Espero que compartilhar ele assim possa apoiar outras empresas a fazer o mesmo – ou até melhor que a gente, é claro!

APÊNDICE 5 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UMA FUNCIONÁRIA QUE TIROU LICENÇA PARENTAL ESTENDIDA DE 6 MESES NA EMPRESA AUVIS

Autora: Gostaria de perguntar sobre sua experiência com a licença parental estendida. Como foi para você tirar essa licença de 6 meses?

Funcionária: Eu tinha muito medo de sair de licença por tanto tempo. Já ouvi histórias de pessoas que voltaram e não tinham mais no que trabalhar, se sentiam obsoletas, e até de gente que foi demitida. Mas, para minha surpresa, a experiência foi extremamente positiva. Desde o início, senti um grande apoio da empresa, tanto pra mim quanto para meu gestor, que contratou um temporário pra minha posição desde meus últimos dias antes do parto, então pude ensinar as atividades (ele inclusive virou meu colega um tempo depois). Foi bonito ver eles emocionados por mim quando falei da gravidez, no lugar de desapontados como já aconteceu com amigas minhas. Eles me tranquilizaram e garantiram que meu retorno seria tranquilo. Durante a licença, mantive contato com o time e me senti incluída. Quando voltei, fui recebida de braços abertos e logo me reintegrei às minhas atividades, mas pude fazer mais pausas para tirar leite sem me preocupar em sentir julgada ou que ia descontar das horas.

Autora: E como foi o processo de reintegração ao trabalho após a licença?

Funcionária: Foi muito mais tranquilo do que eu imaginei que seria. O time me acolheu bem e me atualizou sobre o que tinha acontecido. Pude voltar aos poucos, o que foi ótimo para me ajudar a entender como seria minha vida agora como mãe e como funcionária.

Autora: E como você vê o impacto dessa experiência na sua carreira e vida pessoal?

Funcionária: Foi muito bom... pude aproveitar esse tempo com meu bebê sem preocupações sobre o trabalho e, na volta, pude entender o novo desenho da minha vida com apoio de muitas pessoas, me senti muito segura e valorizada.

Autora: Muito obrigada por compartilhar sua experiência.

Funcionária: Espero que minha experiência possa encorajar outras pessoas a aproveitarem esse benefício sem medo.

APÊNDICE 6 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UM FUNCIONÁRIO QUE TIROU LICENÇA PARENTAL ESTENDIDA DE 8 SEMANAS NA EMPRESA AUVIS

Autora: Gostaria de perguntar sobre sua experiência com a licença parental estendida. Como foi para você tirar essa licença de 8 semanas?

Funcionário: Ter uma licença estendida foi uma experiência incrível para mim. Na minha primeira filha, tive apenas 5 dias de licença, o que mal deu tempo de resolver a parte burocrática. Desta vez, com 8 semanas, pude realmente ajudar no ritmo da casa, especialmente com a criança mais velha, que ainda precisa ir para a escola e brincar. Foi uma oportunidade única de reformular nosso dia a dia com duas crianças. Senti que a família ficou mais unida, e até mesmo a filha mais velha quis ajudar e participar mais ativamente.

Autora: E como foi a adesão à licença no trabalho?

Funcionário: A licença foi tranquila, tive muito apoio do meu chefe e dos meus colegas que já tiveram filhos e sabiam o que eu tava passando, e minha esposa ficou muito feliz por eu estar mais presente. Na volta, mesmo parecendo que eu estava começando de novo, o time me incluiu em todos os projetos que tavam ativos.

Autora: E como você vê o impacto na sua vida pessoal e profissional?

Funcionário: Pude aproveitar esse tempo com minha família e ser mais ativo em casa. Reforçou minha confiança na empresa e em quanto faz sentido eu realmente estar em um lugar que me valoriza além do trabalho, mas como humano.

Autora: Muito obrigada por compartilhar sua experiência.

Funcionário: Essa licença mudou minha percepção de família, estou sempre disponível pra contar mais sobre isso.

APÊNDICE 7 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UMA *BUSINESS PARTNER* NA EMPRESA AUVIS

Autora: Gostaria de explorar dois assuntos nessa conversa. Primeiro, sobre as práticas de parentalidade na empresa. Quais são os pontos positivos e os que ainda podem ser melhorados?

Business Partner: O principal ponto positivo é a licença em si, com certeza. Foi uma grande mudança e um posicionamento muito forte da empresa que se sustenta sozinho. Como melhorias, ainda temos alguns pontos pra avaliar. Quanto a portfólio de benefícios, ainda podemos evoluir com algo que apoie controle de natalidade, como congelamento de óvulos, por exemplo, ou talvez oferecer suporte financeiro para material escolar. Quanto à política, o ideal será eventualmente chegar em uma licença igualitária, na qual qualquer pessoa, independente de gênero, tenha o período máximo de licença para conectar-se com a família e com a criança. Também temos algumas ideias mais simples, como um bate-papo entre pais e mães da organização, alguma espécie de mentoria para novos pais e mães, ou até algo ousado como um programa de contratação para mães que desejam retornar ao ambiente corporativo... já temos algo legal rodando, mas ideias de como incrementar não faltam!

Autora: Perfeito, obrigada. Também sei que vocês são diretamente envolvidas na auditoria de equidade salarial, especialmente no detalhamento de casos especiais. O que você diz sobre esses casos?

Business Partner: Pela minha experiência, a maior parte dos casos especiais são quando a progressão salarial está atrelada a acordos coletivos, como acontece principalmente em posições operacionais como vendas e manufatura. Para cargos administrativos ou de liderança, é mais fácil ver casos especiais por conta de uma carreira acelerada, especialmente para mulheres, pelas quais o salário não acompanhou toda evolução de cargos ainda, mas que está sendo ajustada aos poucos.

Autora: Faz sentido. Muito obrigada por compartilhar e parabéns pelo trabalho.

Business Partner: É um desafio, mas é maravilhoso fazer parte disso.

APÊNDICE 8 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM UM DIRETOR DA EMPRESA AUVIS

Autora: Gostaria de perguntar sobre seu papel como padrinho do grupo Mulheres@AUVIS. O que o motivou a apoiar o grupo, mesmo sendo um homem?

Diretor: Escolhi apoiar o grupo porque via a tendência de falarmos mais sobre gênero em outras empresas e na sociedade. Não era um assunto tão quente quanto agora, mas confiei nessa visão e fico feliz que pudemos arrancar a tempo de nos tornarmos uma pioneira em diversas frentes do assunto. Apesar de ter tomado a frente como representante da Diretoria para apadrinhar o grupo, foi um voto muito fácil de conseguir com todo mundo para aprovar o lançamento do grupo. Como no início eram apenas mulheres, tomei algumas horas no primeiro ano para fazer uma espécie de mentoria com elas, tanto apoiando na carreira delas quanto no novo papel do grupo. Direcionei para que seguissem desde o início com um formato de projetos para serem entregas mais dinâmicas e quis garantir que sempre tivessem o gestor direto informado e participativo nisso, para que elas pudessem desprender tempo quando fosse necessário participar de alguma reunião extra ou algo assim. Como padrinho, levava as principais pautas para reuniões da Diretoria todos os meses, assim deixava os principais líderes da organização sempre a par do que estava acontecendo e do que seria importante ter o suporte deles em suas respectivas estruturas. O líder do grupo mudava anualmente, mas fiquei como padrinho por cerca de 3 anos para garantir que seguisse uma linha lógica mesmo na mudança de gestão. Ainda hoje vejo que estão fazendo um trabalho lindo, cada vez mais conectado com o que a empresa consegue apoiar e com o que precisa de apoio. Mesmo não sendo padrinho, sou ativo em procurar novos conteúdos, mesmo que sejam podcasts ou filmes, e sigo aberto para que o grupo me aborde sempre... ainda o procuro para dar algumas ideias.

Autora: E quais foram os principais resultados alcançados pelo grupo na sua visão? Quais os próximos desafios no tema?

Diretor: Atingimos 40,4% nesse ano, mas ainda vemos que apenas 20% das posições de altíssima liderança. Eu fico muito feliz em ver a gente batendo esse objetivo, é claro, até porque acompanho esse processo desde o início, mas ainda 'bato na tecla' que precisamos que essas mulheres cresçam ainda mais na empresa, como cargos de Diretoria. Até onde tenho acesso, vejo que temos planos para isso, mas ainda

precisamos dar o tempo dessas movimentações acontecerem e, até isso, não podemos perder isso de vista.

Autora: Muito obrigada por compartilhar sua visão. É ótimo saber que temos líderes atentos e ativos ao assunto.

Diretor: Com certeza, eu que agradeço. Fico feliz em fazer parte e ousar dizer que é minha obrigação, assim como convido colegas em outras empresas a estudarem e aproximarem-se do assunto em suas próprias empresas.

APÊNDICE 9 – DESTAQUES DA ENTREVISTA COM A LÍDER DO GRUPO MULHERES@AUVIS EM 2024 NA EMPRESA AUVIS

Autora: Gostaria de começar perguntando sobre o grupo Mulheres@AUVIS. Pode contar um pouco sobre o grupo e sua participação nele?

Líder do grupo: Participar do grupo é uma oportunidade única pra mim, já que minhas atribuições regulares são bastante operacionais e posso realizá-las sozinha. Com o grupo, aprendo mais sobre gestão de projetos, visão sistêmica da organização e habilidades de comunicação enquanto também vivo em mais colaboração, conheço e me aproximo de mais pessoas da empresa e posso ter mais exposição para que meu nome fique em mais evidência. Eu vejo a participação como um diferencial no currículo, que mostra que eu vou além do meu trabalho para me entregar a um tema que vibra no meu coração, como se fosse 'dois por um'. Com a mudança da estrutura em 2024, especialmente, consegui alinhar melhor com meu gestor quais projetos eu poderia fazer parte e conectá-los direto ao meu plano de desenvolvimento, então é como um acelerador de carreira se souber organizar direito. Dessa forma, minha performance no grupo também entrou como um valor adicional à minha performance anual, inclusive na avaliação. Vale muito a pena pra carreira e faz muito bem para sentir que contribuo mais pra uma sociedade igualitária, mesmo que minhas ações sejam mais diretas apenas dentro da empresa.

Autora: E como você vê o impacto do grupo dentro da empresa?

Líder do grupo: O grupo vai além de mim, além dos líderes dos pilares, dos membros ou até do padrinho. Se eu passar a faltar todas as reuniões, ainda assim vamos ter pessoas que sabem o que fazer e que vão colocar a mão na massa por espontânea vontade. Temos nossa própria operação e, mesmo se ficássemos sem dinheiro ou sem encorajamento dos líderes, seguiríamos com o grupo... mesmo que fosse uma ação por ano, mas o grupo não iria acabar.

Autora: E quais são os principais projetos ou iniciativas que o grupo está desenvolvendo atualmente?

Líder do grupo: Estamos focados em várias frentes, desde programas de mentoria até workshops de desenvolvimento profissional. Também estamos trabalhando em

campanhas de conscientização sobre igualdade de gênero e promovendo eventos que incentivem a participação ativa de todos os colaboradores.

Autora: E como você vê o futuro do grupo Mulheres@AUVIS?

Líder do grupo: Vejo o grupo ganhando ainda mais relevância. Claro que posso estar tendenciosa, mas acredito que continuaremos a crescer e a impactar positivamente a empresa. Nosso objetivo é criar um ambiente cada vez mais inclusivo e igualitário, onde todas se sintam valorizadas e tenham oportunidades de desenvolvimento.

Autora: Muito obrigada por compartilhar sua experiência e visão.

Líder do grupo: Eu que agradeço pela oportunidade de falar sobre o grupo.