



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS- FACC**

CAMILA DA CUNHA RESENDE PINTO

**OS CANAIS DE DENÚNCIA COMO INSTRUMENTO DE COMBATE À
DISCRIMINAÇÃO EM EMPRESAS PRIVADAS: A PERCEPÇÃO DE
MULHERES, NEGROS E MEMBROS DA COMUNIDADE LGBTQIA+**

Rio de Janeiro - RJ
2021

CAMILA DA CUNHA RESENDE PINTO

**OS CANAIS DE DENÚNCIA COMO INSTRUMENTO DE COMBATE À
DISCRIMINAÇÃO EM EMPRESAS PRIVADAS: A PERCEPÇÃO DE
MULHERES, NEGROS E MEMBROS DA COMUNIDADE LGBTQIA+**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Marcelo Almeida de Carvalho Silva.

Rio de Janeiro - RJ
2021

CAMILA DA CUNHA RESENDE PINTO

**OS CANAIS DE DENÚNCIA COMO INSTRUMENTO DE COMBATE À
DISCRIMINAÇÃO EM EMPRESAS PRIVADAS: A PERCEPÇÃO DE
MULHERES, NEGROS E MEMBROS DA COMUNIDADE LGBTQIA+**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Nome, Titulação, Instituição

Nome, Titulação, Instituição

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2021

"O futuro pertence àqueles que acreditam na
beleza de seus sonhos" (Eleanor Roosevelt)

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, a Deus pela saúde e pelas infinitas bênçãos concedidas ao longo de toda a minha vida.

Aos meus pais, Marcilene e Elcio, pelo apoio, parceria e amor incondicional. Ao meu irmão, Lucas, pelo companheirismo de todas as horas. Ao meu noivo, Maxence, pelo incentivo e conforto diários.

Aos meus queridos amigos, Daminiqui e Igor, por compartilharem comigo todas as alegrias e frustrações desta jornada.

A todos os mestres com quem tive o prazer de aprender.

Ao estimado professor Marcelo Almeida pela orientação.

RESUMO

A gestão da diversidade é vista como uma promotora de vantagem competitiva nas organizações (FLEURY, 2000). Este estudo debruça-se sobre os canais internos de denúncia enquanto instrumento de combate à discriminação em empresas privadas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez indivíduos pertencentes a um ou mais dos seguintes grupos de representação corporativa minoritária: mulheres, negros e membros da comunidade LGBTQIA+. Com o objetivo de compreender a percepção dos entrevistados sobre este dispositivo de comunicação, a discussão de resultados derivou da técnica de análise de conteúdo, realizada com a classificação de seis categorias *a posteriori*. Conclui-se que os canais de denúncia não são reconhecidos como ferramentas associadas à gestão da diversidade no seio das empresas. Ademais, apesar da relevância auferida aos canais supracitados, o estudo evidenciou uma barreira para a adesão direta aos mesmos por parte dos respondentes. Em linhas gerais, os canais de denúncia são interpretados como um instrumento de controle, afetando a confiabilidade percebida e revelando protocolos alternativos para a delação de episódios de discriminação.

Palavras-chave: Gestão da diversidade, canal de denúncia, discriminação

ABSTRACT

Diversity management is seen as a promoter of competitive advantage in organizations (FLEURY, 2000). This study is focused on internal reporting channels employed as a tool to combat discrimination in private companies. Semi-structured interviews were conducted with ten individuals belonging to one or more of the following minority groups: women, blacks, and members of the LGBTQIA+ community. In order to understand the interviewees' perception of this communication device, the discussion of the results was derived from the content analysis technique, carried out with the demarcation of six categories *a posteriori*. It was concluded that reporting channels are not recognized as part of the diversity management within companies. Moreover, despite the relevance given to the channels mentioned above, the study revealed a resistance to their direct adhesion by the respondents. In general, reporting channels are understood as an instrument of control, affecting their perceived reliability, and revealing alternative protocols of whistleblowing episodes of discrimination.

Key words: Diversity management, reporting channel, discrimination

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nomeação dos canais de denúncia	15
Tabela 2 - Perfil dos entrevistados.....	20
Tabela 3 - Categorias de análise sobre diversidade.....	21
Tabela 4 - Categorias de análise sobre canais de denúncia.....	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	Formulação do problema de pesquisa	10
1.2	Objetivos	10
1.2.1	Objetivo geral.....	10
1.2.2	Objetivos secundários.....	10
1.3	Justificativa	11
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	12
2.1	A gestão da diversidade nas organizações	12
2.2	Ética organizacional e canais de denúncia	14
2.2.1	O formato dos canais de denúncia no Brasil.....	15
3	METODOLOGIA	18
3.1	Método, classificação e estratégia de pesquisa	18
3.2	Instrumento de coleta de dados	18
3.3	Perfil dos pesquisados	19
3.4	Procedimentos de análise de dados	19
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	20
4.1	Perfil dos entrevistados	20
4.2	Categorias de análise	20
4.3	Diversidade nas organizações	21
4.3.1	Diversidade enquanto política institucional.....	22
4.3.2	Diversidade enquanto cultura.....	25
4.3.3	Diversidade enquanto representatividade.....	28
4.4	Canais de denúncia	29
4.4.1	Operacionalização dos canais de denúncia.....	30
4.4.2	Instrumento formal.....	32
4.4.3	Instrumento de controle.....	34
4.5	Protocolos alternativos	36
5	CONCLUSÃO	38
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE I	43

1. INTRODUÇÃO

Segundo Fleury (2000), a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo em um mesmo sistema, que pode ser estudado sob a perspectiva social, organizacional ou individual. No âmbito organizacional, os discursos referentes à gestão da diversidade têm se multiplicado no Brasil desde os anos 90. Dentre os potenciais benefícios percebidos pelas empresas com esta tendência, cabe destacar: a atração e a retenção dos melhores talentos do mercado de trabalho, o alcance a segmentos diversificados de consumidores e a promoção da criatividade e da inovação dentro das organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). A partir das contribuições dos mesmos autores, vê-se que a diversidade nas organizações abrange grupos muito distintos, sendo negros, mulheres e membros da comunidade LGBTQI+ os escolhidos como objetos de estudo - também denominados como 'grupos de representação corporativa minoritária' - ao longo do presente trabalho de conclusão de curso.

De acordo com o estudo de Fleury (2000), as principais práticas em prol da heterogeneidade da força de trabalho incluem políticas de recrutamento com foco em diversificação, programas de treinamento de gerentes e investimentos em comunicação interna para promover a conscientização dos empregados sobre a temática. Entretanto, no que diz respeito aos canais internos de denúncias, Saraiva e Irigaray (2009), constatam uma dissonância entre os discursos empresariais e o tratamento efetivo de episódios de discriminação uma vez que nem todas as delações são devidamente investigadas e/ou punidas. Sob este prisma, Sebastião e Borba (2020) ainda acrescentam que os canais de denúncia das empresas brasileiras apresentam diferentes formatos e protocolos de operação, aspecto que denota uma lacuna dentro do campo da gestão da diversidade. Franco *et al.* (2017) salientam que o conceito de inclusão de minorias nas organizações vai além da simples inserção destes grupos ao ambiente de trabalho com a mera finalidade de cumprir com a legislação trabalhista. Dessa forma, a disponibilização de canais de denúncias nas empresas torna-se parte de uma política inclusiva abrangente, a medida em que possibilita a delação de ações discriminatórias.

Sendo assim, visando a melhora de efetividade das ações organizacionais pró-diversidade e considerando a dimensão ética unida aos valores dos

empregados pertencentes aos grupos de representação corporativa minoritária, torna-se plausível avaliar os canais de denúncia como instrumento de combate à discriminação nas empresas brasileiras (MINAYO, 2011).

1.1. Formulação do problema de pesquisa

Cada vez mais, vê-se o campo da Responsabilidade Social Corporativa debruçar-se sobre as políticas de inclusão à diversidade nas empresas privadas. Parte destas organizações, seja em resposta às demandas sociais ou em prol do fortalecimento de suas imagens perante o mercado, mostra-se, atualmente, mais engajada com o acolhimento de membros da comunidade LGBTQI+, de negros, e de mulheres (GONÇALVES *et al.*, 2016). Devido a este contexto, o presente trabalho orienta-se a partir do seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos empregados, pertencentes aos grupos de representação corporativa minoritária supracitados, sobre os canais internos de denúncias enquanto instrumento de combate à discriminação no ambiente de trabalho?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar qual a percepção dos empregados do setor privado, pertencentes aos grupos de representação corporativa minoritária supracitados, sobre os canais internos de denúncias enquanto instrumento de combate à discriminação no ambiente de trabalho.

1.2.2. Objetivos secundários

A pesquisa compreende os seguintes objetivos secundários:

- Identificar quais aspectos operacionais afetam a percepção dos empregados sobre os canais internos de denúncias.
- Analisar a confiabilidade percebida pelos empregados sobre os canais de suas organizações.
- Identificar os protocolos alternativos e indiretos de denúncia quando não há um canal dedicado às causas supracitadas.
- Analisar a percepção dos empregados sobre a promoção da diversidade no seio de suas organizações.

1.3. Justificativas

A discriminação no ambiente empresarial engloba diferentes motivações, sendo as mais recorrentes advindas do racismo, do sexismo e da LGTQfobia (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Apesar de, atualmente, a diversidade ser uma das pautas mais discutidas pelo mercado ao redor do mundo, o amparo à heterogeneidade da força de trabalho demanda melhorias de protocolo dentro das organizações, uma vez que os canais de denúncia das empresas brasileiras diferem amplamente no que diz respeito à nomeação e operacionalização (SEBASTIÃO; BORBA, 2020).

Um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021) sobre os programas de *compliance* de empresas brasileiras de capital fechado evidenciou que 52% das denúncias reportadas ao canal de denúncias referem-se à assédio (moral e/ou sexual), sendo este um risco de *compliance* mapeado pelas empresas de 49% dos respondentes da pesquisa. Igualmente, a discriminação configura um risco de *compliance* identificado por 26% dos participantes dentro do mapeamento desenvolvido por suas respectivas organizações.

A presente pesquisa visa contribuir com a literatura de gestão da diversidade nas organizações, em primeiro lugar, expondo a abrangência das políticas empresariais ditas pró-diversidade ao analisar a percepção dos grupos minoritários frente às ferramentas de denúncia disponibilizadas pelas organizações. Em segundo lugar, no que diz respeito às contribuições práticas, o trabalho é relevante por analisar o aspecto corretivo, muitas vezes não executado, das políticas de inclusão, concebendo este como parte de um processo que possibilita a humanização e a consolidação da democracia nas empresas. Ou seja, os protocolos empresariais executados após um episódio de discriminação são, aqui, entendidos como uma parte importante da gestão da diversidade, não restringindo este conceito apenas ao endomarketing, ao recrutamento e à comunicação externa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo central de embasar cientificamente a presente monografia, esta seção foi construída a partir de estudos apurados nas bases dos portais Capes, Spell e Google Acadêmico. Os artigos científicos dispostos a seguir foram encontrados a partir das palavras-chave “canal de denúncia”, “gestão da diversidade” e “políticas de diversidade”. Adicionalmente, o respectivo referencial teórico foi enriquecido através de uma pesquisa bibliográfica, contando com documentos e relatórios desenvolvidos por consultorias independentes na área de governança corporativa.

2.1. A gestão da diversidade nas organizações

Segundo Saraiva e Irigaray (2009), devido a uma estrutura inerentemente tecnocrática, as organizações tendem a adotar uma visão de homogeneidade em seus cotidianos, como se a pluralidade do seu corpo social pudesse desaparecer sob a formalidade hierárquica. Questões ligadas à diversidade no mercado de trabalho começaram a ser estudadas por volta dos anos 1960 a partir da promulgação da *Affirmative Action* nos Estados-Unidos, uma medida de promoção da diversidade dotada de limitações e críticas por seus aspectos meramente quantitativos (CARDOSO *et al.*, 2007). Como sugere Franco *et al.* (2017), os conceitos de inserção e inclusão de grupos minoritários nas organizações diferem exatamente no ponto em que a mera inserção não apaga a dificuldade de ascensão hierárquica e não garante a socialização, aspectos, teoricamente, garantidos em uma política de inclusão eficiente.

Ao considerar a ótica mercadológica e capitalista, atualmente, sabe-se que a gestão da diversidade tem importância estratégica pois confere vantagens competitivas potenciais às empresas (FELLOWS, 2015). Isso se dá em razão da redução dos custos com turnover e absenteísmo; atração de funcionários talentosos, sensibilização para as novas culturas que formam o mercado, aumento da criatividade e da inovação nas empresas, aumento da capacidade de resolução de problemas e, finalmente, aumento da flexibilidade do sistema administrativo (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004)

Segundo os estudos de Fleury (2000, p. 20) a diversidade pode compreender aspectos como idade, sexo, grau de instrução, etnia, religião, origem, raça e língua. Franco *et al.* (2017) acrescentam que a ideia de minoria

social não se estende apenas ao quantitativo percentual destes grupos na sociedade, mas sim à ausência de representatividade nos espaços social, político e econômico, já que eles não são inseridos junto às esferas de poder com a devida legitimidade.

A gestão da diversidade nas organizações, tendo como principal objetivo aproveitar os melhores talentos dentro de um corpo social heterogêneo, perpassa por: (1) políticas de recrutamento, focadas na diversificação da força de trabalho; (2) políticas de treinamento, desenvolvidas para a conscientização dos gerentes a respeito das diferenças culturais; (3) comunicação, focada em divulgar as iniciativas organizacionais a todos os empregados (FLEURY, 2000). Dessa forma, os canais de denúncia devem ser inseridos nas políticas de comunicação, com o intuito de disseminar este dispositivo. Como supracitado, a diversidade é bastante multifacetada dentro e fora das empresas. Entretanto, o presente estudo debruça-se sobre a discriminação os seguintes grupos: negros, mulheres e membros da comunidade LGBTQI+.

Segundo o caderno das melhores práticas de diversidade e inclusão nas empresas desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE, 2019), os programas de integridade influenciam positivamente a promoção da diversidade no ambiente organizacional a medida em que, sustentados pela Lei Anticorrupção 12.843/2013, incentivam a denúncia de irregularidades e a aplicação do código de ética. Sendo assim, os mecanismos de integridade que, inicialmente, são criados para o combate à corrupção e fraudes contábeis tornam-se úteis para a identificação de condutas discriminatórias. Estas ocorrências, por sua vez, expressam o antagonismo da empresa com relação às diferenças em seu corpo social, aqui entendido como a negligência à gestão da diversidade. Ainda de acordo o mesmo documento desenvolvido pelo IBDEE, um canal de denúncia traz a luz desvios que podem dar origem a planos de ação para o fomento de uma cultura inclusiva.

Dessa maneira, faz-se necessário compreender a operacionalização dos canais de denúncia em maior profundidade. A partir da seção **2.2** do presente trabalho, será debatida a relevância que tais dispositivos têm na continuação de políticas pró-diversidade éticas e efetivas, ou seja, políticas que também consideram medidas que remedeiem ocorrências discriminatórias.

2.2. Ética organizacional e canais de denúncia

Além de iniciativas intimamente ligadas ao combate à corrupção nas organizações, um programa de *compliance*, idealmente, também busca disseminar uma conduta ética no seio das relações trabalhistas. Este objetivo pode ser materializado através de políticas, diretrizes e procedimentos que, juntos, compõem um Código de Ética e Conduta. Ademais, estes aparatos reforçam o respeito entre os empregados e demais partes interessadas dentro e fora da empresa (DUTRA, 2018). Como forma de fazer valer este conjunto de iniciativas, a comunicação e o treinamento são as principais estratégias adotadas pelas organizações para garantir a integridade pretendida. Através do conhecimento de seus direitos e deveres, o empregado tem os subsídios necessários para levar suas queixas ao canal de denúncias, mecanismo de comunicação que permite que violações como assédio moral e sexual sejam reportados (DUTRA, 2018). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 95):

O canal de denúncias, previsto e regulamentado no código de conduta da organização, é instrumento relevante para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias, contribuindo para o combate a fraudes e corrupção e para a efetividade e transparência na comunicação e no relacionamento da organização com as partes interessadas.

Miceli e Near (1989) afirmam que empresas que não disponibilizam um canal de comunicação colaboram para a omissão dos funcionários em casos de identificação de irregularidades. Entretanto, aspectos como a cultura da própria organização e o medo de retaliação podem motivar os indivíduos a buscarem por anonimato como garantia de proteção. Lee e Fargher (2012) atestam que um ambiente ético e com governança corporativa satisfatória tende a aplicar melhores políticas de divulgação dos procedimentos de delação. Parte considerável dos estudos encontrados para a composição do presente referencial teórico retratam a relevância dos canais de denúncia frente à integridade contábil das organizações, excluindo a gestão de pessoas e, ainda mais, a gestão da diversidade. Apesar desta lacuna, sabe-se que os canais de denúncia são mecanismos desenhados para assegurar os valores da empresa, inibir desvios de conduta e melhorar o ambiente de trabalho de forma ampla (ARAÚJO, 2020). Por esta gama de fatores, o presente trabalho admite a validade da lógica dos canais

de denúncia contábil aplicada à gestão da diversidade e à delação de episódios discriminatórios. Dito isso, Keenan (1990) acrescenta que organizações que contam com informações claras sobre seus canais de denúncia e administram os riscos de retaliação posteriores aumentam o incentivo à denúncia percebido por seus colaboradores.

2.2.1. Os formatos dos canais de denúncia no contexto brasileiro

Os canais de denúncia diferem no que diz respeito à estrutura, objetivos da instituição e exigências regulatórias em associação à legislação do país. Outrossim, a mera existência desta ferramenta não garante a eficácia da prevenção aos riscos de *compliance* (SILVA; MELO; SOUZA, 2016) Em linhas gerais, os formatos que esses mecanismos de comunicação podem assumir perpassam por linhas telefônicas e ouvidorias; *call centers*; caixa postal; e-mail com direcionamento automático para os receptores das denúncias; *hot site* – com viabilização de um *link* via internet, intranet ou pelo próprio site institucional (BERGAMINI JÚNIOR, 2005).

O estudo de Sebastião e Borba (2020) analisou uma população formada por todas as companhias brasileiras de capital aberto listadas na B3 no ano de 2020, e delimitou como amostra de pesquisa 142 companhias pertencentes ao nível diferenciado de governança corporativa Novo Mercado, com o objetivo de verificar as características dos seus respectivos canais de denúncia. Sendo assim, constatou-se que 87%, ou seja, 123 companhias, possuem canais de denúncia e, dentre estas, 33% os operam internamente, 62% através de uma empresa independente e 6% não informaram. No que diz respeito aos processos de apuração, apenas uma empresa solicita identificação, 9 empresas não se exprimiram e todas as demais, ou seja, 113 companhias, oferecem a possibilidade de anonimato.

Com relação à estrutura operacional dos canais de denúncia, 49 companhias viabilizam formulários através de seus *websites* e telefone; 29 disponibilizam o formulário, juntamente de telefone e e-mail; 15 dispõem apenas o formulário; 13 apenas e-mail; 8 e-mail e telefone; 7 formulário e e-mail; e 2 empresas contam apenas com o canal telefônico.

Finalmente, ainda segundo o mesmo trabalho de Sebastião e Borba (2020), a nomeação dos canais de denúncia apresenta consideráveis variações a depender da organização, respeitando a tabela a seguir:

Tabela 1 - Nomeação dos canais de denúncia

Nome do canal	Variações	Quantidade	Percentual
Canal de denúncia	Canal de denúncia de ilícitos, denúncias e manifestações, denúncia ética, canal de denúncias;	34	28%
Canal de ética	canal de ética e integridade, linha ética, disk ética, canal de linha ética, caixa de ética, canal de ética corporativa, conversa ética;	31	25%
Canal confidencial	portal confidencia	25	20%
Outros nomes	disk alerta, canal de integridade, canal de transparência, canal de manifestação, registro anônimo, área de conformidade;	16	14%
Ouvidoria	canal de ouvidoria, ouvidoria externa;	9	7%
Conduta	canal de conduta, relatar desvio de conduta	4	3%
Canal de comunicação	canal de comunicação;	4	3%
	Total	123	100%

Fonte: Sebastião e Borba (2010)

Araújo (2020) salienta que a proteção ao denunciante contra todas as formas de retaliação, a facilidade de acesso ao canal e o sigilo, mesmo em casos de improcedência da denúncia, são fatores que conferem qualidade e agregam à confiabilidade percebida pelos trabalhadores acerca destes canais de comunicação. Santos e Estender (2018), através de um estudo de campo qualitativo-exploratório sobre qualidade de vida no trabalho em uma empresa do setor farmacêutico, expõem que o anonimato do canal de denúncias é um aspecto relevante segundo funcionários e diretores da organização estudada, pois faz com que vítimas e testemunhas se sintam mais seguras ao lançarem mão deste recurso. Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) boas práticas de gestão de um canal de denúncias incluem a operacionalização

independente e imparcial, com garantia de sigilo da mensagem e do denunciante podendo uma terceirizada ser incumbida ou não desta atividade. Entretanto, um comitê deve acompanhar o tratamento das denúncias, aprovar conclusões e garantir que o denunciante esteja ciente dos resultados e providências. Ainda de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019) e sua pesquisa acerca das métricas de governança corporativa conduzida com empresas brasileiras de capital fechado de médio e grande porte, o canal de denúncia mostra-se uma ferramenta presente até mesmo em companhias com práticas embrionárias e pouco maduras na dimensão de gestão de conduta.

Finalmente, a primeira edição da pesquisa “Perfil do *Hotline* no Brasil” (KPMG, 2019), que contou com a participação de 200 empresas de diferentes segmentos e níveis de receita operacional, majoritariamente sediadas na região sudeste, entre elas 45% multinacionais, revela que 79% das organizações já possuem um *Hotline* implementado. Dentre estas, 40% contam com um canal maduro, ou seja, com mais de 5 anos de operacionalização. Além disso, 91% de tais companhias acreditam que seus colaboradores confiam nesta ferramenta de denúncias e 97% acreditam na sua eficiência para a identificação de desvios de conduta.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a estratégia metodológica empregada, inicialmente, indicando o método, a classificação e a estratégia de pesquisa. Em seguida, é exposto o instrumento de coleta de dados e o perfil dos entrevistados, bem como os procedimentos de análise de dados.

3.1. Método, classificação e estratégia de pesquisa

Com o objetivo geral de analisar qual a percepção de empregados sobre os canais internos de denúncias enquanto instrumento de combate à discriminação no ambiente de trabalho, o método de desenvolvimento da pesquisa assume caráter qualitativo e a sua classificação quanto aos fins é descritiva. Como sugerido por Gil (1998), a pesquisa com fins descritivos expõe características de uma população, levanta informações sobre cenários específicos e possibilita o estabelecimento de correlações, sem a intenção de explicar o que descreve. A ontologia deste estudo é de natureza subjetiva e a epistemologia segue uma abordagem fenomenológica que, em conformidade com Martins e Santos (2017), compenetra-se na experiência de vida dos indivíduos, ou seja, fenômenos humanos subjetivos, sob uma abordagem qualitativa.

3.2. Instrumento de coleta de dados

Segundo Martins e Santos (2017), entrevistas são instrumentos de coleta de dados comumente utilizadas no método fenomenológico. Para o desenvolvimento do trabalho vigente, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, ao longo dos meses de abril e maio de 2021, com dez participantes voluntários, tendo cada uma delas duração média de 25 (vinte e cinco) minutos. As entrevistas foram conduzidas através do roteiro exposto no Apêndice I.

Inicialmente, a entrevista concentrou-se na coleta de dados demográficos dos trabalhadores. Em um segundo momento, buscou-se acessar o entendimento dos participantes a respeito do conceito de diversidade nas organizações, bem como as iniciativas promovidas com essa finalidade. Posteriormente, a entrevista foi conduzida com o intuito de analisar a percepção dos participantes sobre os canais de denúncia enquanto instrumento de combate à discriminação no ambiente de trabalho. De forma complementar, a pesquisa almejou aumentar seu

potencial descritivo identificando as principais características e processos operacionais destes canais, bem como os protocolos alternativos e indiretos de denúncia.

As entrevistas foram realizadas virtual e individualmente, através da aplicação Zoom, destinada a videoconferências, e gravadas sob a autorização dos respondentes.

3.3. Perfil dos pesquisados

Os entrevistados contemplados no trabalho vigente são trabalhadores de empresas privadas sediadas no município do Rio de Janeiro que, independentemente de já terem sido alvo de discriminação ou não, se autodeclaram pertencentes de um ou mais dos seguintes grupos de representação corporativa minoritária: negros, mulheres e membros da comunidade LGBTQIA+.

Para fins de agendamento, os dez entrevistados foram convidados a participar da pesquisa a partir da rede de contatos pessoal da autora e contatados através das redes sociais. A descrição demográfica dos selecionados encontra-se expressa na Tabela 2 do capítulo 4.

3.4. Procedimentos de análise de dados

A análise dos dados coletados se deu através da técnica de análise de conteúdo que, segundo Silva, Gobbi e Simão (2005), é uma técnica pautada em procedimentos sistemáticos e rigorosos, focados na descrição do conteúdo da mensagem investigada. Franco (2005) acrescenta que tal mensagem pode ser verbal, gestual, silenciosa e, até mesmo, figurativa, capaz de expressar um significado e um sentido que a análise de conteúdo alcança sob uma concepção crítica.

As entrevistas foram transcritas com o auxílio da aplicação eletrônica MIRO, o que permitiu a visualização matricial dos dados. Esta organização favoreceu a delimitação e o aprofundamento sobre o *corpus* da investigação. Silva, Gobbi e Simão (2005) sugerem que os elementos de conteúdo sejam agrupados por parentesco de sentido em categorias analíticas. Sendo assim, a interpretação referencial do estudo vigente foi realizada com base em seis categorias de análise, apresentadas nas Tabelas 3 e 4 do próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, será apresentado o perfil dos entrevistados. Em seguida, indo de encontro aos objetivos do estudo, serão explanados os critérios de classificação da análise categorial adotada. Por fim, serão discutidos os resultados obtidos.

4.1. Perfil dos entrevistados

Como é observável na Tabela 2, os participantes da pesquisa são jovens entre 23 e 32 anos, ingressos no nível superior e atuantes, majoritariamente, em cargos juniores de empresas privadas. Apesar desta homogeneidade demográfica, os entrevistados ocupam departamentos variados e as empresas contempladas compõem diferentes setores de atuação.

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados

	Idade	Gênero	Escolaridade	Setor de atuação da empresa	Tempo de serviço do trabalhador	Área de atuação do trabalhador	Senioridade do cargo	Grupo(s) minoritários de identificação
E1	23	Feminino	Graduação (cursando)	Energia Elétrica	4 meses	Recursos Humanos	Estágio	Mulher
E2	25	Feminino	Graduação (cursando)	Tecnologia da Informação	1 ano e 10 meses	Marketing	Estágio	Mulher
E3	23	Feminino	Graduação (cursando)	Telecomunicações	2 anos e 1 mês	Financeiro	Júnior	Mulher; negra
E4	32	Masculino	Graduação (cursando)	Alimentos e Bebidas	1 ano e 7 meses	Marketing	Estágio	Negro; LGBTQ+
E5	25	Feminino	Graduação (cursando)	Tecnologia	2 anos	Comercial	Júnior	Mulher; LGBTQ+
E6	28	Masculino	Graduação (cursando)	Aeronáutica	2 anos	Comercial	Júnior	Negro
E7	24	Feminino	Graduação (cursando)	Seguradora	1 ano e 6 meses	Recursos Humanos	Júnior	Mulher; negra
E8	24	Masculino	Pós-graduação (cursando)	Telecomunicações	1 ano e 8 meses	Marketing	Pleno	LGBTQ+
E9	24	Masculino	Graduação (cursando)	Serviços Financeiros	1 ano e 6 meses	Marketing	Júnior	Negro; LGBTQ+
E10	24	Feminino	Graduação (completa)	Telecomunicações	2 anos	Comercial	Pleno	Mulher

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

4.2. Categorias de análise

Consoante com capítulo de metodologia, foi adotada a análise de conteúdo categorial ao longo apresentação e discussão dos resultados. Após a transcrição, interpretação e comparação dos depoimentos obtidos através das

entrevistas, foram definidas seis categorias de análise *a posteriori*, delimitadas a partir dos critérios de classificação explícitos nas Tabelas 3 e 4. De acordo com Silva, Gobbi e Simão (2005), as categorias analíticas são agrupadas em função do parentesco de sentido de conteúdo. No presente estudo, a categorização ocorreu a partir de critérios semânticos e da revisitação ao referencial teórico. A partir do sentido atribuído pelos entrevistados à gestão da diversidade e aos canais de denúncia nas organizações, foram definidas as seguintes categorias:

Tabela 3 – Categorias de análise sobre diversidade

Categoria	Critério de classificação
Diversidade enquanto política	Engloba associações entre o entendimento do conceito de diversidade e as iniciativas formais para a sua promoção e gestão nas empresas
Diversidade enquanto cultura	Engloba a percepção dos entrevistados acerca da maturidade das relações sociais trabalhistas e do clima organizacional a respeito de temáticas inclusivas
Diversidade enquanto representatividade	Engloba a identificação dos entrevistados (ou a ausência desta) para com a força de trabalho de suas organizações

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Tabela 4 – Categorias de análise sobre canais de denúncia

Categoria	Critério de classificação
Operacionalização	Engloba as características operacionais e estruturais dos canais de denúncia, bem como as circunstâncias que afetam a avaliação da ferramenta por parte dos entrevistados
Instrumento formal	O canal de denúncia é associado à burocracia organizacional e entendido, pelos entrevistados, como uma formalidade disponibilizada pela empresa
Instrumento de controle	Os canais de denúncia são interpretados como ferramentas de vigilância, sendo entendidos como uma forma de controle das organizações para com o seu corpo social

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

4.3. Diversidade nas organizações

Com o intuito de complementar e embasar a discussão sobre canais de denúncia, buscou-se acessar a percepção dos entrevistados a respeito da presença, da promoção e da gestão da diversidade no cerne de suas organizações. Dessa forma, seguindo os critérios dispostos na Tabela 3, a

diversidade será aqui entendida como política institucional, cultura e representatividade em virtude das declarações obtidas.

4.3.1. Diversidade enquanto política institucional

Parte dos entrevistados admite que suas empresas contam com iniciativas formais para a promoção e gestão da diversidade. Este grupo considera que tais ações são positivas e necessárias.

Eles lançaram este ano um programa de diversidade. É muito recente, mas está funcionando com muita força. (...) Esse ano, sinto que têm surgido várias políticas de diversidade. (...) A empresa ainda está caminhando devagar nesse sentido, mas existem políticas e eu vejo elas de uma forma muito positiva. Eu acho que o que tem sido feito está muito bom para tão pouco tempo (E1)

Eu acho que as iniciativas são boas, o grupo de diversidade eu acho bom (E8)

Eu sinto que a empresa se esforça (E4)

Eu entendo que para a organização ser diversa ela não vai ter nenhum preconceito na hora da contratação dos profissionais. Como aconteceu com a *MagaLu* (varejista brasileira de grande porte), eles fizeram um processo seletivo somente para pessoas que se entendiam como negras. Então, eles entenderam que não tinha uma diversidade dentro da empresa e quiseram contornar isso. Eu acredito que quando você tenha políticas que visam, não só a contratação, mas manter as pessoas lá dentro, é muito importante. E é isso que eu entendo como diversidade (E2)

Em linhas gerais, as iniciativas identificadas no discurso dos respondentes perpassam pela organização de grupos de afinidade e/ou comitês, pesquisas internas, festas temáticas e campanhas educacionais, consonantes com as ações propostas no estudo de Fleury (2000). Percebe-se que o departamento de Recursos Humanos, valendo-se da comunicação interna, é o principal precursor das ações supracitadas, sendo identificado pelos entrevistados como o protagonista na criação destas iniciativas formais.

Fizeram uma pesquisa acerca da diversidade, buscando saber o quanto os funcionários veem que a empresa é diversa, solicitando críticas quanto a isso. Mas com relação a contratação, eu não sei. Isso é mais para a área de RH. Mas eles estão sempre mandando comunicados, eles buscam fazer pesquisas (E3)

(Em um processo seletivo) o gestor escolheu o homem, apesar do RH ter indicado a mulher. Então, o RH teve que se posicionar muito forte, e falar que ele estava indo contra a política (da empresa) sem nenhuma justificativa plausível. (...) Aí, ele cedeu e escolheu a mulher (E1)

O RH que toca as iniciativas gerais, as palestras, as orientações com lideranças e, também, essa parte de recrutamento (E1)

(Ao narrar um episódio desconfortante em função de um comentário indevido)
 Se eu sou um cara do RH e eu estou ali, calma aí, vamos ver, tem um problema
 (E9)

Os comitês narrados pelos respondentes funcionam como coletivos compostos por indivíduos pertencentes aos grupos de representação corporativa minoritária. Dentro das empresas, este engajamento é traduzido em reuniões e oficinas organizadas com o objetivo de acolhimento e conscientização. Por outro lado, as festas temáticas e as campanhas educacionais, em geral, não apresentam a mesma constância dos grupos supracitados, visto que se tratam de ações pontuais. Esta característica dissolve parte da satisfação dos entrevistados, que afirmam observar um oportunismo por parte de suas companhias, uma vez que estas se beneficiam de épocas específicas do ano para a promoção destas ações. Em outras palavras, as empresas mostram-se mais engajadas com determinada causa em datas convenientes como, por exemplo, o mês do orgulho LGBTQIA+, o Dia da Consciência Negra e o Dia Internacional da Mulher. Sendo assim, nas demais épocas do ano, não é observado um debate relevante sobre os temas em questão.

No mês do LGBTQIA+ do ano passado, para falar sobre orgulho, a gente ia lançar uma campanha com influenciadores. Mas a gente pensou que não adianta lançar uma campanha externa, se internamente a gente não sabe qual é esse nível de conversa. (...) Para a gente fazer uma campanha, os nossos colaboradores têm que entender pelo menos o mínimo. (...) Toda pessoa LGBTQ está cansada de ter que falar sobre orgulho, sobre sobrevivência. A gente não precisa voltar para isso todo ano. Claro que é um discurso muito mais fácil de se trabalhar, mas a gente está cansado de falar de sofrimento. A gente quer falar sobre as nossas vivências. É a mesma coisa de todo mês de novembro chamar alguém para falar sobre racismo. Existem outros tipos de conteúdo, queremos mostrar outra faceta nossa. As vezes a pessoa quer falar como ela é uma ótima profissional. (E9)

Deveria ser falado de diversidade dentro e fora da empresa. Falar mesmo nos jornais, nos *outdoors*, falar mesmo que é uma empresa com diversidade e não ficar só nesse *pink money* de colocar bandeirinha colorida no mês *tal*. Não é uma coisa que ajuda muito (E8)

A compreensão da diversidade enquanto política também se evidenciou no discurso dos entrevistados quando estes foram indagados sobre o que fariam para melhorar a gestão da diversidade em suas empresas. Dentre as declarações obtidas, está contida a criação de programas de recrutamento, a garantia à equidade salarial e o investimento em análises quantitativas para mensuração da pluralidade do efetivo de trabalho e do sucesso das ações adotadas, vide os exemplos a seguir:

Primeiro, equidade salarial, acho justa a equidade salarial, independentemente da pauta da nossa discussão ser sobre diversidade e orientação, acho que equidade vem em primeiro lugar. As pessoas precisam se sentir à vontade dentro da empresa com relação a salário (E8)

Eu sinto que a empresa se esforça muito, mas não sei como eles estão medindo o progresso e o sucesso dessas ações. No mês da consciência negra, a gente teve um mês inteiro de palestras e debates. Mas, até que ponto, essas ideias são internalizadas e as pessoas começam, realmente, a agir diferente? Não tem, por exemplo, uma pesquisa antes, para saber como as pessoas pensam e uma pesquisa depois, para saber se alguma coisa foi assimilada. E eu acho isso muito problemático, pois a partir do momento que não conseguimos medir, não conseguimos saber se aquele investimento em diversidade, inclusão e cultura trouxe frutos depois. (E4)

Acho que tem que fazer uma análise quantitativa de quantas minorias têm na sua empresa. Tipo, tem x mulheres, x pessoas pretas e x LGBTQs. Tá, mas em quais níveis de cargo? São só estagiários, são só analistas, coordenadores, gerentes...? Porque aí você consegue entender como vai cascatear a situação. (E10)

No que tange o recrutamento, observa-se uma dualidade de opiniões. O entrevistado 6 é contra a política de cotas em processos seletivos, pois é avesso à possibilidade de exclusão de candidatos mais qualificados. A entrevistada 7, por sua vez, apresenta-se insegura em função do caráter meramente figurativo deste gênero de iniciativa, vide as seguintes alegações:

Sendo bem sincero, eu tenho um certo receio quando vem filtrado do RH as minorias (referindo-se aos candidatos). Por mais que eu faça parte dessa minoria, eu fico com um pouco de receio da empresa estar excluindo pessoas que não são parte dessa minoria, mas que desempenhariam o papel efetivamente melhor. Se o meu primeiro filtro é a cor da pele, ou como a pessoa se identifica, então, já fica uma visão enviesada. E até um outro aspecto de “eu não passei por ampla concorrência, eu passei porque era por cota”, entende?! Quando o RH filtra dessa forma, não me deixa confortável. Eu quero ver representatividade, mas não quase que imposta. (E6)

Você fica meio na dúvida se você realmente foi classificado pela sua competência, ou porque você é preta, porque você é mulher ou LGBTQ, sabe?! Você não sabe se a empresa tá querendo pegar essas pessoas para usar de outdoor, mostrar..., mas só ficam como manchete, para a empresa ter uma boa visão. (E7)

Por outro lado, o recrutamento também se apresentou como um meio de reparação para diferenças estruturais advindas do sistema educacional. O discurso dos entrevistados reivindicou a absorção de mulheres nas áreas técnicas, por exemplo.

Eu criaria programas para contratação de grupos que fossem específicos. Por exemplo, vamos contratar mulheres para a área técnica que, independentemente de terem experiência ou não, a gente absorve elas e treina. (E1)

Como eu trabalho em uma empresa de tecnologia, vejo que os cargos técnicos, como desenvolvedor, são predominantemente preenchidos por homens. A

gente deveria incentivar mais mulheres a entrarem nesse mercado. Mulher não é só para marketing, vendas e recursos humanos (E2)

4.3.2. Diversidade enquanto cultura

A cultura organizacional, sob a percepção dos entrevistados, não reflete a intenção das políticas institucionais formalizadas. Isto é, apesar da existência de iniciativas protocoladas, a maior parte dos participantes da pesquisa não considera que seu ambiente de trabalho é suficientemente maduro para a abordagem de temáticas relativas à diversidade e inclusão. Este aspecto indica que a diversidade, enquanto política, fica restrita ao discurso empresarial e, por vezes, não têm efeitos práticos notáveis pelos grupos minoritários.

A (nome da empresa) têm um discurso muito bonitinho sobre diversidade, mas dentro da empresa a gente claramente nota que tem algumas áreas que são mais diversas que outras. Como eu trabalhava na área técnica, que era basicamente formada por engenheiros, por mais que a gente falasse bastante de diversidade nas reuniões, a penetração da diversidade era muito difícil. (...) Eu já escutei comentários do tipo “pô, fulano, não vai pegar bem você fazer isso, é coisa de mulherzinha,” São muitos exemplos, sempre transvestido de brincadeira (E4)

Isso ainda é um tabu dentro da empresa, essas coisas de identidade, orientação, performatividade... Por exemplo, as únicas coisas que eu escuto são “você é engraçado, você é muito simpático”. Nunca é nada no sentido profissional, como “você é um bom profissional, você trabalha bem”. São sempre adjetivos minoritários. Muito ligados a um estereótipo: a performance que eles esperam que um homem gay vai ter. (...) Então, tem as iniciativas formais (de diversidade) mas, além de serem poucas, não são efetivas. É só para inglês ver. (E8)

Com negros, é mais velado. Mas, com LGBTs, sempre tem piada. Várias opiniões são colocadas de forma bem ruim. Apesar da empresa dizer que apoia, as pessoas não. (E7)

Isso (a diversidade) não é uma pauta dentro da empresa. Não tem como eu saber. Eu acredito que tenham mais pessoas LGBTQs, mas não tem como eu saber porque isso não é conversado. E por ser um ambiente muito masculino, tem muita piadinha. Então se tiver mais pessoas (LGBTQs) lá dentro, elas talvez não se sintam confortáveis. (E5)

A idade do efetivo empresarial foi descrita como um fator de influência pelos entrevistados. Aqueles admitidos em organizações cujo corpo social é mais jovem, afirmam que as lideranças e os colegas de trabalho são receptivos à pluralidade da força de trabalho. Contudo, de maneira análoga, os entrevistados admitem que os colaboradores mais velhos afetam de forma negativa a cultura organizacional no que tange a aceitação à diversidade, vide as declarações abaixo:

Sempre tem piada, pessoas em cargos mais altos sempre falam. Tem que educar as pessoas, porque, normalmente, quem tá nesses cargos são pessoas

mais velhas, que não tem esse tipo de conhecimento. Então, elas acabam só fingindo que acreditam (E7)

A minha empresa, principalmente, por ser majoritariamente de pessoas jovens, a gente tem um pensamento, uma filosofia muito agregadora de trazer as pessoas para dentro e mantê-las. Então, assim, na minha empresa tem, sim, muita diversidade. (E2)

Tem ainda uma questão, infelizmente, muito ligada à idade. Tem pessoas mais velhas lá que fazem comentários delicados, que tem uma problemática inserida. A minha chefe direta, ela é uma pessoa aberta, mas é porque ela é uma pessoa mais jovem. Ela tem amigos e amigas que se identificam com a comunidade LGBTQ. Mas o chefe acima dela, que também é meu, ele, de fato, é homofóbico. (...) Então, têm também esses cargos que as pessoas estão lá há mais tempo. Não são tão jovens. Eu acredito que a juventude, por ter mais acesso à informação, acaba sendo menos preconceituosa. (E8)

Em outro momento, constatou-se que empresas que perpetuam uma homogeneidade elitista em seu efetivo, ou seja, que dispõem de funcionários, em sua maioria, do gênero masculino, brancos, héteros e cisgêneros, corroboram para a percepção negativa dos entrevistados a respeito do acolhimento à diversidade. Sob este prisma, a entrevistada 5 pontua que, a partir de uma abordagem individual, seus associados demonstram aceitação às diferenças de gênero, raça, identidade e orientação sexual. Entretanto, coletivamente, ao decorrer de reuniões e conversas informais, perde-se o comprometimento com esta questão.

Por ser um ambiente muito masculino, tem muita piadinha. Eu acharia legal se tivesse esses grupos de conversa (referindo-se aos coletivos/grupos de afinidade). A gente acaba tendo essas conversas informalmente. Já conversei sobre esses temas várias vezes com meu chefe, meus colegas. E, informalmente, as pessoas estão abertas a conversar sobre isso. É engraçado, porque quando eu vou fazer a conversa individual, o tema flui. Eu já conversei sobre a minha sexualidade, foi super tranquilo. Então, assim, individualmente, as pessoas estão abertas. Mas, quando você junta um monte de homem, eles começam a falar ***** (vocabulário de baixo calão). (E5)

A penetração da diversidade é muito difícil, porque o perfil é homem, branco, hétero, formado na PUC, porque esse é um perfil muito próximo ao perfil de engenharia que a gente tem no país. Por mais que eu perceba um “*push*” da empresa por incluir pessoas diferentes do padrão dominante, eu sempre noto que, no final das contas, quem escolhe o funcionário é o gestor da vaga. E aí, por identificação, o homem branco, escolhe o homem branco. E quando escolhe uma mulher, é pelo pensamento machista de “eu vou ficar aqui na minha equipe, cheio de menininha bonita e vou ser o maioral”. Isso não era dito, mas a gente sabe que por trás dessas intenções são muito presentes. (...) Então, apesar da empresa querer que a gente aceite todo mundo, essas pessoas “padrão” mantinham esses pensamentos preconceituosos (E4)

Sendo assim, as relações sociais informais de trabalho e a abertura concedida ao debate são fatores que influenciam a maturidade da cultura organizacional no que diz respeito à diversidade, sob a percepção dos

entrevistados. Foi exposto pelos respondentes que a omissão a esta temática advém da intenção de fuga de conflitos. Analogamente, esta ideia é respaldada pelas declarações a seguir, em que os entrevistados valorizam a possibilidade de manifestação da orientação sexual:

Os gerentes mais embaixo, os líderes diretos, muitas vezes, eles evitam educar sobre diversidade para evitar um conflito. Não é nem medo de se expor. Mas eles pensam “ah, não vou criar confusão, não vou me indispor, criar esse pequeno atrito com fulano, porque eu sei que ele é assim mesmo. Foi só uma brincadeira”. É o famoso passar pano, para não criar um problema para si e, também, não se indispor com a pessoa que criou algum constrangimento. (E4)

A gente tem LGBTs e é bem forte, inclusive, dentro da minha empresa. As pessoas não precisam se esconder. A gente sabe de casos de pessoas LGBTs que precisam se esconder e na minha empresa isso não acontece. (E2)

De lésbica, temos duas. Uma que ninguém sabe que é, ela só contou para poucas pessoas. A outra, que as pessoas sabem que ela é, ela fala no Instagram dela. Mas não é um assunto debatido, comentado, não é uma experiência vivida na sua plenitude. (E8)

Ao longo das entrevistas, o setor de atuação da empresa foi declarado como um aspecto relevante para maturidade de acolhimento à diversidade e inclusão de minorias. A atuação em mercados tradicionais configura um obstáculo para a receptividade da cultura organizacional.

O que eu sinto, e, aí, não é só na minha empresa, mas nessa área em geral: como eu trabalho em uma empresa de tecnologia, os cargos técnicos são preenchidos por homens. Nesse contexto de tecnologia, não tem mulheres no comando na parte técnica. (E2)

A indústria aeronáutica, em geral, é extremamente conservadora. Eles são muito avessos à mudança, é uma questão técnica deles. Esse aspecto se arrasta em todos os setores da empresa. Eles são muito conservadores. Então, em linhas gerais, as pessoas que trabalham na empresa não são engajadas com pautas de diversidade, inclusão... (E6)

Acho que é devido a minha área. O setor de tecnologia é muito masculino. Isso vem desde a formação universitária também. (E5)

Finalmente, os relacionamentos estabelecidos sob uma abordagem igualitária, sem diferenciação de tratamento entre indivíduos plurais, aproximam o ideal da diversidade ao contexto de trabalho, de acordo com os entrevistados. Não obstante, esta indiferença não garante a igualdade e a plena socialização entre os grupos minoritários.

Especificamente a liderança mais sênior da minha área, que é o vice-presidente, eu nunca presenciei nada. Nunca ouvi nenhum comentário, nem mesmo nenhuma risadinha por comentário preconceituoso. (E4)

Eu não converso muito com a liderança. Mas eles deixam transparecer na cultura (inclusiva) da empresa e eles efetivamente não julgam os outros pela sua orientação sexual, pela sua cor de pele ou pelo seu gênero. Eu trabalho

perto do diretor de produtos. E, esse diretor em particular, eu acho ele super a favor da diversidade, ele super apoia. Ele está sempre dando força para a gente, eu que sou mulher e um outro colega LGBTQ. Não vejo nenhum tipo de diferença de tratamento entre a forma como ele me trata e a forma como ele trata meus colegas homens e brancos. (E2)

4.3.3. Diversidade enquanto representatividade

A terceira categoria de análise considera a diversidade como uma precursora da representatividade no seio das organizações. Inicialmente, os entrevistados associaram a presença da diversidade a um aspecto quantitativo, ou seja, ao número de funcionários, pertencentes a grupos minoritários, observáveis no interior da empresa. Esta alusão pode ser constatada através das seguintes alegações:

Diversidade é o que não tem na minha área porque a gente só tem uma pessoa negra, dentre noventa pessoas. E, de lésbica, temos duas (...) e eu, eu que sou (homossexual) e não tenho o menor problema. (E8)

Na minha empresa, só eu que sou negra. É muito raro ver alguém da minha cor por lá. Na verdade, tem mais um homem negro. Mas ele não é da minha parte, é do financeiro. (E7)

Em questão de gênero, tem muito mais homem. Em questão de raça, até que é mais equilibrado. (E5)

O Brasil é composto por 60% de pessoas negras, então, eu entendo que diversidade é você ter esse espectro representado nos lugares que você frequenta. Eu diria que a minha empresa é diversa se eu encontrasse esse tipo de representatividade. A mesma coisa para as outras minorias. O efetivo da minha empresa não é diverso (E6)

Quando eu entrei (na empresa) há um ano e meio atrás, de todas as pessoas pretas, da área de marketing, só tinha eu e um outro estagiário. E LGBTQ só tinha eu e meu chefe. (E9)

Na minha empresa tem diversidade, tem muitas mulheres, tem LGBTQs, tem pessoas negras. (E2)

Adicionalmente, foi constatado que os entrevistados se atêm à ideia quantitativa de diversidade sob a ótica de seus próprios grupos minoritários de identificação. Isto é, ao longo das entrevistas realizadas, mulheres tenderam a analisar, embora não restritivamente, a presença de outras mulheres. Da mesma forma, esta predisposição foi observada entre negros e membros da comunidade LGBTQ+. Indo de encontro com Franco *et al.*, (2017), constatou-se a associação da diversidade à ocupação de cargos de alta hierarquia. Sendo assim, é evidente que ampliar o número de indivíduos pertencentes a grupos minoritários sem oferecer oportunidades de ascensão não satisfaz o ideal de diversidade

manifestado ao longo das entrevistas. Sob este prisma, observa-se a diferença entre o conceito de inserção, ou seja, a mera adição de minorias ao cerne das empresas, e o conceito de inclusão, entendido como os esforços que garantem a socialização e a promoção hierárquica destes grupos (FRANCO *et al.*, 2017).

Tem empresas que dizem “ah nós temos pessoas negras”. E, aí, quando você vai ver, é um cargo abaixo. Sempre pessoas negras, mulheres e LGBTQs que estão em um cargo baixo, não tem oportunidade de crescimento (...) não deixam essas pessoas ascenderem. (...) Na minha empresa não tem negros em posições de poder (E2)

Você não vê nenhuma pessoa dentro da empresa com cargo importante que seja negro. Não me sinto representada ali. (E3)

Até existem mulheres no meu setor. Mas, essas mulheres, elas estão, na maioria das vezes, nos escalões mais baixos. Para negros e LGBTQs, ainda é pior, porque não tinha nenhum negro associado. Todos eram ou aprendizes, ou estagiários ou terceirizados. (E4)

O discurso de diversidade empresarial é: “entra aqui porque a gente tem trainee, a gente tem estágio”. Só que você não vê essa ascensão de carreira acontecendo. Não se enxerga essa ascensão. Será que nós nunca vamos ser gerentes? Diretores? (E9)

Por fim, a diversidade enquanto representatividade também é expressa na dualidade dissimulada entre as campanhas externas e a realidade organizacional, novamente, no que diz respeito ao aspecto quantitativo dos grupos minoritários integrados à força de trabalho nas empresas. Revela-se uma incoerência nos discursos empresariais publicitários que propalam ideais inclusivos enquanto o interior da empresa não vê este discurso refletido em seu corpo social.

Na época do *Black Lives Matter*, a gente preferiu não se posicionar por uma questão óbvia. Alguém poderia perguntar “quantos pretos tem aí (dentro da empresa)?” E você vai responder o que? (E9)

A empresa postou uma foto no LinkedIn e tinha sessenta pessoas e não tinha uma pessoa preta. Aí veio uma chuva de comentários de pessoas criticando e, aí, a empresa apagou a foto. (E8)

Este gênero de manifestação salienta o caráter tecnocrático das organizações que, regularmente, creem que a pluralidade de seu efetivo pode ser encoberta de forma homogênea sob sua formalidade hierárquica (SARAIVA; IRIGARAY, 2009)

4.4. Canais de denúncia

Para que o objetivo geral da pesquisa fosse alcançado, buscou-se compreender a percepção dos empregados sobre os canais de denúncia enquanto instrumento de combate à discriminação. Ou seja, qual a importância

auferida a este dispositivo segundo os grupos minoritários estudados e quais aspectos afetam esta avaliação. De maneira complementar, foi analisada a confiabilidade percebida pelos empregados sobre os canais de denúncia de suas organizações, tal como os protocolos alternativos e indiretos de delação identificados.

4.4.1. Operacionalização dos canais de denúncia

No que tange a operacionalização, em linhas gerais, os entrevistados não têm informações suficientes sobre os canais de denúncia disponibilizados por suas empresas. Segundo suas declarações, a comunicação interna falha ao divulgar esta ferramenta, como é possível constatar a partir da seguinte declaração:

Para fazer uma denúncia formal, eu não sei como funciona. [...] Já procurei no site da empresa e não encontrei. Sei que em algum lugar existe esse canal de denúncia, mas nunca vi sendo divulgado, não sei onde fica e, se alguém me perguntar, não vou saber dizer (E1)

Esta mesma entrevistada (E1) acrescenta que apreciaria que o investimento em comunicação do canal de denúncia em sua empresa fosse acompanhado da divulgação de informações relativas à ética organizacional e ao direito do trabalho, de forma a esclarecer, para os empregados, os conceitos de assédio e discriminação.

Eu nunca tinha parado para pensar nisso, e eu nunca vi o canal de denúncia. Então, o que eu faria, seria colocar no site interno da empresa alguma aba que fosse muito fácil de visualizar e que deixasse bem claro que garante sigilo. E fosse um lugar, também, que eu pudesse acessar algumas coisas: o que é considerado um assédio moral, o que é considerado um assédio sexual, o que é considerado discriminação. Que fosse um lugar que eu pudesse acessar esse tipo de conteúdo. (E1)

Cabe ressaltar que poucos entrevistados souberam informar tanto o formato de seus respectivos canais de denúncia quanto as suas vias de operação. Desse modo, os canais são, majoritariamente, acessados através de um formulário eletrônico ou de um número telefônico 0800, e operados por uma empresa terceirizada. A administração deste dispositivo por uma companhia especializada e a adoção de formulários e vias telefônicas refletem o levantamento logrado por Sebastião e Borba (2010), que também identificam esta mesma inclinação na gestão dos canais de denúncia em empresas de capital aberto brasileiras.

Segundo os entrevistados, as possíveis causas para a indevida promoção dos canais de denúncia incluem o porte e a cultura organizacional das empresas. Os entrevistados consideram que o desconhecimento em relação às ferramentas advém do desafio de gerenciar processos de denúncia em empresas de menor porte, fator que poderia afetar a garantia de sigilo ao denunciante e a lisura protocolar durante a apuração das denúncias.

Minha empresa é relativamente pequena, tem cerca de 100 funcionários, então, isso também pode influenciar (E2)

É fundamental para as empresas ter isso (canal de denúncia), independente da estrutura. Obvio que empresas com determinado número de funcionários, as vezes não vai funcionar tanto. Mas empresas com uma estrutura maior, sim. (E3)

Dentre as principais considerações feitas pelos participantes, ao avaliarem de forma subjetiva os canais de denúncia, destaca-se a importância de que a sua operacionalização esteja a cargo de uma empresa terceirizada, como sugerido por Gao, Greenberg e Wong-on-Wing (2014). Acredita-se que canais operados internamente podem ser afetados pelos vieses das relações de trabalho da organização.

Em um comitê de ética interno (dentro da organização), eu não sei se essas pessoas podem ser viesadas pelo contato delas. As vezes a pessoa do comitê é próxima da pessoa que teve o ato (referindo-se ao infrator). Como ela vai analisar aquilo? Ela é profissional suficiente para ser imparcial? (E3)

Foi constatada uma apreensão dos entrevistados com a possibilidade de retaliação, condição que, segundo eles, poderia ser amenizada com a garantia de sigilo nas investigações. Esta constatação aproxima-se da sugestão de Near e Miceli (1989), em que o anonimato é associado à proteção, sob o ponto de vista dos empregados. Adicionalmente, o Entrevistado 8 sugere que proporcionar um período de afastamento do ambiente de trabalho ao acusado deveria ser parte do protocolo de tratamento das denúncias, como forma de garantir a segurança e evitar quaisquer retaliações ao denunciante.

Além do anonimato, que todos os entrevistados consideram uma qualidade importante, a valorização da imparcialidade na apuração também se destacou entre os relatos. Para tal fim, sugere-se que as denúncias sejam verificadas por comitês que contemplem os grupos de representação corporativa minoritária em sua formação, ou seja, compostos por negros, mulheres e LGBTQ+. Este atributo

confere empatia ao processo de apuração das denúncias, vide a seguinte contribuição:

No *compliance* deveria ter mais pessoas que são reflexo dos denunciantes, deveria ter mulheres, pretos e pretas, gays e lésbicas. Se só tiver homem branco e cis a pessoa vai achar que é frescura. Se o *compliance* não for formado por essas camadas, nunca vão entender a dor de quem passa por isso (E8)

4.4.2. Instrumento formal

Quando abertamente questionados sobre a avaliação que possuem acerca dos canais de denúncia em geral, não restringindo-se às ferramentas oferecidas por suas respectivas empresas, os entrevistados apresentaram opiniões positivas. Eles reconhecem que a disponibilização de um canal confere formalidade e oficialidade ao processo de denúncias, e julgam este dispositivo como útil e importante. Sendo assim, nesta seção, os canais de denúncia são associados a meras ferramentas institucionais.

Entrevistado 4 considera que a ferramenta proporciona um distanciamento entre o denunciante e o problema, aspecto este que atribui lisura e segurança à apuração. Somado a isto, o Entrevistado 9 afirma que a existência de um canal de denúncias conota, ao menos, um direcionamento inicial na busca por reparação, aspecto importante sob o ponto de vista dos funcionários. A Entrevistada 3 acrescenta que a presença do dispositivo proporciona sensação de resguardo.

Embora alguns participantes afirmem identificar protocolos alternativos para delatar casos de discriminação, todos os entrevistados concordam que as empresas devem oferecer um canal de comunicação oficial com este propósito para seus empregados. Sob este prisma, a Entrevistada 2 salienta que o canal permite que diversos indivíduos possam contribuir anonimamente para uma mesma denúncia, condição que seria irrealizável no caso de queixas indiretas.

Ao associar canais de denúncia a um instrumento institucional formal, nota-se que o resultado insatisfatório na apuração de denúncias anteriores apresenta-se como um fator de grande influência na confiabilidade percebida pelos empregados.

Eles (a empresa) tratam isso muito sério e eu percebo isso. [...]Se eu precisasse eu usaria (o canal de denúncia), sem medo, recorreria. Eu entendo que a postura da direção da empresa com esses casos de assédio é bem rígida. Em português claro, “cabeças rolam” (E6)

Ademais, o Entrevistado 6 já experienciou, em sua organização, um conflito entre um estagiário e um empregado em cargo de gerência, no qual este findou acusado de difamação. Apesar da senioridade do cargo ocupado pelo acusado em relação ao cargo do denunciante, a empresa mostrou-se imparcial nas apurações, culminando no desligamento do gerente em questão. Este episódio agrega à percepção do entrevistado de que o canal de denúncias de sua organização é sério e confiável. Além disso, nota-se uma convergência com a pesquisa de Keenan (1990), na qual conclui-se que o controle aos riscos de retaliação aumenta o encorajamento à denúncia percebido pelos funcionários de uma organização.

No que tange o estudo vigente, dentre os participantes cujo as empresas contam com este dispositivo, nenhum deles utilizou a ferramenta. O Entrevistado 8, por sua vez, afirma que a falta de informações sobre o canal de denúncia é provocada de forma intencional por sua empresa, com o fim de dificultar o acesso de seus empregados ao dispositivo. Este aspecto denota a oferta meramente burocrática dos canais de denúncia, em que não há atenção a sua eficiência. Ele (E8) ainda sugere que esta ineficiência é apenas mais um reflexo das políticas de inclusão precárias de sua organização.

Eu só soube (da existência do canal de denúncia) depois desse caso (episódio de assédio que alcançou grande repercussão dentro e fora da empresa). Eu acho que não se fala sobre isso justamente para não termos acesso a esta plataforma (E8)

Adicionalmente, a cultura organizacional exerce um papel importante na predisposição dos entrevistados a denunciar. A Entrevistada 7 declarou que confiaria no canal de denúncias de sua anterior empresa apesar de não se sentir segura com o dispositivo oferecido por sua organização atual. Segundo ela, isto se dá pela diferença de investimento em comunicação interna entre as duas companhias, denotando uma forte cultura de *compliance* em sua corporação anterior. Observa-se que, consoante com Lee e Fagher (2012), um ambiente empresarial com governança corporativa satisfatória tende a aplicar melhores políticas de divulgação dos procedimentos de delação. Sendo assim, tinha-se a percepção de que as denúncias eram encorajadas, vide a colocação a seguir:

O tempo inteiro é mencionado, toda hora tem aviso [...] Na época que eu trabalhei lá, realmente, a cultura da empresa era “qualquer problema, denuncie”. Acho que por isso ficou muito marcado e o canal era mais forte (E7)

Finalmente, parte dos participantes deste estudo afirmaram que recorreriam ao canal de denúncias após orientação prévia do departamento de Recursos Humanos ou da sugestão de colegas de trabalho, evidenciando uma barreira tênue para adesão direta ao dispositivo.

4.4.3. Instrumento de controle

Em linhas gerais, apesar de reconhecer a importância da ferramenta, parte considerável dos entrevistados mostra-se insegura para recorrer aos canais de denúncia de suas organizações. Esta constatação diverge da primeira edição da pesquisa “Perfil do *Hotline* no Brasil”, na qual 91% das empresas estudadas afirmaram que acreditam que seus colaboradores confiam nesta ferramenta de denúncias (KPMG, 2019). De qualquer forma, é válido ressaltar que este ensaio não se concentrou sobre a gestão da diversidade e/ou grupos minoritários.

Para ilustrar esta percepção, os entrevistados compartilharam episódios em que outros funcionários denunciaram irregularidades e não obtiveram experiências bem-sucedidas. A Entrevistada 1 declarou que a denunciante em questão, ao se sentir moralmente assediada por seu superior, optou por solicitar o seu próprio desligamento da empresa, em função da improcedência de sua denúncia. O Entrevistado 8 expôs que, no seio de seu departamento de atuação, em consequência de uma ocorrência similar, o denunciante foi demitido e nenhuma providência foi tomada contra o acusado, que permaneceu na organização. Sob este mesmo prisma, o Entrevistado 9 compartilhou que determinado acusado, após proferir um comentário racista, além de não receber qualquer sanção, foi promovido. Como agravante, neste caso, a denúncia recebeu a contribuição de diversos delatores que se sentiram ofendidos com a postura do empregado em questão, aspecto que denota a ineficácia do canal de denúncia de sua empresa.

Esta observação diverge da proposição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) que, através da publicação de seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, sugere que denúncias devem ser conclusivas, de modo que o denunciante esteja a par dos resultados e providências referentes às mesmas. As declarações a seguir corroboram com as alegações supracitadas:

Já denunciei coisas básicas que não foram para frente, como abuso de autoridade e nada foi feito. [...] Não se resolve. Eu tenho essa experiência (E7)
Um analista sênior, que foi denunciado por diversos estagiários (após um comentário preconceituoso) e nada aconteceu. Depois, uma amiga minha falou que um tempo depois ele foi efetivado como coordenador (E9)

Sendo assim, o resultado insatisfatório e improcedente na apuração de denúncias anteriores apresenta-se como um fator de grande influência na confiabilidade percebida pelos empregados. Somado a isto, a hierarquia do acusado exerce um papel importante na avaliação dos entrevistados. Acusações disparadas contra funcionários de cargos mais altos são consideradas menos propensas a receber uma investigação justa. Quando questionados se recorreriam aos canais de denúncias de suas empresas, os entrevistados apresentam opiniões divergentes.

Ao decorrer das entrevistas, constatou-se inquietação de parte dos entrevistados com a possibilidade de demissão caso optem por levar uma denúncia adiante. Parte dos entrevistados foi categórica ao afirmar que só denunciariam um episódio de discriminação caso já tivessem a intenção prévia de se desligar da empresa. Constatou-se que a prática de apenas relevar um possível assédio ou discriminação seria a primeira opção para pelo menos quatro dos dez participantes, vide declarações a seguir:

Para eu denunciar mesmo eu teria que estar muito certa de que eu não quereria mais estar dentro da empresa, trabalhar lá. Eu não me vejo denunciando algo assim. [...] não sei se confio, se isso vai ser efetivado. [...] Se fosse um funcionário (se referindo a um cargo mais baixo), talvez, mas chefe, diretor, eu não vejo que poderia acontecer alguma coisa. Não tem o que fazer (E7)

Geralmente, a gente engole mesmo e acaba por aí (E4)

Eu não me sinto confortável para denunciar porque parece que é normal os denunciadores irem embora, e não os denunciados. Então, eu sinto que meu emprego vai estar correndo risco. Eu ficaria calado pois teria muito medo de perder o meu emprego (E8)

Além disso, a dificuldade de provar, a falta de testemunhas e a possível burocracia para a abertura de uma denúncia foram fatores desencorajadores mencionados pelos entrevistados. Este conjunto de barreiras para a adesão ao canal revelam a assimilação feita entre a ferramenta e a vigilância organizacional sobre o seu corpo social. Verifica-se que existem riscos inerentes à ação de recorrer ao canal de denúncias, sob a percepção dos entrevistados.

4.5. Protocolos alternativos

Ampliando o potencial descritivo do presente estudo, foi constatado que a maioria dos entrevistados identifica protocolos alternativos para a delação de possíveis episódios de discriminação em suas empresas, devidamente explicitados nesta seção. A Entrevistada 1 declarou que os empregados de sua organização contam com um canal de apoio psicológico operado por uma empresa terceirizada com funcionamento inclusive aos finais de semana. Trata-se de um recurso anônimo acessado através de um número telefônico. Ela acredita que, mesmo no caso de irregularidades graves, os empregados podem reportar-se a este canal e contar com profissionais aptos a fornecer, em um primeiro momento, as devidas orientações e o encaminhamento de suas queixas. O fato de a comunicação ser estabelecida por um indivíduo não integrado a sua própria empresa confere uma vantagem, sob o seu ponto de vista. A entrevistada julga-se mais confortável para recorrer à esta ferramenta de apoio psicológico do que para entrar em contato com seu superior direto ou com o departamento de Recursos Humanos.

Eu nunca usei (o canal de apoio psicológico), mas eu ouvi falar que ele é muito bom. Nunca precisei, mas dizem que ele é bom, então eu, teoricamente, confio nele. [...] Acredito que ele é de fato seguro, não sei se os outros canais dentro da empresa seriam seguros. Eu recorreria a ele como primeira opção por ser mais prático, e por não ter que falar com ninguém que eu conheça (E1)

Em seguida, as pesquisas de satisfação interna sobressaíram-se no discurso dos entrevistados. Este recurso, disposto através de um formulário eletrônico, permite o compartilhamento de quaisquer objeções, de forma anônima, por parte dos empregados. Entretanto, os participantes reconhecem que este não é o meio adequado para a realização de denúncias. Sendo assim, o protocolo alternativo de denúncia que se mostrou relevante para parte considerável dos respondentes foi recorrer ao departamento de Recursos Humanos, que revela-se receptivo às demandas dos empregados.

Existe o canal de denúncia informal que é o próprio RH. Qualquer pessoa pode chegar para a gestora do RH e contar um problema pessoal que ela vai tentar manter o sigilo e resolver. (E1)

Eu iria falar diretamente com o RH. O RH da minha empresa é muito aberto. [...] Até porque eu sou amiga de uma das meninas do RH então já tenho essa facilidade. (E2)

Contudo, de acordo com os entrevistados, esta via de denúncia acarreta à perda do anonimato, à falta de representatividade e, além disso, possibilita a

influência de vieses típicos das relações de trabalho. Este caráter subjetivo causa desconfiança em parte dos indivíduos contemplados neste trabalho, aspecto evidenciado pela colocação do Entrevistado 4:

As vezes a gente não se sente representado pelas pessoas da empresa, nem pelo gerente imediato e nem pelo RH, porque eles podem ser “pessoas padrão”, brancos, héteros [...]. Então, sempre gera aquele receio de estar sendo julgado por uma pessoa que não se coloca nos seus sapatos, que não consegue ter empatia. [...] O RH está sempre muito aberto e muito disponível, eles são ótimos. Mas, assim, o RH sai de lá e depois, possivelmente, vai tomar uma cerveja com a pessoa que me fez algum mal. Então, apesar de eles terem toda a boa vontade, não sei até que ponto. (E4)

Dentre as declarações coletadas, a intenção de recorrer ao superior direto mostrou-se ambígua e condicionada ao nível de afinidade desta relação. A Entrevistada 5, por exemplo, alega ser exequível recorrer ao seu gestor imediato em função da boa comunicação já desenvolvida com o mesmo. Ela acrescenta que não encontra obstáculos para conversar sobre sua sexualidade com colegas de trabalho, fator que contribui para a sua satisfação com este protocolo informal de denúncia. Todavia, a entrevistada reconhece que empregados introvertidos podem apresentar uma percepção diferente. A Entrevistada 1, por exemplo, apesar de também identificar a sua gestora imediata como um meio para recepção de denúncias, não se sente confortável com esta alternativa, vide a declaração a seguir:

Se eu fosse denunciar, eu estaria ferrada pois eu teria que falar com a minha própria chefe. Mas e se fosse a minha chefe me assediando, sabe? [...] Não é anônimo, nada me garante que vai ser sigiloso e que serei credibilizada (E1)

Se eu tiver algum problema, eu sei que eu tenho um contato muito direto com o meu chefe e com os sócios, eu não tenho dificuldade de conversar com as pessoas. Para mim, o protocolo que tenho hoje é suficiente. Na minha empresa, todo mundo é muito próximo e eu vejo que as pessoas se comunicam bem (E5)

Finalmente, ultrapassar o âmbito empresarial e recorrer ao direito civil ou penal foi mencionado, por um dos entrevistados, como a única alternativa vislumbrada frente à um episódio de discriminação. A entrevistada em questão não exprime confiança em nenhum protocolo oferecido por sua organização, que, inclusive, conta com um canal interno e anônimo para denúncias.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo visou acessar a percepção dos empregados, pertencentes a grupos de representação corporativa minoritária – mulheres, negros e membros da comunidade LGBTQ+ - sobre os canais de denúncias enquanto instrumento de combate à discriminação no ambiente de trabalho. Para este fim, os canais de denúncia foram analisados a partir das três categorias a seguir: operacionalização; instrumento formal; instrumento de controle. O referencial teórico do presente estudo, outrora, disserta sobre os aspectos operacionais e a burocracia institucional inerente aos canais de denúncia. Sendo assim, a associação de canais de denúncia a instrumentos de controle apresenta-se como uma sugestão, em que estes são interpretados como uma forma de vigilância das organizações para com o seu corpo social.

No que tange a operacionalização e a estrutura destes dispositivos, identifica-se uma conformidade com a literatura e com as recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), visto que o anonimato e a terceirização da operação são características predominantes e que agregam positivamente à avaliação dos entrevistados. Sob este prisma, os respondentes consideram fundamental a disponibilização desta ferramenta, aspecto que denota o papel burocrático e a oficialidade conferida a mesma.

Entretanto, evidenciou-se que o oferecimento do dispositivo, apesar de valorizado pelos entrevistados, não é suficiente para a satisfação destes. A associação dos canais de denúncia a um instrumento de controle e vigilância afeta diretamente a confiabilidade percebida. Dessa forma, evidencia-se uma barreira para a adesão aos canais de denúncia, pois parte dos entrevistados não está predisposta a recorrer a ele diretamente. O nível hierárquico do acusado em relação ao denunciante e a improcedência de denúncias anteriores sobressaíram-se como motivadores desta percepção pejorativa pelos participantes. A pesquisa aumenta o seu potencial descritivo revelando os protocolos alternativos identificados como mecanismos oportunos para delação de episódios de discriminação nas organizações, sendo o departamento de Recursos Humanos o agente de maior relevância identificado.

Adicionalmente, buscou-se analisar a percepção dos empregados sobre a promoção da diversidade no seio de suas companhias. Dessa forma, o discurso

dos entrevistados foi categorizado sob três diferentes critérios, associando o entendimento da diversidade a políticas institucionais, à cultura organizacional e à representatividade. Conclui-se que a existência de iniciativas formais para a promoção e gestão da diversidade não são suficientes para satisfazer a percepção dos entrevistados sobre esta temática nas organizações. Apesar da existência de políticas, a cultura organizacional revelou-se significativa para a completa e efetiva inclusão dos grupos de representação corporativa minoritária. Além disso, o número de indivíduos pertencentes a estes grupos frente ao efetivo empresarial total, bem como suas respectivas posições hierárquicas, são aspectos representativos extremamente valorizados nos discursos dos respondentes.

Finalmente, os canais de internos de denúncia não são entendidos pelos entrevistados como uma continuação da gestão da diversidade nas empresas, uma vez que os dados analisados foram inconclusivos para a identificação desta categoria. A título de exemplo, a Entrevistada 2 expôs que, em sua percepção, por sua organização ser bastante inclusiva e engajada com temáticas relativas à diversidade, o canal de denúncia está em desuso. Além disso, ela não nota necessidade de maior divulgação e justifica-se afirmando que o clima organizacional é suficientemente receptivo à pluralidade de seu corpo social. Esta declaração configura uma problemática pois incita riscos de *compliance* de diferentes categorias nas organizações. Faz-se necessário evidenciar que canais de denúncia são fundamentais para a identificação de irregularidades de diferentes gêneros, inclusive contábeis.

Sugere-se que esta desassociação entre ferramenta e sua função seja contornada com o embasamento de Fleury (2000): a comunicação, enquanto uma iniciativa de gestão de diversidade focada em divulgação, deve considerar a promoção dos canais de denúncia, como forma de incentivo a sua adesão. Sendo assim, no campo teórico, propõem-se pesquisas futuras concentradas na investigação dos canais de denúncias e suas aplicações ao *compliance* trabalhista e, mais especificamente, à gestão da diversidade. Em termos práticos, verifica-se uma lacuna na gestão integral da diversidade, uma vez que não há protocolos de delação específicos para o combate à discriminação nas empresas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ARAÚJO, Bruna Sá. **O compliance como ferramenta para a criação de um meio ambiente de trabalho socialmente saudável**. Jusbrasil, n. 91, ago., 2020. Disponível em:

https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/180090/2020_araujo_bruna_compliance_ferramenta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005. Disponível em:

http://www.luisguilherme.com.br/download/IUESO_Governanca/rev2406.pdf

CARDOSO, J. A. S.; FARIAS FILHO, J. R.; CARDOSO, M. M. S.; DEIRO, R.; OLIVEIRA, U. Gestão da diversidade: uma gestão nesseária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de Contabilidade e Auditoria. *Pensar Contábil*, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21719/gestao-da-diversidade--uma-gestao-nessearia-para-estimular-a-inovacao-e-aumentar-a-competitividade-das-empresas-de-contabilidade-e-auditoria>

DUTRA, Danielle. **O programa de compliance na área de gestão de pessoas**. Anais da III Semana acadêmica de direito da Univille. Joinville/SC, Editora UNIVILLE, 2018. Disponível em:

https://www.univille.edu.br/community/novoportal/VirtualDisk.html/downloadDirect/1583763/anais_direito2018.pdf#page=107

FELLOWS, Amanda. **Diversidade cultural: competências para gerenciá-la**. ANPAD, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-gpra-0135.pdf

FLEURY, Maria Tereza. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV-EAESP, v. 40, n. 3, jul./set. 2000. Disponível em:

<https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>

FRANCO, David; MAGALHAES, Alex; PAIVA, Kely; SARAIVA, Luiz. Entre a Inserção e a inclusão de minorias nas organizações: Uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, PUC-Minas, v. 17, n. 48, set./dez. 2017. Disponível em:

<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/15596>

FRANCO, Maria Laura. *Análise de Conteúdo*. 2 ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005

GAO, Jingyu; GREENBERG, Robert; WONG-ON-WING, Bernard. Whistleblowing Intentions of Lower-Level Employees: The Effect of Reporting Channel, Bystanders,

and Wrongdoer Power Status. **Journal Of Business Ethics**, v. 126, n. 1, p.85- 99, fev. 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-2008-4>

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>

GONÇALVES, Ednéia; ESPEJO, Márcia Maria; ALTOÉ, Stella; VOESE, Simone. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, Universidade Estadual de Maringá, vol. 35, n. 1, jan./abr. 2016, pp.95-112. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307145806007.pdf>

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL. **Caderno das Melhores Práticas de Diversidade e Inclusão nas empresas**. 1.ed. São Paulo, 2019. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24150/Caderno_IBD EE.pdf

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Métrica de Governança corporativa: os caminhos trilhados pelas empresas de capital fechado**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24123/M%ca9trica%20de%20GC%20Os%20Caminhos%20Trilhados%20pelas%20Empresas%20de%20Capital%20Fechado%20-%20VF.pdf>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Panorama dos Programas de Compliance em Empresas de Capital Fechado**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24401/Panorama%20dos%20Programas%20de%20Compliance%20em%20Empresas%20de%20Capital%20Fechado.pdf>

KEENAN, John P. Upper-level managers and whistleblowing: determinants of perceptions of company encouragement and information about where to blow the whistle. *Journal of Business and Psychology*, University of Wisconsin-Madison, v. 5, n. 2, 1990. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01014334>

KPMG. Pesquisa: Perfil do hotline no Brasil. 1. ed. 2019. Disponível: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24221/Canal%20de%20den%ca3%bancias%20no%20Brasil%20-%20KPMG.pdf>

LEE, Gladys; FARGHER, Neil. Companies' use of whistle-blowing to detect fraud: na examination of corporate whistle-blowing policies. **Journal of Business Ethics**, 2012 <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-012-1348-9.pdf>

MARTINS, E. de C.; SANTOS, G. L. dos. Epistemologia qualitativa, fenomenologia e pesquisa-ação: diálogos possíveis. **Filosofia e Educação**, Campinas, SP, v. 9, n. 3, p. 18–45, 2017. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rfe/article/view/8650021>.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. The Incidence of Wrongdoing, Whistle-Blowing, and Retaliation: Results of a Naturally Occurring Field Experiment. **Employ Respons Rights Journal**. V. 2, n. 2, 1989. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF01384940.pdf>

MINAYO, Maria Cecília. **Importância da Avaliação Qualitativa combinada com outras modalidades de avaliação**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/21160/2/Importancia.pdf>

SANTOS, Janaina F.; ESTENDER Antônio Carlos. Assédio moral e a qualidade de vida no trabalho. Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá. **Revista Científica Online Tecnologia – Gestão – Humanismo**, v. 8, n. 2, nov., 2018. Disponível: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/236/228>

SARAIVA, Luiz; IRIGARAY, Hélio. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV-EAESP, v. 49, n. 3, jul./set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>

SEBASTIÃO, Marina; BORBA, José. Compliance das empresas brasileiras: características dos canais de denúncia. **Revista Gestão Contemporânea**, Vila Velha, Faculdade Estácio de Sá, v.10, n.1, dez. 2020. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/viewFile/9282/47967477>

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz; SIMÃO, Ana. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações rurais e agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005

SILVA, Gilson; MELO, Hidegardo; SOUSA, Rossana. A Proteção do Anonimato e a Eficácia do Compliance: Um Estudo Experimental Sobre a Influência do Canal de Denúncia Anônima na Comunicação de Problemas de Compliance no Brasil. Congresso USP Controladoria e Contabilidade, jun. 2016. **Building Knowledge in Accounting**. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/50.pdf>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010

APÊNDICE I

Roteiro para entrevista semiestruturada

1. Dados demográficos

- a) Idade
- b) Gênero
- c) Escolaridade
- d) Natureza da empresa (pública ou privada)
- e) Setor de atuação da empresa
- f) Tempo de serviço do colaborador
- g) Área de atuação do colaborador
- h) Senioridade do cargo do colaborador
- i) Grupo(s) minoritário(s) de identificação

2. Diversidade nas organizações

- a) O que você entende por diversidade?
- b) Você considera que o efetivo da sua empresa é diverso?
- c) Você considera que as lideranças da sua empresa estão comprometidas com essa questão? E seus colegas de trabalho? Você reconhece a diversidade como parte da cultura organizacional da sua empresa? A considera suficientemente madura para esta abordagem?
- d) Sua empresa tem alguma iniciativa formal para promoção da diversidade no ambiente de trabalho?
- e) Como você acredita que a sua empresa poderia melhorar a gestão da diversidade? O que você sugere e o que você faria diferente?

3. Canais de denúncia

- a) A sua empresa conta com um canal de comunicação interno para realização de denúncias? Como ele é chamado?
- b) Você sabe como (formulário, telefone, e-mail etc.) e por quem ele é operado? Como e com que frequência as denúncias são tratadas? Você considera que os empregados possuem informações suficientes sobre este mecanismo?

- c) Você já sofreu ou presenciou algum episódio de discriminação no seu ambiente de trabalho?
- d) Você conhece alguém que recorreu ao canal de denúncias da sua empresa? Você sabe como este caso foi tratado?
- e) Você utilizaria o canal de denúncia da sua empresa para denunciar um episódio de discriminação derivado do preconceito a um determinado grupo minoritário? Por quê? O que você acha dessa ferramenta?
- f) Como você acredita que a sua empresa poderia melhorar a gestão de seu canal de denúncias? O que você sugere e o que você faria diferente?
- g) Na sua opinião, qual a melhor forma de reportar um desvio de conduta de caráter discriminatório a grupos minoritários? Como você o faria? Quais protocolos alternativos você identifica?