

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

ANDRÉ SELISTRE DONEGA

A aderência do CEO ao tipo ideal weberiano: um estudo da diversidade no Brasil

RIBEIRÃO PRETO

2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Jr.
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto/SP

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

ANDRÉ SELISTRE DONEGA

**A aderência do CEO ao tipo ideal weberiano: um estudo da diversidade no
Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Professora Doutora Luciana Oranges Cezarino

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Sustentabilidade

Ribeirão Preto/SP

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho por qualquer meio convencional ou eletrônico para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Donega, André Selistre

A aderência do CEO ao tipo ideal weberiano: um estudo da diversidade no Brasil

/ André Selistre Donega ; Orientadora, Luciana Oranges Cezarino. Ribeirão Preto, FEA-RP/USP, 2022, -- São Paulo, 2022. 58 p.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2022.

Versão original

1. Diversidade 2. Tipo ideal weberiano 3. CEO 4. Traços 5. Liderança Transformacional.. I. Cezarino, Luciana Oranges. orient. II. Título.

RESUMO

DONEGA, A. S. **A aderência do CEO ao tipo ideal weberiano**: um estudo da diversidade no Brasil (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade De Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto – SP.

Mesmo diante das evidências de melhoria do clima organizacional, aumento dos lucros e melhor posicionamento da marca no mercado frente à sociedade, ainda pouco se percebe a diversidade representada no mundo corporativo à medida que se ascende aos cargos mais superiores de liderança organizacional. À luz da teoria de liderança de traços, diferentes características do líder frente à diversidade são analisadas pela literatura. Todavia, não se abordam as características de nível superficial (SLC) que relacionam a persona do líder ao seu pertencimento em grupo de minorias, sujeito às discriminações e preconceitos típicos da fuga ao tipo ideal weberiano. À vista disso, a partir das SLC, o presente projeto busca identificar o perfil dos CEOs das empresas listadas no Guia Exame de Sustentabilidade - importante lista que condecora empresas que são referência em gestões sustentáveis. Os resultados corroboram a literatura e demonstram uma pasteurização do perfil, majoritariamente branco, gênero masculino, heterossexual, cisgênero, casado e com idade acima de 40 anos. Esse estudo contribui com os estudos de teoria de liderança e suscita a importante discussão de não só reconhecer, portanto, a qual perfil de gestor se outorga a responsabilidade de representar uma grande empresa no Brasil, mas, principalmente, a quais outros perfis essa função não se faz digna. Os resultados esperados propõem a necessidade de se salientar às características superficiais em detrimento apenas ao desempenho e comportamento dos CEOs, os quais são os grandes transformadores e geradores de impacto positivo para as pessoas, os negócios e o mundo.

Palavras-chave: Diversidade; Tipo ideal weberiano; CEO; Traços; Liderança Transformacional.

ABSTRACT

DONEGA, A. S. **The CEO's adherence to the Weberian ideal type: a study of diversity in Brazil** (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade De Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto – SP.

Even in light of evidence of improved organizational climate, increased profits, and better brand market positioning in the face of society, there is still little perception of the diversity represented in the corporate world as one rises to the highest positions of organizational leadership. In the light of the traits leadership theory, different leader features towards diversity are analyzed in the literature. However, the surface level characteristics (SLC) that relate the leader's persona to his or her belonging to a minority group, subject to the discrimination and prejudice typical of the Weberian ideal type are not addressed. In view of this, based on the SLCs, this project seeks to identify the profile of the CEOs of companies listed in the *Guia Exame de Sustentabilidade* - an important list that honors companies that are a reference in sustainable management. The results corroborate the literature and show pasteurization of the profile, mostly white, male, heterosexual, cis-gender, married, and over 40 years old. This study contributes to the studies on leadership theory and raises the important discussion of not only recognizing, therefore, to which profile of manager the responsibility of representing a large company in Brazil is given but, mainly, to which other profiles this function is not worthy. The expected results propose the need to emphasize the superficial characteristics in detriment only to the performance and behavior of CEOs, who are the great transformers and generators of positive impact for people, business, and the world.

Keywords: Diversity; Weberian Ideal Type; CEO; Brazil; Traits.

Dedico este trabalho a todas as pessoas cujas particularidades lhe fazem barreiras sociais e que buscam demonstrar, com árduo esforço, o espaço e o seu valor no mundo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida. Por despertar em mim o respeito próprio e pelos outros. Por me ajudar a ver as diferenças como oportunidades que, juntos, nos fazem melhores.

À minha mãe, maior orgulho e amor da minha vida, sou grato por todos os esforços que permitiram que eu me dedicasse e fosse realizado na carreira acadêmica, na carreira profissional e, sobretudo, na vida.

Ela que, oferecendo compreensão e acolhimento à minha condição, me fez orgulhoso e seguro de mim – características imprescindíveis para a minha felicidade e satisfação.

Muito obrigado à Universidade de São Paulo representada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEARP) por me transmitir tanto conhecimento e memórias que ficarão para sempre no meu coração.

Obrigado ao Banco do Brasil por valorizar a capacitação do seu corpo funcional – do qual faço parte - e conceder subsídios e condições para me dedicar a esta pesquisa.

Gratidão à minha orientadora cujos ensinamentos, apoio e comprometimento transcenderam o ambiente de ensino e se fazem valores que me enobrecem como ser humano.

Agradecimentos aos meus amigos acadêmicos e colegas do grupo de pesquisa, em especial aos Lucas Stocco, Renata Storti Pereira, Guilherme Pestilho, Flávio Martins e Amanda Azevedo pela generosidade e carinho nessa trajetória.

Obrigado às doutoras Amanda Margatho e Renata Ferreira Sgobbi, cujos apoio e motivação foram fundamentais para viabilizar o sonho do Mestrado.

Agradeço ao meu namorado, Diego, por despertar o melhor de mim. Me encorajar a crescer e permitir viver o amor genuíno e livre, o qual todos nós merecemos.

Em especial, agradeço à conscientização de reconhecer os meus privilégios e, assim, fazer por merecer os esforços de milhões de brasileiros que direta e indiretamente propiciaram condições para que eu pudesse usufruir de um ensino público de qualidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 TEORIAS DA LIDERANÇA	16
2.1.1 Teoria do Grande Homem	16
2.1.2 Teoria dos Traços	16
2.1.3 Teoria Contingencial	17
2.1.4 Teoria Situacional	17
2.1.5 Teoria Transformacional	18
2.1.6 Teoria Transacional	18
2.2 TIPO IDEAL WEBERIANO	21
2.3 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DE DIVERSIDADE	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	32
4 RESULTADOS OBTIDOS	36
5. DISCUSSÕES	41
6. CONCLUSÕES	46
6.1 LIMITAÇÕES	49
6.2 FUTURAS PESQUISAS	49
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A	59

1 INTRODUÇÃO

O Brasil apresenta a diversidade como um grande patrimônio social. Sua diversidade étnica e a multivariada convergência de culturas se deve à presença de comunidades indígenas, escravidão da população africana, colonização europeia, histórica facilidade de imigração e condições climáticas e de vida favoráveis (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 1980).

A diversidade tem sido um termo cada vez mais explorado nas pesquisas sociais dado o seu relacionamento com diversos fatores de administração. Os fatores variam desde estudos sobre o desempenho empresarial (Choi & Rainey, 2010; Groeneveld, 2011; McKay & Avery, 2015; Ng & Sears, 2012), a responsabilidade social corporativa (Chen & Houser, 2019), clima organizacional (Marques, 2019), inovação (Gonzalez & DeNisi, 2009; Richard, Roh, & Pieper, 2013), recrutamento de profissionais (Mor Barak et al., 2016), bem como a retenção desses talentos (Hobman, 2003; Kramer & Son, 2016) entre outros. Tais estudos têm apresentado maior impacto na comunidade acadêmica, sobretudo em tempos pós-crise econômica mundial e de maior vigilância social dos consumidores para as boas práticas das organizações na sociedade (Fuente, García-Sánchez, & Lozano, 2017).

Mesmo ainda muito longe do ideal, a sociedade, gradativamente, representada pelo mercado consumidor, tem optado por empresas que sejam mais sustentáveis e que alinhem as suas diretrizes aos anseios por igualdade de direitos entre gênero, *status* social, etnia, entre outros (Chia-mei, Shyh-Jer, Pei-Chi, & Jui-Ching, 2017). Já nas práticas organizacionais, a diversidade coloca-se como vantagem competitiva uma vez que se faz um fenômeno de inclusão, que eleva a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, a produtividade (Cho, Kim, & Mor Barak, 2017).

Nesse contexto, o recrutamento de novos talentos, bem como o aprimoramento contínuo dos funcionários das organizações seguem a tendência de enaltecimento das diferenças de maneira contributiva, de forma que as mais variadas maneiras de agir, pensar e sentir sejam somadas à cultura da empresa enriquecendo os métodos de gestão (Roberson, Ryan, & Ragins, 2017). Tais processos apropriam-se do melhor de cada universo da diferenciação humana e propõem sua utilização em prol de melhores resultados corporativos.

Especialmente para cargos de liderança, a diversidade se coloca de maneira a propiciar impacto positivo aos seus subordinados uma vez que se vê na figura do líder

a valorização de atributos meritocráticos instrucionais e de desempenho em detrimento às qualidades físicas pré-concebidas (Pape, 2020). A liderança transformacional propõe, aos liderados, uma mudança a partir das atitudes e exemplos do líder. Assim, contempla-se que mais pessoas tenham espaço para o crescimento e desenvolvimento da carreira corporativa, questionando o paradigma de que o alcance desses cargos se dê por influência das características de gênero, etnia, idade e cor de pele, por exemplo (Ashikali, & Groeneveld, 2015).

Pesquisas recentes têm direcionado esforços para o estudo da liderança quanto ao seu conjunto de valores, atitudes e comportamentos (Rudolph, Murphy, & Zacher, 2019; Chen & Houser, 2019; Möltner, Benkhofer, & Hülsbeck, 2016) chamadas de *deep-level characteristics (DLC)* ou características de nível profundo Hebl e Avery (2012, p. 678). Os autores esclareceram que DLC “tendem a ser mais mutáveis e são medidas através de padrões de comportamento verbais e não-verbais”.

Essas características profundas são estudadas à luz do tipo de ideal de líder, proposta por Weber (1904). O tipo ideal weberiano representa uma abstração para a idealização do que seria “melhor” ou “perfeito” para determinada função social em detrimento à análise racional de objetos ou fatos sociais envolvendo pessoas (Turner, 2019). Heuristicamente, o tipo ideal é um sujeito econômico e social caracterizado por uma perfeita racionalidade (representada pela capacidade de prever meios e resultados de processo) (Weber, 1898/1990) focada em atingir objetivos econômicos superiores. “Desenvolve-se pelo aumento unilateral de um ou mais aspectos e pela união de uma infinidade de fenômenos individuais difusos e discretos, ora mais, ora menos presentes, ora ausentes, e que obedecem a esses aspectos unilaterais, fundindo-se uma imagem unificada do pensamento” (Weber, 1904, p. 65). Em sua pureza conceitual, essa imagem do pensamento não pode ser encontrada empiricamente na realidade, trata-se de uma idealização do imaginário social a respeito de um perfil determinado por características específicas como o mais competente para assumir um cargo.

Em um país tão marcado pelas desigualdades como o Brasil, atributos como a cor de pele (Quadros, 2014) e gênero (Tai & Bagolin, 2019), por exemplo, determinam as oportunidades que cada indivíduo terá (ou não) com relação à educação, saúde e *status* profissional (Chor et al., 2019). Sabe-se que tais circunstâncias são mais comumente percebidas pelos indivíduos que experienciam maiores adversidades em

função da sua diversidade frente ao senso comum, ou seja, os que fazem parte das “minorias” (Quadros, 2004). A diversidade percebida varia de acordo com o grau de pertencimento de uma pessoa a uma maioria ou minoria (Stork, 2019). Nesse sentido, e em função das expectativas e experiências dos líderes refletirem a estratégia da organização (Mendenhall, 2001), se faz relevante identificar sob qual ótica social está representado o mundo corporativo brasileiro em especial a partir de empresas que se fazem destaques por ações de sustentabilidade, cujos princípios regem promoção do bem coletivo em detrimento de interesses próprios (Imran, Alam, & Beaumont, 2014).

Em contraste ao que se discute na academia sobre as teorias contemporâneas de liderança alinhadas às questões transformacionais que disserta que a figura do líder requer, em sua constituição, um conjunto de emoções e valores (Yukl, 1999) ou DLC, o presente estudo se debruça em uma vertente análoga, questionando os pressupostos mais seminais das teorias de lideranças: os traços etnográficos (Koulack, 1977), pressupostos dominantes da liderança branca, masculina e ocidental (Magno et al., 2022). Os traços etnográficos ou SCL (*surface-level characteristics*) têm ligações na literatura de liderança em uma tendência crescente, mas ainda oportunizando maiores desdobramentos como na definição de lideranças temporais e trabalho em equipe (Mohammed & Nadkarni, 2011), diversidade cognitiva e criatividade (Wang, Kim & Lee, 2016), liderança feminina (Moreno-Gómez, Lafuente, & Vaillant, 2018) e liderança na comunidade científica (Potvin et.al, 21018). Essa omissão revela o potencial da pesquisa e da teoria de abordarem alguns dos aspectos mais provocativos da liderança (Eagly & Chin, 2010).

Os traços etnográficos ou as características superficiais (SLC), “são aquelas rapidamente perceptíveis, tais como raça, gênero e idade” (Hebl & Avery, 2012). É nessa lacuna de informações que essa dissertação propõe sua discussão. Questiona-se se essas características superficiais podem compor o tipo ideal (Weber, 1995) de líder influenciando a representação executiva da empresa e todas as suas consequências de influência aos colaboradores dentro das organizações. Expandindo o conceito de SLC, as características escolhidas para demarcar “minorias” são dadas por etnia, gênero, idade, religião, identidade de gênero, orientação sexual, formação acadêmica e estado civil.

Sendo assim, o presente estudo objetiva-se em caracterizar os ocupantes do cargo de maior hierarquia nas organizações (CEOs) das empresas brasileiras listadas na “Guia Exame de Sustentabilidade” da Revista Exame no período que compreende

os anos de 2018, 2019 e 2021 a partir do estabelecimento do tipo ideal weberiano com características tidas como menos diversas e perceber a sua replicação ou distanciamento na amostra selecionada. Para isso, o trabalho estrutura-se em três etapas: a primeira para estabelecimento do tipo ideal weberiano, a segunda se caracteriza por uma análise documental de dados secundários através da qual busca-se traçar o perfil característico dos CEOs representados sob os aspectos de diversidade a partir de características superficiais. Concluído esse processo, a terceira etapa consiste em uma aproximação quantitativa descritiva para elucidar os dados observados e, assim, propiciar um maior entendimento e generalização.

Reflete-se se diversidade das características dos CEOs estudados espelha a variedade étnica e cultural brasileira pelas empresas ou se o perfil desses executivos demonstrou aderência ao tipo ideal weberiano, isto é, baixa diversidade percebida. Nesse segundo cenário, suporta-se, então, a falácia corporativa denominada *decoupling*, termo globalmente utilizado na literatura para descrever condutas em que a fala e a prática não apresentam consonância e alinhamento gerando uma falsa imagem em prol dos princípios da sustentabilidade (Crilly, Zollo, & Hansen, 2012; Graafland, Smid, 2019).

Busca-se, em suma, acrescentar à literatura de administração o entendimento de como o mercado brasileiro valoriza os traços de diversidade na ocupação de cargos de grande responsabilidade a partir de um perfil de liderança aderente ao tipo ideal, determinando assim, as suas condutas e valores enquanto gestores de alta responsabilidade no Brasil. Nesse tipo ideal proposto, as características pouco diversas são observadas sugerindo haver um padrão considerado de maior confiabilidade e, portanto, de maior eficiência, e endossada pela teoria do tipo ideal weberiano.

Dicotomicamente, mais do que identificar os atributos que se fazem atraentes para o desempenho do papel de presidente de uma empresa, o presente trabalho contribui para elencar qual seria o perfil menos valorizado, mostrando se há, eventualmente, desigualdade de oportunidades por qualidades aquém-meritocracia.

1.2 JUSTIFICATIVA

Possivelmente por conta de um ideal de tecnicismo, as organizações adotam uma visão de homogeneidade no seu cotidiano: lidam com seus empregados como se suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas. De certa forma, assumem que indivíduos separam suas características e interesses pessoais dos profissionais, submetendo aqueles a estes no ambiente organizacional. Os limites desta visão já foram demonstrados desde que foram identificadas racionalidades concorrentes na organização, e que os indivíduos não apresentam clivagens entre quem são e os papéis e exigências de suas profissões (Saraiva & Irigaray, 2009).

Por sua origem étnica diversificada, une descendências africanas, europeias, asiáticas, indígenas, árabes entre outros. Essa miscigenação é o principal diferencial da sociedade brasileira, marcada por uma cultura forte e variada nas diversas regiões do país. As raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso traz brilho à colônia explorada por tantos anos. Todavia, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial (Fleury, 2000).

O Brasil tem avançado gradativamente na inclusão da diversidade como tema importante da liderança empresarial. Mesmo estando distante do ideal, o marco regulatório brasileiro apresentou evoluções nos últimos anos. Programas de gestão da diversidade no Brasil abrangem os portadores de deficiência e mulheres, que são amparados por leis que regulamentam a adoção de cotas para empresas com mais de 100 funcionários de maneira a propiciar que estes tenham a mesma oportunidade perante a sociedade. Já em relação às cotas étnicas e de gênero existe um grande questionamento advindo de empresários, intelectuais e pesquisadores com relação à adoção de ações afirmativas (no modelo de cotas) para que estes possam ter garantido quadros mínimos de participação em universidade, concursos públicos e em outros setores da sociedade (Carvalho et al., 2018).

A formalização de tais políticas, a divulgação de premiações em redes sociais e em relatórios de sustentabilidade e para acionistas não necessariamente implica em efetividade da ação. O preconceito, o poder determinado estereótipo de tipo ideal e a

discriminação quanto à competência de grupos minoritários podem levar a uma diferença entre discurso e prática. (Sluss & Ashford, 2007). Some-se isso à impunidade de comportamentos discriminatórios, embora regidas por políticas formais, cotidianamente não são vivenciadas.

Os discursos empresariais, embora expressos em políticas organizacionais, são pouco efetivos devido ao preconceito arraigado dos empregados, a certa permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade. Minorias e não minorias demonstram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito às suas diferenças. Apesar das políticas lhes atribuírem um papel específico no processo, os gerentes manifestam preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas nessas unidades (Saraiva & Irigaray, 2009).

A invisibilidade de que se queixam algumas minorias pode ser um reflexo da interiorização do estigma. Os segmentos “invisíveis” provavelmente se escondem para continuar empregados, silenciando sobre discriminações e se excluindo de temas que possam ressaltar as diferenças. Este estudo apresenta a proposição de que, apesar de terem direitos reconhecidos, os membros das minorias não os exercem conforme as políticas mundiais vigentes, o que pode ocorrer por medo de represália, por desarticulação política, pela ausência de exemplos bem-sucedidos (baixa representatividade), e por outros desdobramentos da distância entre discursos e práticas de diversidade (Saraiva & Irigaray, 2009).

É necessário que a gestão da diversidade reconheça a discriminação, pois sem essa identificação não existe maneira de construir discursos e políticas que puguem o acesso igualitário ao mercado de trabalho (Carvalho et al., 2018).

Nesse sentido, é preciso também descrever a dinâmica de pressão por resultados que vivem os CEOs de grandes empresas. As pressões para a criação de valor no curto prazo que estão por trás das preocupações mais extremas dos CEOs parecem ainda mais relevantes quando analisamos os resultados pelos quais esses líderes estão trabalhando – conforme refletido em suas estratégias corporativas e em seus pacotes de remuneração variável. A maioria dos CEOs tem metas relacionadas à satisfação do cliente, engajamento de funcionários e automação ou digitalização incluídas em suas estratégias de longo prazo. Esses resultados não financeiros estão

vinculados somente ao desempenho dos negócios. Já as metas relacionadas às emissões de gases do efeito estufa (GEE), à representação de gênero ou à diversidade racial e étnica estão muito menos representadas nas estratégias e na remuneração variável (PwC, 2022).

1.1 OBJETIVOS

Apresenta-se nas subseções seguintes os objetivos geral e específicos pertinentes ao presente estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a aderência do perfil da liderança de empresas brasileiras inclinadas aos princípios da sustentabilidade ao tipo-ideal weberiano quanto às características superficiais de traços, no contexto da diversidade corporativa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Definir teoricamente o tipo ideal weberiano e relacioná-lo com a evolução das teorias de liderança;
- Identificar, dentro do contexto de diversidade corporativa, as características dos traços superficiais em CEOs das empresas brasileiras premiadas em sustentabilidade;
- Fazer associação de dados para identificar o grau de diversidade apresentada entre as categorias de SLC e os líderes da amostra estudada;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção desse trabalho contempla os principais conceitos relacionados à diversidade e ao embasamento teórico-filosófico acerca das teorias de liderança organizacional, do tipo ideal weberiano e das suas abordagens mais comumente usadas na literatura internacional. Em suma, são discorridos os temas alicerces do estudo com base na pesquisa bibliográfica, em trabalhos clássicos e recentes que corroboram a importância do tema em propósito atemporal e permanente na literatura de administração de empresas.

2.1 Teorias da Liderança

As teorias de liderança têm se redefinido ao longo do tempo diante das transformações da sociedade e do mundo corporativo em intenso processo de globalização (Khan, Nawaz, & Khan, 2016).

Vale destacar que nenhuma teoria deve ser descartada e que a sua relevância depende do contexto em que ela é utilizada (Khan, Nawaz, & Khan, 2016). Além disso, Amabile, Schatzel, Moneta e Kramer (2004) mostram que condições como leis e regulamentação, ambiente de trabalho, cultura, dentre outros, influenciam as interações profissionais, o que pode impactar o conceito de liderança. Sobre as teorias de liderança, algumas que se fazem norteadoras para condução do presente estudo são apresentadas sinteticamente.

2.1.1 Teoria do Grande Homem

A teoria elaborada por Thomas Carlyle propõe que as características de um líder são percebidas em grandes homens que se fizeram responsáveis por realizações marcantes na história mundial (Carlyle, 1841). Além da força que representam, são considerados “gênios poderosos” (Mouton, 2017, p. 99) representados não somente em regimes ditatoriais como também em democracias (Brown, 2015).

2.1.2 Teoria dos Traços

Considerada uma evolução da teoria do Grande Homem, a presente teoria busca identificar os aspectos físicos e de personalidade que configuram a representação de um líder (Stodgill, 1948; Bryman, 1992).

Nesse sentido, extrai-se que alguém nasce líder e não se faz, ao longo do tempo, competente para a atribuição (Kouzes, 1997).

De forma complementar, Northouse (2004, p. 19) aponta “a inteligência, a autoconfiança, a determinação, a integridade e a sociabilidade” como sendo características norteadoras do estudo da personalidade do líder sob o prisma da teoria dos traços.

2.1.3 Teoria Contingencial

Essa teoria contempla a abrangência das características dos líderes tal como as duas anteriores, porém com base nas condições vividas no ambiente organizacional e a afeição percebida pelos liderados perante esse superior. E através do que se denomina “Modelo de Contingência”, Fiedler (1978) objetivou identificar se os líderes se fazem motivados - pelas tarefas ou pelos relacionamentos - e em quais condições eles demonstram uma melhor performance.

Com isso, os resultados apontaram que líderes motivados pelos afazeres se destacam em eficiência quando as condições lhe são extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis. Já o maior desempenho de líderes motivados pelos relacionamentos foi observado em condições moderadas (Fiedler, 1994).

2.1.4 Teoria Situacional

Elaborada por Hershey e Blanchard (1969; 1979; 1996), embasou-se na relação do estilo de liderança com o grau de maturidade dos liderados (Graeff, 1997).

Esta linha ressalta que os tipos de liderança podem oscilar diante de situações diferentes, isto é, cabe ao líder a competência de variar o seu modelo de gestão conforme a demanda e ocasião.

Em suma, o líder situacional se faz efetivo por ter a competência de oferecer a melhor condição para determinada situação a partir de um estudo racional do contexto, já que obtém mais êxito que líderes carismáticos que despertam admiração pelos subordinados (Graeff, 1997; Grint, 2011).

2.1.5 Teoria Transformacional

Considerada por décadas como “a única e mais debatida ideia no campo da liderança” (Diaz-Saenz, 2011, p. 299), essa linha defende que o líder deve - como o próprio nome diz - transformar os liderados de maneira que eles, transcendendo interesses próprios, se engajem e se comprometam com os objetivos da empresa à qual pertencem (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Adicionalmente, Burns (1978) esclarece que o líder transformacional é aquele capaz de elevar a conscientização dos liderados acerca da importância de se atingir os resultados esperados bem como dos métodos para o cumprimento desses objetivos.

2.1.6 Teoria Transacional

Essa teoria baseia-se na troca que há entre líderes e liderados (Bass, 1985; 1990; 2000; 2008; Burns, 1978). Assim, em retribuição ao cumprimento dos objetivos e alcance dos resultados por parte dos liderados, cabe ao líder transacional promover-lhes condições para que tenham seus interesses atendidos, trabalhem em ambiente organizacional confortável que mitigue a ansiedade e promova amparo para se dedicarem ao cliente de maneira a elevar a produção sob preços reduzidos (Sadeghi & Pihie, 2012).

Vale ressaltar que essas interações têm como propósito a maximização dos ganhos nas esferas corporativa e individual (Burns, 1978). Na década de 1980, novas abordagens emergiram no campo de estudos sobre a liderança que se mostraram inovadoras em comparação com as demais existentes até então. As perspectivas sobre a liderança transformacional e transacional alcançaram notoriedade neste universo, dominando numerosas páginas dos periódicos científicos mais prestigiados da área (Antonakis, 2012). Diversos foram os autores que colaboraram para a construção desses conceitos, inspirando, inclusive, o modelo de liderança de Bass, o mais difundido atualmente para se avaliar elementos presentes em uma liderança transformacional e transacional (Avolio, Bass & Jung, 1999).

Sustentado pelas ideias de Maslow sobre a hierarquia de necessidades e de Kolberg sobre o desenvolvimento moral (Bailey & Axelrod, 2001; Dvir et al., 2002),

os líderes transformacionais são considerados particularmente capazes de influenciar as atitudes e os comportamentos de funcionários, isto é, líderes admirados, visionários, atentos a seus subordinados e que os incentivam a alcançar metas extraordinárias (Avolio & Bass, 2004).

O principal objetivo da liderança transformacional é proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual ele possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de sua performance. Esse tipo de liderança procura aumentar a consciência do grupo por meio do estímulo ao crescimento individual, buscando alinhar mais as expectativas individuais e organizacionais (Bass, 1985). Pode-se dizer que este estilo de liderança busca incentivar a proatividade dos liderados dando-lhe maior flexibilidade com responsabilidade em suas funções.

Segundo Burns (1978), a crise social é o contexto ideal para o surgimento de comportamentos transformacionais, seja por parte das lideranças, seja por parte do homem comum da nação. Sobre esse modelo, o autor afirma: “Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (BURNS, 1978, p. 27).

A liderança é um fenômeno dual, em que o ato de liderar e o de seguir o líder se retroalimentam. Burns (1978) constitui sua teoria a partir dessa perspectiva de aproximação entre líder e liderados, pela ideia de que o ato de liderar envolve a criação de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão. A essa forma de liderança, cunha-se a denominação transformacional, e que se associa com o estilo de liderança adotado pelos grandes estadistas nos quais Burns se inspira para desenvolver sua teoria. (VIZEU; CALAÇA (2012),

Quando se busca compreender a teoria da liderança transformacional, é necessário considerar o conceito de carisma, atributo considerado essencial a esses líderes (Antonakis, 2012). Ela corresponde à liderança centrada no desenvolvimento dos seguidores, de maneira a permitir que esses adotem um comprometimento com valores coletivos substantivos. Na visão de Vieira e Lacerda (2010), o carisma é um importante fator componente da teoria de liderança transformacional, já que ele se faz um poderoso artifício para líderes que almejam dominar territórios organizacionais.

O carisma tem sido tratado na literatura desde tempos remotos. Aristóteles, em seu livro *Retórica*, argumenta que todo líder carismático apresenta certas características que o diferenciam dos demais. Dentre elas, a capacidade de conquistar seus ouvintes por meio de um discurso inflamado, recheado de simbolismos e conotações emocionais, sendo guiado por uma orientação moral perante seus liderados. Weber apresentou uma das mais conhecidas definições sobre o carisma e descreve o líder carismático como um ser dotado de uma personalidade especial, que confere a um indivíduo poderes sobre-humanos raros e uma personalidade entusiástica (Weber, 1968).

Burns (1978) defende que esses líderes deveriam se guiar por princípios éticos em seu ambiente de trabalho, que o carisma surgiria como forma de auxiliá-los no engajamento de seus seguidores em direção ao alcance de objetivos coletivistas (Burns, 1978; Calaça & Vizeu, 2015). Entretanto, o carisma poderia ser um instrumento para líderes que almejam dominar territórios organizacionais. Assim, os indivíduos, através de suas habilidades interpessoais, usariam do carisma para manipularem e serem bem-sucedidos em seus relacionamentos interpessoais.

Através da definição de relações transformadoras e transacionais, conceitos que contribuíram consideravelmente para a construção do modelo de Bass, Burns (1978) privilegia as primeiras como sendo baseadas em um compartilhamento em nível profundo de valores e princípios entre líder e seguidores, no qual o líder guiaria seus seguidores em direção a um propósito em comum que os unisse e que atendesse às necessidades de ambas as partes, proporcionando assim um ambiente profissional marcado pela satisfação e colaboração mútuas (Avolio, Bass & Jung, 1999). Já as relações transacionais seriam caracterizadas por laços superficiais, fundamentados na troca de interesses e busca de objetivos pessoais, uma espécie de relação contratual entre líder e liderados, baseada em recompensas contingenciais de cunho material e social. Desta forma, líderes transacionais estariam focados em orientar seus seguidores em direção ao atendimento de metas e tarefas organizacionais, ao passo que os transformacionais assumiriam uma responsabilidade que iria além da abordagem transacional, inspirando profundamente seus seguidores a se doarem e a transcenderem seus próprios interesses em prol de benefícios gerais perseguidos pelo grupo (Burns, 1978).

Quando preciso, o líder transformacional causa mudanças internas e externas por meio da implementação de uma visão do futuro capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança dos liderados. (AVOLIO et al. 1991)

Considerando as abordagens que influenciam nos comportamentos dos dias atuais, e que norteiam a discussão e a prática sobre a liderança, permeando os cursos de graduação e especializações Brasil afora, e as organizações que buscam de forma insistente os resultados, tirando proveito das habilidades do líder.

2.2 Tipo Ideal Weberiano

Tem-se por tipo ideal de Weber como uma construção parcial da realidade, ou seja, sem necessária relação de causalidade. Para a sua concepção, características estratégicas são definidas pelo pesquisador sob o que o autor denomina por “pré-condições sociológicas típicas” (Weber, 1995, p. 318), isto é, mediante embasamento e justificativa de maneira a garantir-lhe compreensão e, assim, fomentar uma análise da realidade empírica resultante em importantes constatações estruturalmente programadas (Weber, 1995).

Adicionalmente, Amorim (2001, p. 75) acrescenta que “o tipo ideal é na verdade um recurso heurístico utópico através do qual o cientista ordena uma série de aspectos recorrentes da realidade”.

Os tipos ideais não limitam a realidade empírica, o que significa que, de acordo com os pontos de análise, os fenômenos assumem tipos ideais múltiplos. São, por conseguinte, uma importante ferramenta metodológica para estudo das ações sociais e a sua concepção, já que o real é obtido a partir de suas inúmeras possibilidades (Jaspers, 2005).

Ainda que haja incompatibilidade com a prática e perceba-se acentuação de determinados atributos, Jaspers (2005) acrescenta que os tipos ideais devem ser objetivamente viáveis e possíveis, de maneira que a realidade se aproxime do tipo puro teoricamente construído. Essa relação entre o conceito genérico e o fenômeno concreto é de natureza tal que permite categorizar esse efeito particular de acordo com os atributos representados pelo mesmo, considerando como desvio tudo o que não se enquadre dentro da generalidade. Logo, no estudo comparativo entre o tipo ideal e os fatos encontrados é que se obtém um melhor estudo do comportamento social.

Além disso, Weber (1999) enaltece que diferentemente de como são regidas as ciências dogmáticas tais como lógica ou jurisprudência que obtêm uma apuração precisa com relação aos seus resultados, a história e a sociologia - como ciências empíricas de ação - resultam da concepção de um conhecimento em contínuo processo de construção e, portanto, pode-se obter resultados diferentes de acordo com o contexto e o tempo aos quais o estudo é submetido. Weber (2004) enfatiza, por fim, que apesar de não estabelecerem dados de concretude perene, as ciências sociais têm igual validade científica quando comparadas às ciências exatas, já que essas últimas não conseguiriam extrair e/ou reproduzir a realidade empírica oscilante das diferentes culturas outorgando às primeiras obterem a sua validação pela correta ordenação do pensamento (Weber, 2004).

2.3 Estudos organizacionais de diversidade

A diversidade é um conceito amplo que supera as características físicas e biológicas que visualmente distinguem os indivíduos (Harrison, Price, & Bell, 1998), a literatura discorre acerca de variáveis mais profundas que devem ser discutidas no contexto das diferenças e que, igualmente, contribuem para as relações humanas.

Em seu estudo sobre a percepção dos funcionários acerca da diversidade em cargos de gestão, Balanagalakshmi e Kumari (2019, p. 10) são enfáticos em afirmar que “nenhuma organização pode sobreviver no mercado sem usar a diversidade em sua força de trabalho” e, principalmente em cargos de gestão, é ela a responsável por elevarem “a produtividade, o lucro e a vantagem competitiva”.

Assim, dividem-se as características entre superficiais e profundas: as primeiras tratam dos aspectos que são facilmente identificados a partir da observação, tais como etnia, gênero e idade enquanto as características profundas levam em consideração atributos que podem variar tais como opiniões, valores e atitudes (Hebl & Avery, 2012). Entretanto, para condução do presente estudo, foram estabelecidas e estudadas apenas as características superficiais para avaliação do fenômeno.

Adicionalmente, apesar de ser um tema bastante complexo tem-se a diversidade como importante fator que promove enriquecimento da equipe, maior satisfação pelos clientes e aumento do desempenho (Bal & Boehm, 2019). Além disso, Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) identificaram que grupos homogêneos demonstram mais conflitos emocionais e, portanto, menor nível de desempenho em virtude da

similaridade de perfil que preenche a mesma oportunidade de promoção e reconhecimento, criando ambiente de competitividade e não-colaboração. Herring (2009) destacou que contextos de maior diversidade geram maiores resultados provenientes da ampliação de clientela, maior consumo e rentabilidade dos produtos.

Tem-se, portanto, uma estreita associação da diversidade ao incremento dos resultados, uma vez que uma equipe mais variada em sua composição pode ser mais inovadora (Bantel & Jackson, 1989), ter maior propensão a desenvolver estratégias mais claras (Bantel, 1993), demonstra mais aderência à mudança organizacional (Williams, Hoffman, & Lamont, 1995) e tende a responder de maneira mais tempestiva e rápida às ameaças da concorrência (Hambrick, Cho, & Chen, 1996) quando comparadas a grupos de maior homogeneidade.

Em um nível mais alto das organizações, Wu, Wei e Liang (2011) estudaram a diversidade dos cargos da liderança como critério para prover as mudanças de estratégia que resultaram em melhores resultados das empresas envolvidas na amostra. Com isso, foi possível perceber que heterogeneidade na composição da alta liderança se mostra diferencial positivo para o incremento de resultados a partir de boas práticas de decisão e governança.

Todavia, pesquisas ainda não discorreram acerca da figura do presidente da empresa apresentar características superficiais e suas consequências às organizações, apesar de ser sabido que os níveis mais altos das organizações não têm a diversidade representada de maneira tão evidente quanto em níveis mais baixos (Baxter & Wright, 2000; Zhang & Qu, 2015).

Em uma amostra de 62 equipes de pesquisa e desenvolvimento (P&D), os autores examinaram a liderança transformacional como moderadora da relação entre idade, nacionalidade e diversidade de formação educacional com os resultados da equipe. A nacionalidade e a diversidade educacional eram positivamente relacionadas ao desempenho enquanto a idade não demonstrou relação nos níveis de liderança transformacional alta, sugerindo que a liderança transformacional promove a utilização do potencial benefício decorrentes da diversidade demográfica e informacional/cognitiva da equipe (Kearney & Gebert, 2009).

O debate sobre a diversidade na Administração ganhou força nos Estados Unidos desde a década de 1990 (Cox & Blake, 1991; Fleury, 2000). Iniciativas mais bem estruturadas para lidar com o tema, entretanto, datam da década de 1960, quando as primeiras políticas públicas afirmativas foram desenvolvidas no país em

resposta às demandas do Movimento dos Direitos Civis (Moehlecke, 2002; Pate, 2000). Os fundamentos jurídicos dessas iniciativas referem-se, por sua vez, ao contexto internacional mais amplo, conforme preconizado nos tratados e convenções das Nações Unidas, bem como na legislação nacional (Hodges-Aeberhard, 1999), como no Brasil (Bandeira, 2005; Jaccoud & Beghin, 2002).

Desde 1960, a ação afirmativa se espalhou pelo mundo, mas isso não aconteceu sem disputa (Moehlecke, 2002; Pate, 2000). As questões levantadas enfatizam que esse tipo de política além de ser uma “discriminação reversa”, é também uma forma de desvalorizar as conquistas dos grupos beneficiários ou, ainda, de reforçar uma espécie de “tribalismo” entre os grupos (Piovesan, 2008; Scott, 2005). Essas críticas formaram a base de uma onda de ações judiciais contra as políticas afirmativas nos Estados Unidos na década de 1990, movidas principalmente por trabalhadores e estudantes que se sentiam prejudicados em processos de seleção e ascensão profissional (Hodges-Aeberhard, 1999).

É nesse contexto que surge uma alternativa gerencial para lidar com a diversidade no trabalho (Alves & Galeão-Silva, 2004). A gestão da diversidade é um conjunto de práticas que visa tanto aumentar a participação dos grupos excluídos nas organizações quanto agregar valor às empresas (Fleury, 2000). Nesse processo, a diversidade é muitas vezes entendida como uma mistura de pessoas com diferentes atributos individuais e de grupo (Alves & Galeão-Silva, 2004). Isso incluiria não apenas diferenças que têm sido historicamente tratadas como fontes de desigualdade, como gênero, sexualidade, raça, etnia e classe, mas também múltiplas diferenças entre as pessoas (Hanashiro & Carvalho, 2005). Nessa perspectiva, as identidades e competências decorrentes dessa pluralidade devem ser gerenciadas como recursos estratégicos para o aumento do desempenho organizacional (Thomas, 1990).

A defesa da gestão da diversidade assenta em dois eixos principais (Alves & Galeão-Silva, 2004). Em primeiro lugar, essa proposta permitiria a construção de programas mais justos e baseados na “meritocracia”. O alinhamento com a lógica do negócio também tornaria essas iniciativas mais “orgânicas” e eficazes na criação de um ambiente organizacional favorável à diferença (Hanashiro & Carvalho, 2005). Em segundo lugar, a gestão da diversidade permitiria mitigar as desvantagens e ampliar as vantagens das diferentes equipes (Conceição & Spink, 2013; Prügl, 2011), o que se torna ainda mais crucial em um contexto globalizado e competitivo em que a homogeneidade entre trabalhadores e trabalhadoras deixaria de ser uma opção para

as empresas. Houve uma virada, portanto, nos discursos sobre diversidade e gestão: não se tratava mais de justiça social, mas de sobrevivência empresarial (Thomas, 1990).

A gestão da diversidade foi incorporada no Brasil na década de 1990, trazida principalmente pelas subsidiárias de multinacionais norte-americanas (Fleury, 2000; Hanashiro & Carvalho, 2005), mas a proposta nunca decolou no país (Conceição & Spink, 2013; Santos, Rodrigues, Dutra, & Costa, 2008). Levantamento do Instituto Ethos (2016) mostra que nas 500 maiores empresas do Brasil apenas 28% adotam iniciativas de incentivo à participação feminina, 12% para negros e 9% para maiores de 45 anos, sendo a maioria dessas iniciativas de ações pontuais, apenas. Mesmo os programas para pessoas com deficiência são pouco difundidos, apesar das disposições legais existentes para incentivar a inserção deste grupo. Estudos (por exemplo, de Diniz, Carrieri, Gandra, & Bicalho, 2013; Saraiva & Irigaray, 2009) também apontaram para a ineficácia dos programas implementados, uma vez que não contemplam uma reflexão ético-moral que respalde as práticas que são desenvolvidas, logo há clara falta de comprometimento gerencial e o preconceito arraigado na dinâmica organizacional.

Limites também podem ser observados quando se trata de promover uma reflexão-ação mais contundente para a transformação das escolas de Administração e de seu meio acadêmico. Os professores e alunos são, em sua maioria, homens, brancos e privilegiados. A análise da base de dados 2019-2020 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2021) mostra que apenas 33% dos docentes da pós-graduação da área são mulheres. A participação feminina é ainda mais baixa em programas de nível 5 e 6 [muito bom / excelente]. A disparidade regional também é evidente, com 45% dos programas concentrados no Sudeste e 25% no Sul. Dados que nos permitam refletir sobre as disparidades raciais, étnicas, econômicas e relacionadas às identidades sexuais e de gênero nem sequer são coletados, revelando o quão longe estamos de ter uma política coerente que favoreça a inclusão de negros, pobres, trans e pessoas não heterossexuais em docentes do programa de pós-graduação no Brasil.

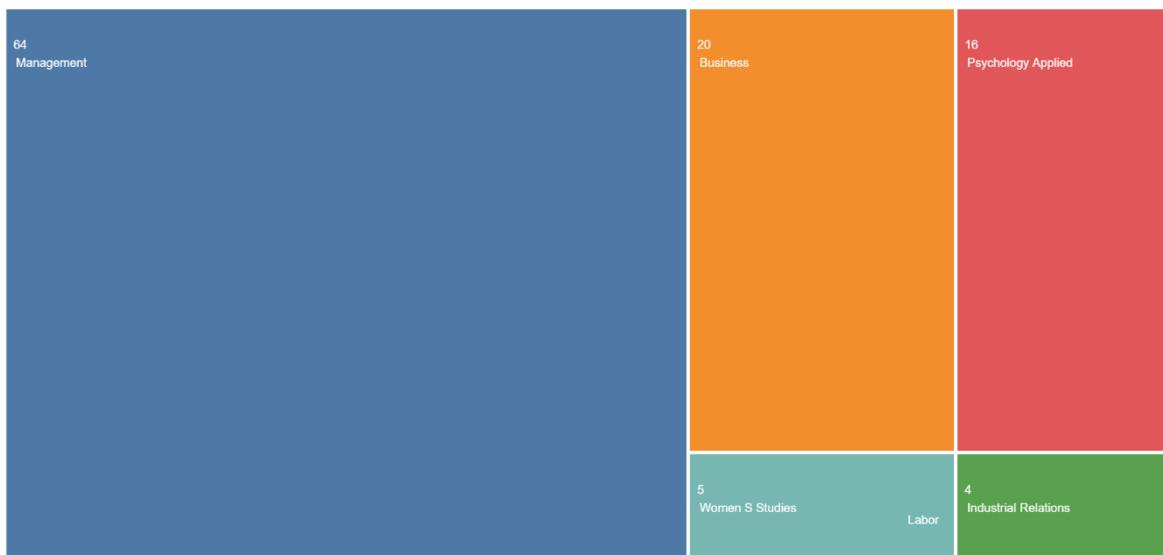
Um olhar para o corpo discente, entretanto, indica possibilidades de mudança. As mulheres representam 46% dos alunos dos programas de pós-graduação em Gestão Pública e Empresarial, Ciências Contábeis e Turismo. Há uma maior participação feminina nos cursos acadêmicos; 48% em comparação com 43% das

alunas que estudam para um mestrado ou doutorado profissional. Tal como acontece com os professores, há menos alunas nos programas dos níveis 5 e 6 e nos programas de universidades privadas. A maior participação feminina é chefiada por mulheres jovens que já ultrapassam 50% do total de alunos com até 29 anos (CAPES, 2021). As mulheres também representam 54,9% dos alunos dos cursos de graduação em Administração, Administração e Direito. Os negros, no entanto, ainda são sub-representados nos cursos de ensino superior, em geral, apesar dos avanços relevantes obtidos com as políticas de cotas (Semesp, 2020).

Os limites para o avanço da diversidade referem-se à forma como o debate sobre diferenças e desigualdades vem sendo hegemonicamente incorporado à Gestão. Em trabalho sobre executivos negros, Jaime (2016) discute como a gestão da diversidade foi adotada como linguagem de mediação do conflito entre organizações, agentes do governo e sociedade civil. Essa “tradução”, no entanto, levou a uma despolitização das agendas históricas dos movimentos sociais. Como mostram Alves e Galeão-Silva (2004), as propostas gerenciais deslocam a questão das diferenças de um conflito político, incontrolável e empresarial para uma variável apolítica e funcional, submetendo a demanda de inclusão a uma lógica de mercado, uma lógica que não é apenas masculino, mas branco e colonial (Gonzalez, 1984).

Na literatura de administração, ao se buscar na base de dados *Web of Science*, das 74 publicações encontradas, a maioria (64) se concentra na área de *Management*.

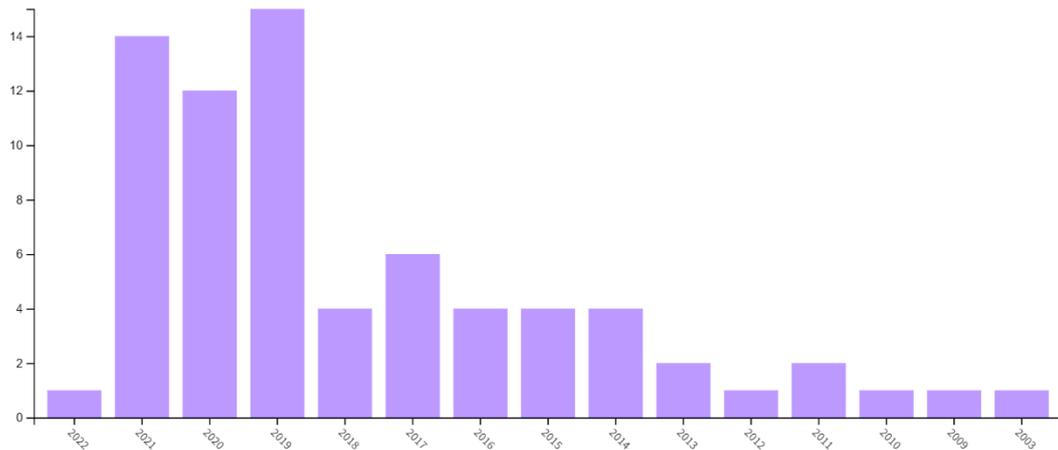
Quadro 1 – Áreas da Administração de maior publicação sobre diversidade



Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se a ascensão do tema em relevância pela quantidade de *papers* publicados anualmente e indexados nessa base.

Gráfico 1 – Publicações acadêmicas sobre diversidade ao longo do tempo



Fonte: elaborado pelo autor.

As publicações mais recentes revelam alguns resultados importantes para essa dissertação e para a posterior análise de resultados de seus dados empíricos. Foram levantados os temas mais recentes das publicações indexadas na área de *Management* para a identificação dos tipos de diversidade nas organizações.

Tipos de diversidade

De todas as abordagens de liderança, aquela que mais se adapta aos conceitos de respeito à diversidade é a liderança transformacional (Galbreath et al., 2020). A liderança pode estimular tanto a inclusão quanto a sinergia da diversidade (van Knippenberg & van Ginkel, 2021).

As ideologias de diversidade de líderes influenciam o comportamento de seus seguidores (Nkomo & Hoobler, 2014). Uma questão levantada é relativa às consequências éticas das ideologias de diversidade de líderes. Líderes que se comunicam sobre a diversidade reconhecendo as identidades raciais/étnicas dos indivíduos (ou seja, usam a ideologia consciente da identidade) são considerados pelos seguidores como mais éticos, subseqüentemente aumentando o engajamento dos seguidores em um comportamento proativo direcionado à organização (Dang et al, 2022). A **raça/etnia** são as características dadas e estas se relacionam com as

formas como a liderança é exercida e com as ações voltadas para a diversidade de liderança (Magno et al., 2022).

Em ambientes de alta diversidade na liderança, as competências de gestão estratégica de recursos humanos identificaram níveis de alta performance. Da mesma forma, foram observadas melhorias nas competências de nível individual e em relação ao clima organizacional em ambientes mais diversos (Weech-Maldonado et al., 2018). Um clima de diversidade que promova o líder desempenha um papel crucial na relação negativa entre a diferença percebida e a identificação do grupo (Znidar et al., 2021)

A liderança para a diversidade pode ser desenvolvida mudando para uma política mais radical e transversal que desafie a estrutura organizacional vertical e permita a interseccionalidade. Esse desafio depende de alianças críticas negociadas em várias posições intelectuais, sociais e políticas e promulgadas por meio de solidariedade flexível para promover uma responsabilidade ética coletiva e mudança social (Pullen et al., 2021). Outra vertente que também valoriza o ambiente de trabalho inclusivo é o da diversidade emocional, demonstrando que, mesmo sendo “irracional”, o desempenho de funcionários em um ambiente inclusivo à diversidade emocional é maior (Rawat et al., 2021). A diversidade resultará em níveis mais altos de liderança compartilhada, mas só será percebida quando as equipes suscitarem um clima cooperativo (Kukenberger & D’Innocenzo, 2020).

Em ambientes mais horizontalizados, caracterizados por uma liderança mais democrática, discute-se a **diversidade de cultura e formações**. Sabe-se que quando a incerteza da tarefa é baixa, o efeito da diversidade na criação do conhecimento da equipe é positivo, enquanto que quando a incerteza da tarefa é alta, é negativo. Há mecanismos e condições de fronteira na liderança para que a diversidade de conhecimentos dificulte, em vez de facilitar, a criação de conhecimento em colaborações, dependendo do grau de complexidade da tarefa (He et al., 2021). A liderança de equipes culturalmente diversas representa um desafio porque a diversidade cultural pode ser uma influência disruptiva e um trunfo para o desempenho da equipe (Raithel et al., 2021). A diversidade cultural é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem. Não nos parece também interessante equacionar essa questão com a abordagem legal desenvolvida em

países da América do Norte, ou seja, estabelecendo, por exemplo, cotas para garantir o acesso das minorias aos empregos. A nosso ver, um caminho promissor é ampliar o foco de atuação, incorporando ao programa objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio (Fleury, 2020).

A diversidade **etária** também tem atraído bons estudos na academia de administração. Os gerentes podem liderar grupos de trabalho de diversas idades de forma mais eficaz, ou seja, utilizando uma abordagem de liderança empoderadora em oposição a uma liderança transformacional, com ênfase particular em “coaching” e “mostrando preocupação e interagindo com a equipe (Scheuer & Loughlin, 2021). Como os executivos seniores veem a diversidade dentro de suas organizações e simbolizam seu valor em suas comunicações e ações influencia a extensão e a natureza da diversidade e inclusão e, por meio delas, uma série de benefícios para o desempenho organizacional (Martins, 2020). A liderança tem melhor desempenho na mediação da diversidade etária quanto maior for a participação de jovens e seniores na tomada de decisão organizacional (Seong & Hong, 2018).

Um estudo baseado em dois casos mostra resultados prejudiciais de uma iniciativa de gestão de mudança fracassada quando os líderes não seguem um modelo de mudança organizacional e usam um estilo de liderança autoritário. Além disso, as trocas líderes-membros de baixa qualidade e a má gestão da diversidade reduziram os sentimentos de inclusão dos autores e impactaram negativamente sua saúde emocional e física, satisfação no trabalho e retenção. O artigo fornece razões práticas para treinamento de liderança e desenvolvimento de habilidades em modelos de gestão de mudanças. Dada a diversidade **demográfica** global, os resultados destacam a importância de criar um clima de inclusão para a satisfação e retenção no trabalho dos trabalhadores e sucesso organizacional (Vito & Sethi, 2020).

Quanto à diversidade de **gênero**, estudos propõem que empresas que são lideradas por CEOs do sexo feminino têm uma probabilidade reduzida de processos por discriminação. Além disso, CEOs do sexo feminino podem ser particularmente eficazes na redução desses processos em empresas com má conduta de diversidade mais frequente no passado. Finalmente, as empresas lideradas por CEOs com classificações favoráveis de diversidade experimentam uma probabilidade reduzida

de processos de discriminação (Dadanlar & Abebe, 2020). Ao contrário de uma proporção que indica uma massa crítica específica de mulheres no conselho, uma configuração de gênero equilibrada produz um desempenho econômico superior (ROA e margem líquida de intermediação). Além disso, os resultados mostram que os benefícios de desempenho da diversidade de gênero só existem na presença de uma configuração de conselho com equilíbrio de gênero, e que esse efeito positivo não é condicionado pela presença de liderança feminina na hierarquia corporativa (presidente ou CEO) (Lafuente & Vaillant, 2019). Ainda, empresas com maior diversidade de gênero (principalmente mulheres no conselho de administração e na gestão) desenvolvem um estilo organizacional transformacional orientado para a mudança organizacional por meio da transformação de seguidores (Garcia-Solarte et al., 2018). A diversidade de gênero está positivamente associada ao desempenho dos negócios. Mais concretamente, a relação entre a diversidade de gênero no topo da hierarquia corporativa e o desempenho fica mais evidente quando o desempenho está atrelado às operações de negócios, enquanto o efeito da representação feminina na diretoria e níveis médios de liderança é significativo quando o desempenho é medido por meio de métricas orientadas para os acionistas (Moreno-Gómez et al., 2018). A liderança masculina eleva a racionalidade de maneiras que marginalizam o corpo e os sentimentos e muitas vezes tem o efeito de sancionar o comportamento ético, pela simples presença masculina no poder (Knight, 2018).

A liderança voltada à diversidade **LGBT** (lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros), com base nos valores da liderança autêntica, promove a inclusão, aceitando a diferença, desafiando o *status quo* e alcançando a justiça social. Por meio de treinamento e apoio à comunidade LGBT, uma reflexão foi feita, e esses líderes tiveram suas identidades e comportamentos profissionais acolhidos e reconstruídos (Lee, 2020).

Outros links também são encontrados nas novas versões da liderança transformacional, como a liderança compartilhada. A diversidade de gênero beneficiou a representação do papel da tarefa de equipes com maior orientação para metas de aprendizado por meio de liderança compartilhada (Li et al., 2021).

As estruturas de gênero e raciais são criadas e reforçadas impedindo o acesso a oportunidades de liderança corporativa para diversos indivíduos. A teorização da liderança futura precisa dar mais atenção ao contexto em que o desenvolvimento

ocorre, como as forças na geração de estruturas que perpetuam o acesso diferencial para progredir como líderes (Fitzsimmons & Callan, 2020). A liderança orientada para a diversidade contribui para uma comunicação interna transparente durante uma crise e aumenta a satisfação dos funcionários quanto às necessidades de autonomia, competência e relacionamento. A comunicação interna transparente também aumenta a satisfação das necessidades intrínsecas dos funcionários, o que, por sua vez, promove o engajamento no trabalho e o comportamento de compartilhamento de conhecimento durante a crise (Yang et al., 2020).

Outra questão comentada na literatura é a da diversidade religiosa. Um sentimento de pertencimento a uma nação e, simultaneamente, a um grupo religioso é comumente encontrado em uma sociedade onde a religião é considerada importante (Putra et al., 2022). A expressão pública da identidade religiosa diz respeito à forma como os funcionários tornam sua religião e suas crenças e valores morais aparentes, seja verbalmente (por exemplo, em declarações ou discussões) ou por meio de rituais religiosos (por exemplo, orando, vestindo roupas religiosas) ou ações (por exemplo, exibir objetos religiosos no trabalho, convidar colegas para eventos) (Gebert et al., 2014). A área de recursos humanos precisa se engajar em um tipo de diálogo com as crenças e valores religiosos e abordar os problemas que as convicções religiosas podem criar tanto para o ambiente de trabalho como para a vida pessoal dos funcionários de uma organização (Knitter Thd, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção revela os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a execução de cada etapa da pesquisa relacionada quanto à sua natureza, seus fins e seus meios além de apresentar a base de dados que permitirá a observação do fenômeno pré-estabelecido pelo recorte dessa pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Essa pesquisa caracteriza-se como exploratória. Na pesquisa exploratória, o objetivo está mais ligado a investigar os principais efeitos de um fenômeno que descrever em detalhes seus constructos e relações. Consiste na realização de uma investigação para a familiarização do pesquisador. Ela parte de relações teóricas criadas pelo pesquisador e busca maiores análises para possíveis formulações de proposições de pesquisa (Bontis, 1998; Stebbins, 2001; El Hussein, Hirst, Salyers, Osuji, 2014).

Primordialmente qualitativa, pois não tem o objetivo de generalizar características à uma população e sim expor características de uma amostra que demonstrem resultados empíricos aos pressupostos teóricos levantados. Busca-se avaliar as SLC como forma de demonstrar o perfil de uma amostra e não de generalizar todas essas características à população do objeto de estudo. Sendo assim, entende-se que o enquadramento metodológico desta pesquisa é qualitativo mesmo que a mesma faça uso de tabelas e gráficos para apresentar seus resultados empíricos (Moreira, 2003; Roman et al., 2013).

A coleta de dados secundários não numéricos a partir do isolamento das SLC que foram selecionadas tem como objetivo estabelecer o perfil tipo ideal weberiano que será a base do presente estudo. A aplicação da técnica visa identificar os traços superficiais dos CEOs nas empresas brasileiras que figuram nas listas de empresas que se preocupam com sustentabilidade, premiadas pela Revista Exame.

A amostra compreendeu as empresas premiadas pelo Guia Exame de Sustentabilidade no período de 2018 a 2019, Guia Exame ESG 2021 e Guia Exame de Diversidade 2022. A revista Exame cobra uma assinatura para que os dados sejam acessados, mediante pagamento os dados se encontram disponíveis no site da revista.

A justificativa por essa escolha amostral é dada pela necessidade de as empresas terem que relatar suas práticas de sustentabilidade, incluindo a diversidade dos cargos, o que demonstra certa inclinação e aderência da empresa a esses princípios. A amostra gerou um valor absoluto de 79 empresas, mas que desconsiderando as duplicidades, restaram em 74.

A partir da identificação da amostra de empresas, buscou-se identificar o CEO que estava no cargo na época da premiação. Essa identificação foi feita pela internet pelo site Google. Após esse passo, uma série de buscas se deram para captação das variáveis de SLC necessárias para definir o perfil do CEO. Consultou-se redes sociais, sites de busca, humanogramas de CEOs (Sun.com.br), site da própria empresa com o perfil do CEO e a busca por imagens nas páginas no Google. Entrevistas escritas e assistidas no site Youtube também foram utilizadas para essa classificação.

A análise documental de vários tipos pode ser utilizada a fim de fornecer ao pesquisador dados adicionais para uma melhor compreensão do problema investigado (Godoy, 1995). Os SLC utilizados foram extraídos da literatura de administração e culminaram nos aspectos: idade, religião, estado civil, orientação sexual, etnia, formação acadêmica, gênero, identidade de gênero e religião.

Figura 1 – Caracterização do CEO brasileiro



Fonte: elaborado pelo autor.

Em seguida, de posse do banco de dados, buscou-se analisar as SLC e fazer o maior número de cruzamentos possíveis dentro do rigor da estatística descritiva. A descrição é a única técnica estatística possível de ser empregada em amostras pequenas como a do estudo (79 unidades). Na eliminação de dupla contagem, ou seja, os mesmos CEOs de empresas que foram premiados em duas amostras diferentes foram subtraídas cinco empresas, sendo a amostra final composta por 74 unidades e 74 CEOs diferentes.

A análise desses dados contribuiu para a composição do tipo ideal a partir da observação de um fenômeno. Obviamente, os nomes dos CEOs e das empresas foram omitidos por questões legais de sigilo e anonimato. O apêndice 1 apresenta a tabela dos dados coletados que serviu de base para a confecção desse estudo.

O Quadro 2 apresenta a síntese da pesquisa.

Quadro 2 - Síntese da Pesquisa

Pergunta de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Tipo de pesquisa	Técnicas de pesquisa (de acordo com os objetivos listados)	Embasamento teórico das hipóteses/proposições	Ferramentas de análise (de acordo com os objetivos listados)
O Brasil tem a sua diversidade étnica e cultural representada nos CEOs das suas empresas que são referência em gestão pró-Sustentabilidade?	Identificar a aderência do perfil da liderança de empresas brasileiras inclinadas aos princípios da sustentabilidade ao tipo-ideal weberiano quanto às características superficiais de traços, no contexto da diversidade corporativa.	Definir teoricamente o tipo ideal weberiano e relacioná-lo com a evolução das teorias de liderança.	Qualitativa e exploratória	Pesquisa Documental	Weber (1995); Weber (1999)	<p>Separação</p> <ul style="list-style-type: none"> Desvio-padrão: variáveis contínuas Média euclidiana: variáveis categóricas <p>Variabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> Índice de Blau de Heterogeneidade <p>Disparidade</p> <ul style="list-style-type: none"> Coefficiente de variação
		Identificar, dentro do contexto de diversidade corporativa, as características dos traços superficiais: idade, etnia, gênero, identidade de gênero, orientação sexual, religião, formação acadêmica e estado civil como características comuns aos CEOs de empresas brasileiras.	Qualitativa e exploratória	Pesquisa Documental	Baxter & Wright (2000); Zhang & Qu (2015); Wu et al (2019)	
		Fazer associação estatística de dados para identificar o grau de diversidade apresentada entre as categorias de SLC e os líderes da amostra estudada.	Quantitativa e descritiva	Pesquisa Documental	Harrison e & Klein (2007)	

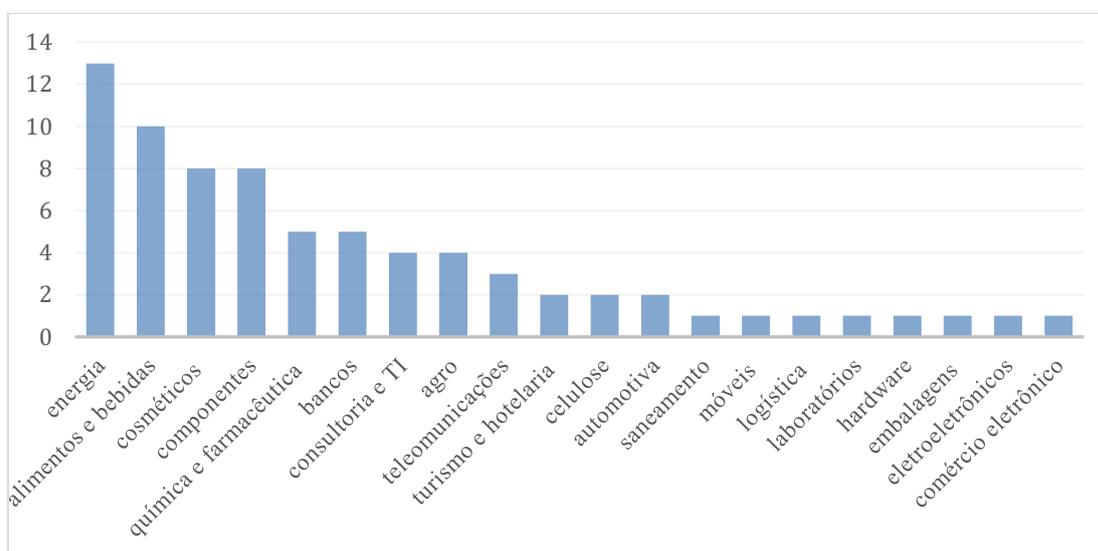
Fonte: elaborado pelo autor

4 RESULTADOS OBTIDOS

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos a partir da proposição dessa pesquisa e dos respectivos dados coletados empiricamente. Buscou-se distribuir os resultados de acordo com cada SLC no sentido de seguir uma sequência lógica das características a serem apresentadas.

Assim, para apresentar os resultados inicia-se nossa análise pela distribuição de indústrias encontradas na amostra encontrada na amostra (gráfico 2).

Gráfico 2 - Distribuição das Indústrias da amostra

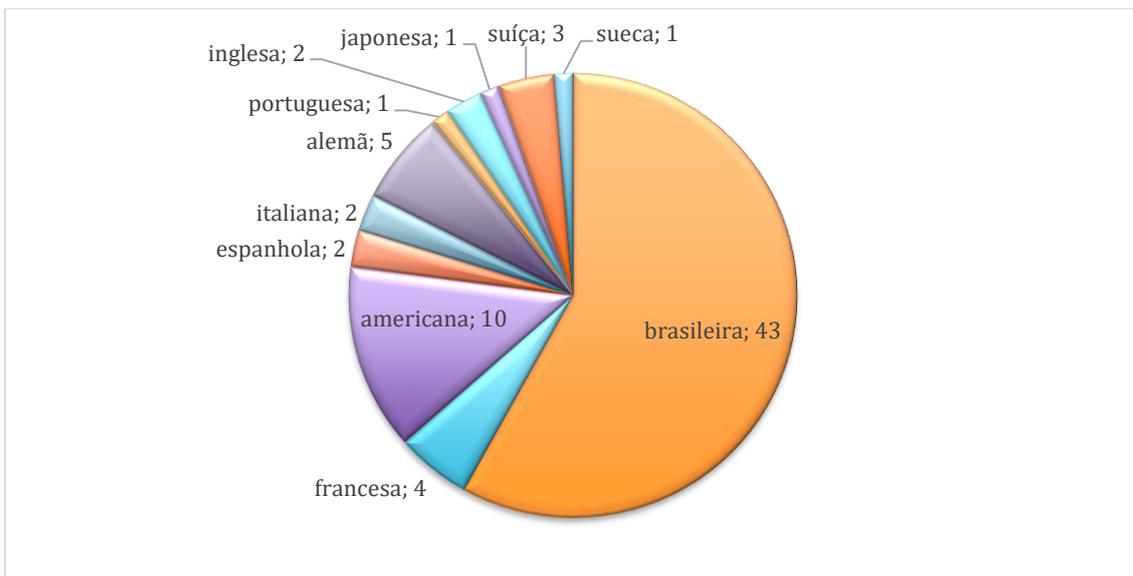


Fonte: dados da pesquisa

Nota-se no gráfico 2 uma maioria de empresas do setor de energia o que leva a relacionar o impacto ambiental dessas empresas com sua necessidade de inclinação aos objetivos de sustentabilidade, além dos incentivos que a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) oferece como subsídio fiscal para projetos de sustentabilidade. Percebe-se a participação quase nula de alguns setores importantes como a mineração, o extrativismo e outros que possuem alto impacto ambiental. Sabe-se que o setor de serviços é o que mais emprega e gera renda no país. Nesse sentido, ao somar todos os setores que se classificam como serviços temos que há um número igual de empresas de bens de capital, de transformação e de serviços na amostra o que pode ter sido influenciado pelos critérios adotados pelas premiações e não pela representatividade dos setores industriais como mais sustentáveis.

Na sequência se analisa a frequência de empresas por origem de capital. Em sua maioria com mais da metade da amostra apresentam-se as empresas de origem de capital brasileiro. São seguidas das americanas com 10 empresas, alemãs com 5 representantes e francesas com 4 representantes. Destaca-se que a lista não possui nenhum país emergente como origem de capital das empresas listas com exceção ao Brasil.

Gráfico 3 - Distribuição da origem de capital



Fonte: dados da pesquisa

Quanto à idade, pode-se verificar uma concentração em uma faixa etária específica entre os meados de quarenta anos e o atingimento da faixa dos 60 anos. Nota-se que apenas um dos CEOs, ou melhor, uma está ainda na ativa com 70 anos. A mediana de 50,5 anos e a moda de 48 anos reforçam o caráter de senioridade do cargo e baixa diversidade etária.

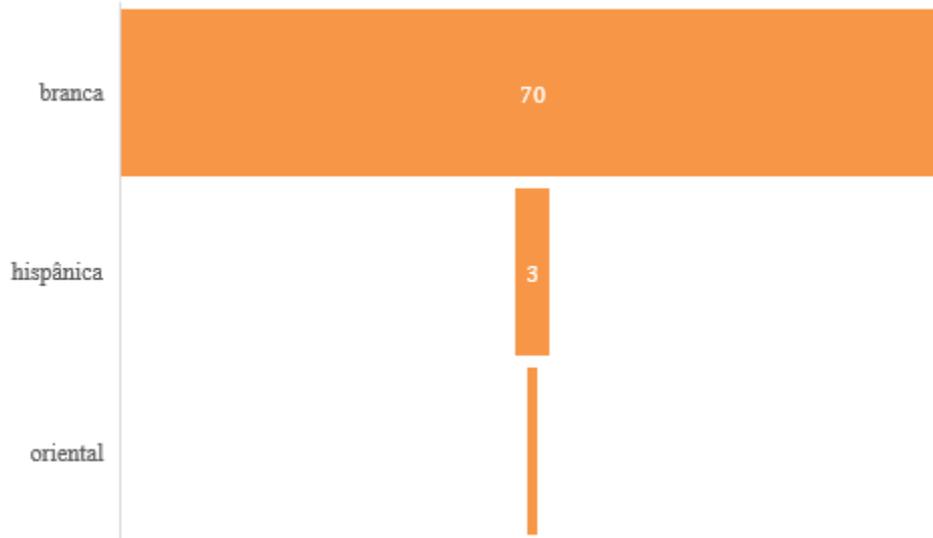
Tabela 1 - Idade dos CEOs

Média	53 anos
Mínimo	36 anos
Máximo	70 anos
Mediana	50,5 anos
Moda	48 anos

Fonte: dados da pesquisa

Outro dado que revela a pasteurização da diversidade na liderança dessas empresas que compõem a amostra de CEOs é a etnia apurada (gráfico 4).

Gráfico 4 – Origem étnica dos CEOs da amostra



Fonte: dados da pesquisa

Das 74 empresas, 70 são lideradas por executivos de etnia branca, apenas 3 de origem hispânica e 1 de origem oriental. O CEO oriental comanda a única empresa de origem de capital japonês da amostra. Os hispânicos estão distribuídos em uma empresa suíça de alimentos e bebidas líder mundial em seu segmento, uma empresa americana que atua na área de distribuição de energia no Brasil e uma CEO de uma empresa também americana da área de cosméticos. Todos os CEOs brasileiros de origem hispânica passaram pelo cargo de outros países latinos ou mesmo de controle de toda América Latina antes de assumirem o posto. Esse dado reflete uma maioria branca na condução das empresas, nenhum afrodescendente, indígena, quilombola ou quaisquer outras etnias foram encontradas na amostra.

Das etnias apuradas, avança-se para as nacionalidades. Dos CEOs brancos, além dos brasileiros, encontra-se um belga, um suíço, um italiano, um português e um francês. Dos latinos/hispânicos não-brasileiros tem-se um argentino, um guatemalteco e um venezuelano. Cabe destacar a presença de uma CEO de origem romena, dado esse que foge ao padrão das nacionalidades vigentes dos CEOs.

O padrão se repete na questão do gênero. Tem-se resultados muito distantes entre a distribuição de igualdade de gêneros propostas pelos princípios de diversidade. A tabela 2 exibe a distribuição dos gêneros e das declarações de identidade gênero da amostra estudada.

Tabela 2 – Gênero e identidade de gênero

Identidade de gênero	Gêneros	
	feminino	masculino
Cisgênero	5	69
	74	

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que a totalidade dos CEOs não se declara com identidades de gêneros diferentes de cisgêneros e que há uma maioria absoluta no gênero masculino na amostra de líderes estudada.

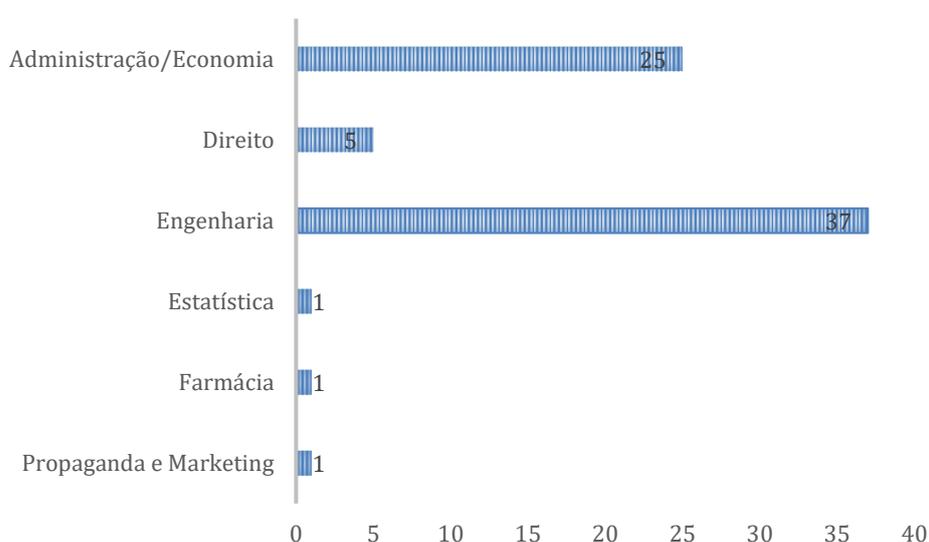
A única variável SLC que foi retirada da análise foi a religião. Em nenhuma das fontes, para nenhum dos CEOs foi identificada a declaração de ser de uma religião específica o que impediu que a variável pudesse ser analisada. Apenas uma CEO mulher, brasileira, declara em uma entrevista ser agnóstica e não ter religião definida. Sendo assim, os dados foram insuficientes para análise e respectivamente retirados dos resultados do trabalho.

Tal resultado, apesar de poder em um primeiro momento representar uma fraqueza da coleta de dados, pode dar indícios da falta de discussão e transparência quanto aos valores religiosos dos CEOs. A não-informação dessa variável corrobora que em países em que a religião é muito importante, a manifestação pública é polêmica e pode causar implicações na vida profissional e pessoal (Gebert et al., 2014; Putra et al., 2022).

Sobre a orientação sexual, ou a diversidade LGBT, tema muito delicado, os dados apurados foram das redes sociais e eventos em que os CEOs apareciam ao lado de seus companheiros(a)s. Dessa forma, foi possível levantar que 46 dos 74 CEOs têm uma provável heterossexualidade. Apenas um dos CEOs se declara homossexual. Como é de domínio público em dados abertos de jornais da internet, há a possibilidade de nomeá-lo. Trata-se de Javier Constante, argentino, CEO da Dow Química. Além de se declarar homossexual, Sr. Constante defende a transparência dessa atitude e a influência positiva de sua ideologia sob seus liderados. Vê-se que as declarações desse líder vão ao encontro das proposições de Nkomo & Hoobler (2014) e Dang et al. (2022) em relação às consequências positivas das comunicações de ideologias de diversidade de líderes. Líderes que se reconhecem como parte de minorias aumentam o engajamento dos seguidores e tendem a ter uma melhor performance de liderança na organização.

Quando se trata da diversidade cultural e de formações, o padrão se perpetua e as formações consideradas mais tradicionais aparecem como as mais presentes nos perfis dos CEOs. Das 70 formações encontradas, as engenharias aparecem no topo do ranking com 37 líderes, seguidas da Administração e Economia com 25. A líder com formação em Farmácia é CEO de uma empresa do ramo de laboratórios e está no topo do ranking das empresas com maior diversidade pela Revista Exame 2021.

Gráfico 5 – Diversidade cultural ou de formação dos CEOs



Fonte: dados da pesquisa

Sobre o estado civil, os dados demonstram que a maioria dos CEOs se encontra casado (58 deles), apenas um se declara solteiro e uma se declara viúva. Dos 74 CEOs da amostra, foi possível capturar o dado de estado civil de 60 líderes.

Por fim, a amostra foi apurada nos anos de 2018, 2019 e 2021. Todavia não foram encontradas diferenças significativas de avanços na diversidade entre esses anos. O que se pôde averiguar foi que a declaração de homossexualidade ocorrida em 2021, a permanência pelos três períodos das CEOs do gênero feminino nas empresas ligadas ao varejo, cosméticos e laboratórios clínicos. Esperava-se evidência de mudança para maior diversidade, porém não foi possível analisar tal padrão a partir da amostra coletada.

5. DISCUSSÕES

O papel de CEO é, sem dúvida, mais que um cargo de poder estratégico e alto nível de decisão organizacional, trata-se de um legado. Seja pelas altitudes e comportamentos, chancelados pela teoria de liderança transformacional, ou, pelos traços superficiais ou profundos, é inegável que o executivo maior de uma empresa exerce uma representação da “persona” da empresa para investidores, mídia, sociedade civil e outros stakeholders.

Sendo o Brasil um país tipicamente miscigenado demograficamente, é necessário expor que tal representatividade de diversidade não se alinha aos cargos de chefia das empresas brasileiras. Não só empresas comuns, mas aquelas que são premiadas por suas práticas de gestão em sustentabilidade.

A sustentabilidade (Brundtland, 1987), a Responsabilidade Social Corporativa (Carol, 1991) os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e toda a trajetória de luta contra a discriminação e o preconceito no ambiente de trabalho tendem a quebrar os padrões do patriarcado e da heteronormatividade para um ambiente mais inclusivo e acolhedor que oportunize iguais condições à ascensão na hierarquia organizacional.

Todavia, os resultados desse trabalho demonstram que ainda há uma pasteurização do perfil das características superficiais (SLC) dos CEOs brasileiros. A maioria esmagadora da amostra analisada revela uma população masculina, Branca, cisgênero, casados, administradores, economistas, engenheiros e heterossexuais. Tal afirmação, mesmo diante de todas as ressalvas metodológicas discutidas nas limitações desse trabalho, tem importante relevância para se discutir o quanto ainda as minorias não têm alcance aos cargos mais altos de liderança organizacional brasileira, mesmo em empresas que se alinham aos princípios de sustentabilidade.

Da amostra estudada, vários tipos de diversidade foram levados em consideração. Em linhas gerais, o tipo ideal weberiano foi confirmado em todos eles. As características superficiais dos CEOs brasileiros não refletem representativamente a diversidade de nossa população, exercendo ainda um poder de um tipo ideal sobre o restante dos liderados.

A de gênero, que representa a dificuldade das mulheres em atingir o cargo máximo da hierarquia. Os resultados corroboram os estudos que a “masculinização” da liderança formatam o poder ao patriarcado, deixando subliminares efeitos sobre quem pode mandar e quem deve obedecer, pela simples unanimidade numérica de líderes homens (Knight, 2018). Outrossim, as empresas também negam os bons resultados que a liderança feminina revela no desempenho das empresas como a redução dos processos de má conduta e discriminação (Dadanlar & Abebe, 2020), e a tendência do desenvolvimento do estilo transformacional de liderança (Garcia-Solarte et al., 2018) e até mesmo resultados superiores de desempenho financeiros e operacionais (Lafuente & Vaillant, 2019; Moreno-Gómez et al., 2018). Aponta-se para a classificação do patriarcado nas organizações como forma de poder, instituindo um novo capital, o capital da sexualidade (Lima & Godoy, 2021).

A diversidade de formação e/ou cultural, foi representada nesse trabalho pela formação acadêmica dos CEOs. A maioria deles é formada em Engenharia, Economia e Administração, outros ainda em Direito. São profissões consideradas tradicionais, mas que vêm apresentando maior diversidade. Segundo o Inep (2019) os cursos de Engenharia no Brasil possuem 32% de mulheres, enquanto os de Administração 45% e o de Economia 38%. Tais números vêm sendo crescentes nos últimos anos, mostrando uma taxa ascendente de igualdade de gêneros nos estudantes de todos os grupos. Todavia tal representatividade ainda está longe de aparecer nos perfis de CEOs. Como visto nos dados da pesquisa, os homens engenheiros, administradores e economistas dominaram a amostra estudada. Também é possível salientar que poucas profissões diferentes apareceram, apenas Propaganda e Marketing, Farmácia e Estatística foram apuradas.

Sabe-se que a riqueza da liderança em grupos de formações culturais e de qualificações diversas é perdida, o nível de discordância de atitudes e comportamentos é baixo e poucas regras são questionadas. (Raithel et al., 2021). Toda a capacidade de criar novas habilidades e novas competências socioemocionais de relacionamentos, trabalho em equipe e solução com conflitos de forma positiva é diminuída. Neste caso, adicionando menos valor ao negócio (Fleury, 2020).

A diversidade demográfica, ou seja, diferentes nacionalidades também foi um ponto de concordância com a narrativa literária recente. Empresas de origem de capital brasileiro possuem sempre CEOs brasileiros (limitados à amostra), enquanto

empresas com capital estrangeiro possuem CEOs brasileiros ou da mesma origem da sede da empresa, mesmo em empresas transnacionais e globais. Tais dados revelam que os mecanismos de promoção das empresas ainda são moldados pela origem demográfica dos executivos e que muitas questões culturais e de linguagem organizacionais ainda podem ser estudadas. Os dados revelam resultados opostos para um clima de inclusão de diferentes nacionalidades que propicia a satisfação e retenção no trabalho dos trabalhadores e sucesso organizacional (Vito & Sethi, 2020).

Outro ponto similar à diversidade demográfica é a diversidade étnica. Talvez o ponto mais gritante de todos os resultados. Nenhum CEO afrodescendente foi encontrado. Em um país em que a população negra é maioria, tal dado é muito crítico. Exibe uma total falta de representatividade da população negra nos cargos de liderança brasileira, algo a ser priorizado com urgência nas estratégias de recursos humanos das empresas que se dispõem a buscar boas práticas de sustentabilidade. A diversidade étnica influencia como a liderança é exercida pela organização e quão aberta ela se mostra de forma prática para oportunizar igualdades (Magno et al., 2022).

A diversidade etária talvez seja o ponto mais sensível da literatura estudada. A liderança “ideal” seria uma mesclagem de executivos seniores e juniores que possam trazer o empreendedorismo e o ímpeto de mudança mais relacionados aos perfis dos jovens à experiência dos executivos mais maduros (Seong & Hong, 2018). Na amostra estudada, os dados foram inconclusivos apontando uma faixa média de 40 a 60 anos dos CEOs mas com mínimos e máximos mais díspares. Não se pôde relacionar a idade dos gestores à indústria pertencentes, mas o que se pode afirmar é um dado contraditório. Um dos setores mais dinâmicos como o varejo é liderado pela CEO mais madura da amostra, enquanto um setor mais tradicional como de energia é liderado pelo CEO mais jovem. Abre-se aqui também a interrogação de que o setor de energia tem passado por intensas mudanças nas suas atividades operacionais com foco ao desenvolvimento de uma matriz energética mais limpa.

Por fim, discute-se a orientação sexual e a identidade de gênero dos CEOs. Nenhum CEO da amostra se declarou transgênero. Não se pode afirmar tal conclusão apenas pela imagem visual do sujeito na internet, apenas com dados de entrevistas ou posts de declarações abertas ao público. Portanto, dentro dos limites de coleta de dados secundários, nenhum CEO representa a minoria de pessoas transgêneros no

Brasil. O mesmo fenômeno é diferente quanto à orientação sexual. O CEO da DOW, empresa química americana, revela-se homossexual e inova ao dizer que “eu sou o primeiro abertamente declarado gay. Fiquei meio surpreso, primeiro porque era o único deles e, segundo, porque como é que ninguém falou alguma coisa antes? Eu mesmo não entendia o valor simbólico que tem uma pessoa como eu, sendo gay, em uma posição de liderança. Sempre subestimei isso. Muitas vezes eu falava: Mas não sei se tenho de sair do armário. Mas entendi que uma das coisas importantes é o que você representa. Quando você entra na Dow e vê que o presidente da América Latina é gay, você pensa: Eu vou conseguir, eu posso conseguir. Como símbolo isso é muito importante” (PEGN, 2021).

Vê-se claramente na fala do CEO que os conceitos da liderança transformacional de como o líder inspira os liderados podem ser encontrados quando as características superficiais de diversidade são respeitadas. Mesmo sem ativismo ou comportamentos de apologia, o fato de haver um representante latino gay como o cargo máximo de uma organização com grande poder num setor tradicional como o químico (campo das Engenharias), de origem americana, é, sem dúvida, um avanço notável ao padrão estabelecido.

A diversidade de estado civil e religiosa não obtiveram dados suficientes para serem analisadas, mesmo diante de algumas evidências como fotos e postagens é leviano considera-los dentro de um rigor científico. Nesse sentido, optou-se por não incluir os resultados dessas variáveis na análise desse trabalho. O que se pode afirmar é que há indícios de que haja também um tabu a respeito do estado civil de não-casado dos CEOs e da declaração de seguir religiões consideradas “menos tradicionais” ou “menos ocidentais” com origens orientais, árabes e africanas como o budismo, a umbanda, o candomblé, o islamismo entre outros. Não foram encontrados dados de nenhum CEO da amostra que declarasse qualquer religião diretamente. A única exceção é a CEO de um dos maiores varejistas brasileiros que se declara agnóstica. A área de recursos humanos precisa se engajar em um tipo de diálogo com as crenças e valores religiosos e abordar os problemas que as convicções religiosas podem criar tanto para o ambiente de trabalho como para a vida pessoal dos funcionários de uma organização (Knitte, 2010).

Sendo assim, a proposta do trabalho de relacionar a teoria de liderança transformacional (Rudolph, Murphy, & Zacher, 2019; Chen & Houser, 2019; Möltner,

Benkhofer, & Hülbeck, 2016) e as *DLC* ou características de nível profundo (Hebl & Avery, 2012, p. 678) com as características de nível superficial (SLC) foi bem sucedida na medida em que se revelou que os CEOs brasileiros, dentro dos limites da amostra, estão dentro do padrão de cisheteronormatividade (Rosa, 2020) e atendem o tipo ideal weberiano (1904) e que os desvios a esses padrões podem ter impacto comportamental nos indivíduos da organização e no nível de inclusão do ambiente laborativo.

6. CONCLUSÕES

O Brasil é um país continental, abundante em biodiversidade, diferentes biomas e uma rica formação histórica. Desde o desenvolvimento de povos indígenas da América Latina, passando pelo descobrimento e colonização europeia até os dias de hoje, o Brasil vem sendo construído como uma identidade nacional de um povo miscigenado.

Tal realidade se mostra absolutamente contrária à teoria de traços e o tipo ideal weberiano, os quais preveem que determinadas funções ou habilidades estão associadas a um perfil específico de sujeito.

A literatura de liderança organizacional e o avanço da área de estratégia em recursos humanos vêm demonstrando que as teorias de liderança são importantes e relevantes como inspiração do líder aos seus liderados. O comportamento, o carisma, a competência e as atitudes são tomadas como exemplo pelos liderados na teoria transformacional, fazendo do líder um poderoso instrumento de transformação de pessoas, processos e resultados organizacionais. Diante disso, esse trabalho questionou até que ponto a liderança brasileira acolhe a diversidade? Seriam os traços superficiais de minorias presentes nessa liderança?

O que se conclui é que os traços superficiais não estão presentes nos CEOs da amostra estudada e que o padrão encontrado confirma o tipo weberiano ideal e a teoria dos traços como principal antecedente das lideranças nas organizações brasileiras, especialmente em uma amostra de empresas premiadas por adesões às práticas de sustentabilidade.

Mulheres são maioria no ingresso nas universidades, têm melhor performance acadêmica, porém são menos representadas nas organizações, em cargos de poder. Negros têm barreiras em função do nosso histórico de colônia que apresentam disparidades até hoje. Pessoas LGBT sofrem preconceito e se veem impedidos de demonstrar as suas habilidades.

A diversidade brasileira ou a diversidade de gênero, identidade de gênero, étnica, cultural, religiosa, etária não agrega valor aos negócios brasileiros por não estarem refletidos no perfil do CEO. É preciso que estratégias de recursos humanos

das empresas brasileiras priorizem métricas de diversidade que valorizem a cultura organizacional brasileira e que criem práticas para oportunizar a progressão de carreira tanto horizontal como vertical de funcionários que possuam SLC diversas, representativas das minorias, por exemplo. A valorização das minorias e de seus potenciais em criar um clima mais inclusivo melhorando, inclusive, a performance organizacional devem ser mais enfáticas nas empresas que pretendam seguir com práticas sustentáveis e seguir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A contribuição teórica é uma crítica a como a teoria de liderança vem sendo construída no sentido de se fazer representada no mercado brasileiro que ainda se atém aos princípios de SLC. Mesmo que a teoria de liderança transformacional seja apontada como aquela mais contemporânea para a gestão de recursos humanos, ainda se obedece a lógicas da Teoria dos Traços nas organizações brasileiras. Tal transição deve fazer parte do portfólio de ações urgentes e críticas das boas práticas em administração de organizações.

Retomar o paradoxo de diversidade do Brasil pode ser muito complexo dentro das estruturas de uma organização com fins lucrativos, no entanto os cargos de poder podem abrir oportunidades para a inclusão de pessoas de quaisquer etnias, religiões, gêneros, estados civis etc. Espera-se que a área de recursos humanos dessas empresas consiga avançar nessas práticas, aumentando a aderência dos CEOs à diversidade e, sobretudo, atribuindo merecimento, credibilidade, confiança e eficiência aos traços e características pré-concebidas, não refletindo as variedades étnica e cultural típicas do Brasil, o que se coloca como entrave para a meritocracia e a promoção da inclusão da diversidade na alta hierarquia do ambiente corporativo. Se isso vale para as políticas de diversidade aqui estudadas, também cabem questionamentos sobre a efetividade da implementação de códigos de ética, de políticas de responsabilidade social, de respeito ao meio ambiente, de qualidade, e outros instrumentos formais das organizações (Sariava & Irigaray, 2009).

Apesar do tipo ideal ser um padrão conceitualmente não existente, percebe-se pelo presente estudo que ele não somente existe como apresenta-se em maioria, configurando-se um modelo dos representantes da posição de maior importância nas organizações do mercado brasileiro.

O fato de apontar as “personas” que são apresentadas na sociedade demonstra que os CEOs podem ter características/attitudes diferentes nos exercícios das funções. Logo, isso não é uma falta, mas justamente nosso problema social de não ser “verdadeiro”. Sabe-se que nem todas as informações que os perfis de redes sociais contêm são verdadeiras, o que nos leva a pensar que o enquadramento dos CEOs no tipo ideal pode ser, também, uma forma de proteção e de pertencimento a esse grupo de poder patriarcal.

É importante ressaltar que ambientes diversos são altamente vantajosos em termos de enriquecimento de culturas, ideias e incremento de performance. A diferença se faz excelente oportunidade de crescimento, pois formas variadas de entender, ver e agir se complementam, fazendo estruturas e pessoas mais aprimoradas e, conseqüentemente empáticas a como o outro vê um ponto comum – o que contribui, inclusive, para a melhoria do clima organizacional.

A oportunidade de as minorias ascenderem nas organizações deve ocorrer nas práticas de recursos humanos organizacionais desde o recrutamento até a recompensação, remuneração e promoção de carreira. Por outro lado, o preconceito e a discriminação contra minorias devem ser combatidos com sensibilizações sociais e igualdade de oportunidades pela sociedade. Somente agindo nessa combinação poder-se-á mudar o rígido panorama estabelecido atualmente em busca de um futuro comum, democrático, sustentável e mais inclusivo.

6.1 LIMITAÇÕES

Dentro das Ciências Sociais Aplicadas, nem sempre a “fatia” de dados estudada representa a sociedade, de fato. A amostra estudada é pequena em relação ao universo de empresa brasileiras, e seus CEOs. O Guia Exame também é apenas uma sugestão pois sabe-se que mesmo com rigo de critérios de escolha, o Guia é exposto na mídia o que pode inevitavelmente, atrair estratégias de *greenwashing* por parte das empresas.

Outra questão delicada do trabalho é a fonte de dados. Os sites consultados são limitados ao acesso público. Não se tem informações pessoais ou privadas dos CEOs para que algumas questões pudessem ser esclarecidas. As variáveis de estado civil e religião são um exemplo disso. Muitas informações podem ter sido declaradas pelos CEOs justamente para evitar o preconceito e a discriminação e fazer com que eles se assemelhem ao tipo ideal de CEO.

6.2 Futuras Pesquisas

As pesquisas futuras giram em torno de avançar além da descrição do tipo ideal. Perguntas como quais são as causas históricas, sociais, organizacionais, psicológicas, antropológicas e até estatísticas para esse quadro são uma fértil avenida de pesquisa futura.

As implicações de liderança mais diversa possuem bastante impacto na narrativa de recursos humanos, porém, durante essa pesquisa nada específico da América Latina ou do Brasil foi encontrado. Propõe-se estudos que foquem em lideranças com diversidade e comparativos com lideranças do tipo ideal para a averiguação dos resultados no contexto latino e brasileiro.

Outra questão são os programas de preparação de liderança. Como abordar as metas de reforço mútuo de aumentar o desenvolvimento de líderes de populações sub-representadas e cultivar uma liderança culturalmente responsiva? Qual a melhor forma de melhorar a preparação da liderança, baseando-se na equidade de liderança, justiça social e estruturas de liderança culturalmente responsivas? (Yamashiro et al., 2022).

REFERÊNCIAS

- 25ª CEO Survey. Um novo olhar para o futuro. Relatório Técnico. Acesso em 01/02/2022. Disponível em https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/ceo-survey/2022/CEO_Survey_PwC_Brasil_2022_Destaques_TMT.pdf
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
- Amorim, A. B. de. (2001). *Elementos de sociologia do direito em Max Weber*. Florianópolis: Insular.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds). *The Nature of Leadership*. Sage Publications, 256-288.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler*. Set. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991) *The full range of leadership development: basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M.; Jung, D. L. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (72), 441-462.
- Bailey, J. & Axelrod, R. H. (2001) *Leadership lessons from Mount Rushmore: an interview with James MacGregor Burns*. *Leadership Quarterly*, Oxford, v. 12, p. 113-127, Spring, Jan./Mar. 2001.
- Bal, P. M., & Boehm, S. A. (2019). How Do I-Deals Influence Client Satisfaction? The Role of Exhaustion, Collective Commitment, and Age Diversity. *Journal of Management*, 45(4), 1461–1487.
- Balanagalakshmi, B., Kumari, S. S. (2019). Employees' Perception on Diversity in Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989), Top management and innovations in banking: Does the demography of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bantel, K. A. (1993), Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. *Psychological Reports*, 73, 1187-1201.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B.; Bass, R. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4. Ed. New York: Free Press, 2008.

- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: a comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14, 275-294.
- Bergamini, C.W. (2012) *Liderança, Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.
- Bragaw, N. A., & Misangyi, V. F. (2015). The Value of CEO Mobility: Contextual Factors That Shape the Impact of Prior CEO Experience on Market Performance and CEO Compensation. *Human Resource Management*, 56(2), 243–265.
- Brannen, J. (1992). *Mixing methods: qualitative and quantitative research*. Ashgate Publishing.
- Brown A (2015) Questioning the mythology of the strong leader. *Leadership*, 11(3): 374–383.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in organizations*. London: SAGE Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: HarperCollins.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Perenium, 2008
- BURNS, J.M. *Roosevelt: Soldier of Freedom: Volume 2, 1940-1945*. New York: Harcourt Books, 1970.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: Qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121-135.
- Carlyle, T. (1841) *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. London: James Fraser.
- Carvalho, C. S. D., Peres, L. B., & Cerqueira-Adão, S. A. D. R. (2018). *Gestão da diversidade étnica nas organizações e a formação do administrador na universidade federal do Pampa-Unipampa*.
- Chen, J., & Houser, D. (2019). When are women willing to lead? The effect of team gender composition and gendered tasks. *The Leadership Quarterly*, 101340.
- Chia-Mei, L., Shyh-Jer, C., Pei-Chi, H., & Jui-Ching, C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance, *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.
- Cho, S., Kim, A., & Mor Barak, M.E. (2017). Does diversity matter? exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises, *Asian Social Work and Policy Review*, 11(3), 193-204.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70, 109–121.
- Chor, D., Pereira, A., Pacheco, A. G., Santos, R. V., Fonseca, M. J. M., Schmidt, M. I., ... Lotufo, P. A. (2019). Context-dependence of race self-classification: Results from a highly mixed and unequal middle-income country. *Plos One*, 14(5), e0216653.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429–1448.
- Dadanlar, H. H., & Abebe, M. A. (2020). Female CEO leadership and the likelihood of corporate diversity misconduct: Evidence from S&P 500 firms. *Journal of Business Research*, 118, 398–405. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.011>
- Dang, C. T., Volpone, S. D., & Umphress, E. E. (2022). The ethics of diversity ideology: Consequences of leader diversity ideology on ethical leadership perception and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*.

- Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership*. (pp. 299-310).
- DVIR, T. et al. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, New York, v. 45, n. 4, p. 735-744, Jul./Aug. 2002.
- FELTS, A. A. Organizational communication. *Administration & Society*, London, v. 23, n. 4, p. 495- 517, Feb. 1992.
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American psychologist*, 65(3), 216.
- Vizeu, F.; Calaça, P.A.; Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Zv9yWVWDdDyF6wJk3Hnp9F/?format=html>. Publicado em 03/2015
- Vizeu, F. (2018) Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/qJ9XfLnHnZvqnvqw3BZwSTy/?format=pdf&lang=pt>. Publicado em 12/2018
- Ferreira, M. C, & Mendes, A. M. (2007). Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento - Itra: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In A. M. Mendes (Org.), *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método, pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo 5.
- Fiedler, F. E. (1948). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*. University of Washington. 11.
- Fiedler, F. E. (1994). *Leadership Experience and Leadership Performance*. S.L.A. Marshall Chair. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2020). The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing? *Leadership Quarterly*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101347>
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 18-25.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*, Artmed.
- Fuente, J. A., García-Sánchez, I. M., & Lozano, M. B. (2017). The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. *Journal of Cleaner Production*, 141, 737–750.
- Galbreath, J., Hoffman, D., Gonzalez, G., & Quaddus, M. (2020). Perceived TMT transformational leadership and a service recovery culture: the moderating role of gender diversity. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Garcia-Solarte, M., Garcia-Perez de Lema, D., & Madrid-Guijarro, A. (2018). Gender diversity and its impact on high-tech SMEs' organizational leadership. *Gender in Management*, 33(6), 499–523. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2017-0031>
- Gebert, D., Boerner, S., Kearney, E., King, J. E., Zhang, K., & Song, L. J. (2014). Expressing religious identities in the workplace: Analyzing a neglected diversity dimension. *Human Relations*, 67(5), 543–563. <https://doi.org/10.1177/0018726713496830>
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades*. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 65-71.
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 21–40.

- Graafland, J., & Smid, H. (2016). Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts. *Business & Society*, 000765031664795.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24, 594–612.
- Hambrick, D. C, Cho, T., & Chen. M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-84.
- Hammersley, A., Atkinson, P., (2007). *Ethnography – Principles in Practice*, 3rd. edition.
- Harrison D.A., Price K.H., Bell M.P. (1998) Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41 (1), pp. 96-107.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199–1228.
- He, V. F., von Krogh, G., & Sirén, C. (2021). Expertise Diversity, Informal Leadership Hierarchy, and Team Knowledge Creation: A study of pharmaceutical research collaborations. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/01708406211026114>
- Hebl, M. R., & Avery, D. R. (2012). Diversity in Organizations. *Handbook of Psychology*, Second Edition.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208–224.
- Hobman, E. V. (2003). The consequences of dissimilarity for conflict and work group involvement: The moderating influence of identification and group
- Horst, H.A., & Miller, D. (2012). *Digital Anthropology*, Berg, London.
- Imran, S., Alam, K., Beaumont, N. (2014). Reinterpreting the definition of sustainable development for a more ecocentric reorientation. *Sustainable Development*. 22 (2), 134 e 144.
- inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 40, 305–333.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (1980). *Censo Demográfico 1980*. Rio de Janeiro.
- Jaspers, K. (2005). Método e visão do mundo em Weber. In COHN, G. (Org.). *Sociologia: para ler os clássicos*. (p. 115) Rio de Janeiro: Azougue.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 94(1), 77.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. 16.
- Knitter Thd, P. F. (2010). Social Work and Religious Diversity: Problems and Possibilities. <https://doi.org/10.1080/15426432.2010.495632>
- Koulack, D. (1977). Effect of Outgroup Responses on Perceptions of Leader Effectiveness. *Social Forces*, 55(4), 959–965.
- Kramer, A., & Son, J. (2016). Who cares about the health of health care professionals? An 18-year longitudinal study of working time, health, and occupational turnover. *ILR Review*, 69(4), 939–960.
- Kukenberger, M. R., & D'Innocenzo, L. (2020). The building blocks of shared leadership: The interactive effects of diversity types, team climate, and time. *Personnel Psychology*, 73(1), 125–150. <https://doi.org/10.1111/peps.12318>

- Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2019). Balance rather than critical mass or tokenism: Gender diversity, leadership and performance in financial firms. *International Journal of Manpower*, 40(5), 894–916. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2017-0268>
- Lee, C. (2020). Courageous Leaders: Promoting and supporting diversity in school leadership development. *Management in Education*, 34(1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/0892020619878828>
- Li, Y., Koopmann, J., Lanaj, K., & Hollenbeck, J. R. (2021). An Integration-and-Learning Perspective on Gender Diversity in Self-Managing Teams: The Roles of Learning Goal Orientation and Shared Leadership. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/APL0000942>
- Lima, Y. C., & Godoy, E. V. (2021). Esboço de uma teoria de capital de sexualidade no campo educacional brasileiro.
- Magno, C., Becker, A., & Imboden, M. (2022). Educational practice in Switzerland: Searching for diversity-engaged leadership. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432221086225>
- Marques, J. F. Attributes (2019). Leaders Need to Enhance Wellbeing and Performance in Their Workplace. *Organization Development Journal*, pp. 53-68.
- Martins, L. L. (2020). Strategic Diversity Leadership: The Role of Senior Leaders in Delivering the Diversity Dividend. *Journal of Management*, 46(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1177/0149206320939641>
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity climate in organizations: Current wisdom and domains of uncertainty. In M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, Mendenhall, M. E. (2001). Introduction: New Perspectives on Expatriate Adjustment and Its Relationship to Global Leadership Development. In M. E. Mendenhall, T. Kühlmann, & G. Stahl (Eds.). *Developing Global Business Leaders. Policies, processes and innovations* (pp. 1-16). Westport, CT: Quorum Books.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489-508.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of
- Moreira, M.A. (2003). Pesquisa em ensino: aspectos metodológicos. *Actas del PIDEC: Programa internacional de Doctorado en Enseñanza de las Ciencias*, v. 5, p. 101-136, 2003.
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management*, 33(2), 104–122. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0058>
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*.
- Mouton, N. A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory (2017). *Leadership*, 15 (1), pp. 81-102.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and ages. *Journal of Business Ethics*, 105, 41–52.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noveli, M. (2010). Do Off-Line para o Online: A Netnografia como Um Método de Pesquisa ou o que Pode Acontecer quando Tentamos Levar a Etnografia para a Internet? *Revista Organizações em Contexto*, 6(12), 107-133.

- Pape, M. (2020). Gender segregation and trajectories of organizational change: The underrepresentation of women in sports leadership. *Gender & Society*, 34(1), 81-105.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Potvin, D. A., Burdfield-Steel, E., Potvin, J. M., & Heap, S. M. (2018). Diversity begets diversity: A global perspective on gender equality in scientific society leadership. *PloS one*, 13(5), e0197280.
- Pullen, A., Rhodes, C., McEwen, C., & Liu, H. (2021). Radical politics, intersectionality and leadership for diversity in organizations. *Management Decision*, 59(11), 2553–2566. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0287>
- Putra, I. E., Yustisia, W., Osteen, C., Hudiyana, J., & Meinarno, E. A. (2022). “We support unity in diversity, but politic is a privilege for my group”: The paradoxical influence of national identification × religious identification in predicting unity in diversity and political orientations. *International Journal of Intercultural Relations*, 87, 108–118. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.01.011>
- Quadros, W. (2004). Gênero e raça na desigualdade social brasileira. *Estudos Avançados*. 18 (50), 95-117.
- Raithel, K., Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2021). Team Leadership and Team Cultural Diversity: The Moderating Effects of Leader Cultural Background and Leader Team Tenure. <https://doi.org/10.1177/15480518211010763>
- rank: Does firm size matter? *Human Resource Management*, 52, 215–242.
- Rawat, P. S., Lyndon, S., Pradhan, M. R., Jose, J., Kollenchira, M., & Mehta, G. (2021). Employee reactiveness and inclusive leadership: time to manage emotional diversity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(3), 357–376. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2020-0042>
- Resende, M., & Cardoso, V. (2019): Labour market participation in Brazil: a discrete game approach, *Applied Economics*.
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial
- Roberson, Q., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483-499.
- Roman, D. J., Marchi, J. J., & Erdmann, R. H. (2013). A abordagem qualitativa na pesquisa em Administração da Produção no Brasil. *REGE-Revista de Gestão*, 20(1), 131-144.
- Rosa, E. B. P. R. (2020). Cisheteronormatividade como instituição total. *Cadernos PET-Filosofia*, 18(2).
- Rudolph, C. W., Murphy, L. D., & Zacher, H. (2019). A systematic review and critique of research on “healthy leadership.” *The Leadership Quarterly*, 101335.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. D. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.
- Scheuer, C.-L., & Loughlin, C. (2021). Seizing the benefits of age diversity: could empowering leadership be the answer? *Leadership and Organization Development Journal*, 42(3), 495–515. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0516>
- Seong, J. Y., & Hong, D.-S. (2018). Age diversity, group organisational citizenship behaviour, and group performance: Exploring the moderating role of charismatic

- leadership and participation in decision-making. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 621–640. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12197>
- Sluss, D; Ashford, B. (2007) Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 9-32, 2007
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory Research in the Social Sciences*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol. 48. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal Factors Associated with Leadership. *Journal of Psychology*, 47, 1-14.
- Stork, E. (2019). Multiple diversity dimensions and organizational climate: Faculty and staff perceptions about agency, resistance, marginalization, and university leadership. *International Journal of Organizational Diversity*, 19(1), 29–44. <https://doi.org/10.18848/2328-6261/CGP/v19i01/29-44>
- Tai, S. H. T., Bagolin, I. P. (2019). Regional Differences in the Gender Earnings Gap in Brazil: Development, Discrimination, and Inequality. *Developing Economies*, 57 (1), pp. 55-82.
- Turner, S. (2019). Causation, Value Judgments, Verstehen. In E. Hanke, L. Scaff, & S. Whimster (Eds.), *Oxford Handbook Weber* (pp. 575–598). Oxford: Oxford University Press
- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2021). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601121997229>
- van Riel, R. (2022). Weberian ideal type construction as concept replacement. *European Journal of Philosophy*, 1–20. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ejop.12752?src=getftr>
- Vilela, J.R. (2012) O líder e a liderança: uma Investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno. Tese Doutorado PUC/MG, 2012.
- Vito, R., & Sethi, B. (2020). Managing change: role of leadership and diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1471–1483. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0116>
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, v 12, n. 1 • São Paulo, SP • jan./fev. 2011.
- Wang, X. H. F., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of business research*, 69(9), 3231-3239
- Weber, M. (1898/1990). *Grundriss zu den Vorlesungen über allgemeine (“theoretische”) Nationalökonomie*. Tübingen: Mohr.
- Weber, M. (1904). Die “Objektivität” sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. *Archiv für Sozialwissenschaft Und Sozialpolitik*, 19(1), 22–87.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr
- Weber, M. (1995). *Metodologia das Ciências Sociais, Parte 2*. Tradução Augustin Wernet; Introdução à edição brasileira Maurício Tragtenberg. - 2. ed. - São Paulo: Cortez; Campinas, SP; Editora da Universidade Estadual de Campinas.
- Weber, M. (1999). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Tradução Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica Gabriel Cohn. Brasília, DF: UnB: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.

- Weber, M. (2004). A objetividade do conhecimento nas Ciências Sociais. In: COHN, G. (Org.). WEBER, Max. Sociologia. Coleção Grandes Cientistas Sociais. São Paulo: Ática.
- Weech-Maldonado, R., Dreachslin, J. L., Epané, J. P., Gail, J., Gupta, S., & Wainio, J. A. (2018). Hospital cultural competency as a systematic organizational intervention: Key findings from the national center for healthcare leadership diversity demonstration project. *Health Care Management Review*, 43(1), 30–41. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000128>
- Williams, R. J., Hoffman, J. J., & Lamont, B. T. (1995). The influence of top management team characteristics on M-form implementation time. *Journal of Managerial Issues*, 7, 466-480.
- Wu, Y., Wei, Z., & Liang, Q. (2011). Top management team diversity and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 267–281.
- Yamashiro, K., Huchting, K., Ponce, M. N., Coleman, D. A., & McGowan-Robinson, L. (2022). Increasing School Leader Diversity in a Social Justice Context: Revisiting Strategies for Leadership Preparation Programs. *Leadership and Policy in Schools*, 21(1), 35–47. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.2022706>
- Yang, Z., Poo, M. C.-P., Galatioto, F., Dimitriu, D., Qu, Z., Rushton, C., Lee, P. T., Guan, B., & Woodward, N. (2020). Key Green Performance Indicators (KGPIs) for vehicle cleanliness evaluation: A buyer choice. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102505>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zanelli, J. C. (2002), Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos em Psicologia*. 7, 79-88.
- Zhang, Y, & Qu, H. (2016). The impact of CEO succession with gender change on firm performance and successor early departure: Evidence from China's publicly listed companies in 1997–2010. *Academy of Management Journal*, 59, 1845-1868.
- Znidar, J., Bogilovi, S., & Kumar Gupta, R. (n.d.). Leadership-promoted diversity climate and group identification. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0418>

APÊNDICE A

Empresa	Industria	origem capital	Idade em 2022	Etnia	Gênero	Identidade de gênero	Orientação sexual	Nacionalidade	formação acadêmica	estado civil	religião	Ano
Magazine Luiza	varejo	brasileira	70	branca	feminino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Direito	viuv		2022
Sodexo	AB	francesa		branca	masculino	cisgênero		franc	Administração/Economia			2022
Avon	cosméticos	americana		hispânico	feminino	cisgênero		romena	Administração/Economia			2022
Sabin Análises Clínicas	laboratório	brasileira	47	branca	feminino	cisgênero		brasileir	Farmácia			2022
Natura	cosméticos	brasileira	50	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Vivo	telecomunicação	espanhola	48	branca	masculino	cisgênero		brasileir	Administração/Economia			2021
Dow	química	americana	58	branca	masculino	cisgênero	homossexual	argentín	Engenharia			2021
Totvs	TI	brasileira	44	branca	masculino	cisgênero		brasileir	Propaganda e Marketing			2021
Santander	financeiro	espanhola	61	branca	masculino	cisgênero		brasileir	Engenharia			2021
Mercado Livre	comércio eletrônico	brasileira	45	branca	masculino	cisgênero		brasileir	Engenharia			2021
Klabin	celulose	brasileira	43	branca	masculino	cisgênero		brasileir	Administração/Economia			2021
Suzano	celulose	brasileira	61	branca	masculino	cisgênero		brasileir	Engenharia	casad		2021
O Boticário	cosméticos	brasileira		branca	masculino	cisgênero		brasileir	Direito			2021
Itau Unibanco	financeiro	brasileira	44	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2021
Enel	energia	italiana	60	branca	masculino	cisgênero		italian	Engenharia			2019
RENNER	varejo	brasileira	50	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2019
Loreal	cosméticos	francesa	58	branca	feminino	cisgênero	heterossexual	belg	Administração/Economia	casad		2019
AES Brasil	energia	americana		branca	masculino	cisgênero		brasileir	Engenharia			2019
BASF	química	alemã		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia			2019
Eurofarma	farmaceutica	brasileira	64	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir		casad		2019
Natura	cosméticos	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2019
CPFL	energia	brasileira	47	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2019
AMBEV	AB	brasileira	53	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2019
AMBEC	AB	brasileira		branca	masculino	cisgênero			Administração/Economia			2019
EDP	energia	portuguesa	51	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	portugues	Engenharia	casad		2019
Coruripe	energia	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2018
Amaggi	agro	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Direito	casad		2018
Bunge	agro	americana		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	argentín		casad		2018
Cargill	agro	americana		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Raizen	agro	brasileira	55	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Estatística	casad		2018
Moura	componentes	brasileira	54	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Moura	componentes	brasileira	55	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Volvo	automotiva	inglesa	58	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Volvo	automotiva	inglesa		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
WEG	componentes	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Aeris	energia	brasileira	36	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2018
Tetapak	embalagens	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2018
O Boticário	cosméticos	brasileira	50	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2018
Ajinomoto	AB	japonesa	60	oriental	masculino	cisgênero	heterossexual	japones	Administração/Economia	casad		2018
Ambev	AB	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Loreal	cosméticos	francesa	58	branca	feminino	cisgênero	heterossexual	belg	Administração/Economia	casad		2018
Natura	cosméticos	brasileira	50	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Nestlé	AB	suiça	54	hispânico	masculino	cisgênero	heterossexual	guatemalteco	Administração/Economia	casad		2018
Nestlé	AB	suiça		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2018
P&G	AB	americana	52	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Unilever	AB	americana	51	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	argentín	Administração/Economia	casad		2018
Zanzini	Móveis	brasileira		branca	feminino	cisgênero	heterossexual	brasileir		casad		2018
Verde Ghaia	consultoria	brasileira	43	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
EY	consultoria	inglesa	46	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Direito	casad		2018
Newic	construção civil	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia			2018
MRV	construção civil	brasileira	62	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Siemens	componentes	alemã	47	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Electrolux	eletroeletrônica	sueca		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2018
Embraco	componentes	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
HP Brasil	hardware	americana	55	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Schmersal	componentes	alemã		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir		casad		2018
Schneider	componentes	francesa		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Schneider	componentes	francesa	47	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Whirlpool	eletroeletrônica	americana		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Enel	energia	italiana	50	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	italian	Engenharia	casad		2018
Enel	energia	italiana	60	branca	masculino	cisgênero		italian	Engenharia			2018
AES Brasil	energia	americana	52	hispânico	masculino	cisgênero	heterossexual	venezuelan	Direito	casad		2018
AES Brasil	energia	americana		branca	masculino	cisgênero		brasileir	Engenharia			2018
Cellesc	telecomunicação	brasileira	48	branca	masculino	cisgênero		brasileir	Engenharia	solteiro		2018
Elektro	energia	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Merck	farmaceutica	alemã		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Eletropaulo	energia	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Engie	energia	francesa		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2018
Light	energia	brasileira	68	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2018
Eurofarma	farmaceutica	brasileira	64	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir		casad		2018
Roche	farmaceutica	suiça		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	suiç	Administração/Economia	casad		2018
Grupo Cataratas	turismo	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Aviva	turismo	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Aegea	saneamento	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Santos	logística	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Engenharia	casad		2018
Itaú Unibanco	financeiro	brasileira	60	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	alem	Administração/Economia	casad		2018
Banco do Brasil	financeiro	brasileira	47	branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir	Administração/Economia	casad		2018
Bradesco	financeiro	brasileira		branca	masculino	cisgênero	heterossexual	brasileir		casad		2018