

Construindo um ambiente diverso na ESAG Júnior Consultoria: plano de ação para diversidade, equidade e inclusão

*Flávia de Souza Hülse – UDESC/ESAG
Lais Silveira Santos – UDESC/ESAG*

Resumo: Este artigo tecnológico descreve um caso gerencial na área de diversidade, equidade e inclusão na Esag Júnior Consultoria, organização da sociedade civil vinculada ao Movimento Empresa Júnior e situada na Universidade do Estado de Santa Catarina. O objetivo da consultoria aqui apresentada foi de propor um plano de ação para promover diversidade, equidade e inclusão na Esag Júnior, por meio de suas estratégias de gestão. O processo de consultoria seguiu diretrizes teóricas da temática e um caminho metodológico qualitativo, a partir da análise documental, entrevistas e observação participante para coleta de dados. O diagnóstico evidencia lacunas entre a situação atual da Esag Jr. e os parâmetros desejados de diversidade dispostos pela Brasil Júnior e pelo ambiente no qual está inserida a organização – uma universidade pública. As sugestões gerenciais propostas visam aprimorar a inclusão e equidade por meio de ajustes no planejamento estratégico, estrutura interna, símbolos da cultura, relacionamento institucional e processos internos. A consultoria conclui que a implementação de iniciativas de diversidade, equidade e inclusão pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais inovador e acolhedor, fortalecendo a identidade da Esag Jr. e promovendo uma rede de empreendedorismo mais acessível e representatividade da pluralidade brasileira.

Palavras-Chave: Diversidade, Equidade e Inclusão; Empresa Júnior; Gestão estratégica de pessoas.

1. Introdução

Foi a partir do final do século XX, oriundo da influência estadunidense, que a discussão a respeito da diversidade nas organizações adentrou o ambiente corporativo brasileiro (Fleury, 2000). No Brasil, a implementação de práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) costuma ser vinculada às exigências normativas (Siqueira; Sales; Fischer, 2016). Todavia, a ruptura com preconceitos e hostilidade social deveria partir da premissa de qualidade de vida dos membros da organização e, após, das melhorias no desempenho organizacional e capacidade ampliada de inovação (McKinsey & Company, 2020). Isso pois a temática é fundamentalmente relacionada ao combate à discriminação e luta pelos direitos sociais e humanos; além de estar presente em um cenário de competição e transformações constantes, no qual as organizações precisam se adequar às novas exigências e realidades do mercado de trabalho e da sociedade civil (Bezerra et al., 2022).

Dado esse contexto, este artigo tecnológico descreve um caso gerencial na área de diversidade, equidade e inclusão na Esag Júnior Consultoria, organização da sociedade civil vinculada ao Movimento Empresa Júnior e aos cursos de graduação de Administração, Administração Pública e Economia do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG). Ela faz parte do Movimento Empresa Júnior (MEJ), movimento organizado e de representação que cresceu e se espalhou pelo mundo (Lanzillotti, 2004). A Brasil Júnior é a instância superior que representa as empresas juniores brasileiras federadas ao Movimento.

2. Contexto do problema

2.1 A Esag Júnior Consultoria e seus processos internos

A Esag Jr. baseia-se na estrutura trienal trabalhada pela Brasil Júnior e boa parte do Movimento Empresa Júnior. Nesse sentido, é construído um planejamento de três anos, com metas e objetivos estabelecidos, além de pilares e batalhas a serem honradas pela empresa nesse período. Além disso, é feito um planejamento anual no qual são estabelecidos o objetivo do ano, seus pilares fundamentais, bem como objetivos estratégicos e táticos.

Em sua cultura organizacional, destacam-se valores, comportamentos e regras formalizados em um documento que guia os procedimentos internos. O chamado “Jeito Jr.” é um manual da cultura, no qual estão dispostos os valores, acordos, ritos, regras inegociáveis, a explicação que funda a estratégia, vinculando-a com a cultura, bem como o propósito e alavancas. A empresa também conta com outros manuais bastante relevantes para seus membros, como Regras de convivência na sede, *Dress Code*, Código de Ética e *Hackeando a Estratégia da Esag Jr.*, todos guias de como se portar, agir e não agir enquanto um membro da organização. É possível considerar que a cultura organizacional da Esag Jr. é forte, tendo seus elementos muito bem definidos e incorporados pelo time.

O trabalho na Esag Jr. é considerado voluntário, portanto, esse é o termo que se assina quando um membro é efetivado (BRASIL, 2016). Vale ressaltar que essa é uma das características mais marcantes da organização enquanto parte da Universidade, pois, diferentemente de outras partes da extensão, não conta com uma bolsa ou auxílio financeiro formalizados e respaldados pela UDESC.

Em relação a forma de entrada, permanência e saída da empresa, existem processos bem definidos e formalizados, quais sejam: processo de recrutamento e seleção, contando com o processo de atração (chamado informalmente de POPS), processo seletivo, *pipeline*, programa *trainee* e *onboarding*, já enquanto membro é possível participar dos processos de formação de lideranças, como o processo de gerência e o eleitoral. Quanto à saída, o membro tem como possibilidade desligar-se voluntariamente, além de estar sujeito a um processo de desligamento formal, quando não cumpre certos acordos, ritos ou combinados previstos nos manuais citados anteriormente.

O processo de atração ou POPS tem como objetivo garantir inscritos no processo seletivo, despertando o interesse dos estudantes em fazer parte da empresa. Da finalização do POPS, inicia-se o processo seletivo. O seu planejamento é feito com base em qual perfil de candidato a empresa busca para se tornar um membro alinhado e capaz de enfrentar os desafios que a organização enfrenta. Se aprovado pelas etapas do processo seletivo, o candidato encaminha-se diretamente para o *pipeline*, na qual, por duas semanas comparece a diversas palestras e mentorias para aprender sobre temas relevantes para a organização. Trata-se de um período bastante intenso, no qual o candidato deve se organizar para comparecer em todos os eventos, bem como entregar materiais com qualidade e agilidade. Ao final dessas duas semanas, o candidato passa por mais um processo avaliativo, contando com decisões do time de gestão de pessoas e da diretoria. O programa *trainee* sucede o *pipeline* e é o processo mais longo de todo o recrutamento e seleção da empresa, com cerca de dois meses de duração.

Ao fim desse período, o time de gestão de pessoas e diretoria se reúnem novamente para aprovar de forma definitiva os novos membros da Esag Jr. Consultoria.

2.2 O início da situação-demanda

Com influências do movimento das organizações em prol de ambientes mais diversos e inclusivos, em 2022, a Brasil Júnior passou a incluir a batalha por uma Rede Plural em seu planejamento estratégico. A mensagem é: “Impulsionar o MEJ por meio da sua diversidade, ampliando a acessibilidade à vivência empresarial para ser uma rede reflexo da pluralidade brasileira” (Brasil Júnior, 2022, p. 17).

A atualização do planejamento estratégico impõe às Empresas Juniores metas para que as associações se enquadrem nos critérios mínimos exigidos. Em 2022, a Brasil Júnior estabeleceu a “batalha” de uma Rede Plural, na qual prezava-se pela transformação de realidades ao redor do país, buscando um movimento mais diverso. Um de seus indicadores era a porcentagem de grupos minorizados, sendo que cada EJ deveria alcançar a sua meta anual de percentual de membros que fazem parte de algum dos grupos minorizados (gênero, renda, raça/etnia, PCD’s, LGBTQIAP+ e renda familiar). O cálculo percentual de membros representativos desconsidera interseccionalidades, quando o membro, mesmo pertencendo a mais de um grupo diverso simultaneamente, é contabilizado somente uma vez para o cálculo.

No primeiro ano do triênio de 2022-2024, as métricas foram apenas expostas às organizações e não cobradas. Isso porque a BJ acreditava ser necessário um período de preparação e adaptação, antes de começar a cobrá-las pelo desempenho exigido. Apoiado nisso, em 2023, a Esag Jr. tinha como meta interna atingir 15% de membros pertencentes a grupos minorizados e em 2024 70%.

Para o triênio de 2025-2027, com a introdução do novo PE da Rede, a batalha que pauta a diversidade é a de Lideranças Plurais. O indicador utilizado para mensurar resultado será o de criação de Políticas de Diversidade e Inclusão, contemplando um conjunto de práticas, como ações inclusivas e políticas de permanência, na EJ. Como restrições, estabeleceu-se que cada empresa precisa trabalhar com o foco mínimo em dois grupos sub-representados, bem como deve alcançar o percentual mínimo de representação em seus membros (Brasil Júnior, 2024).

Diante desses parâmetros, e do fato de que a coleta e o acompanhamento de perfil e identidade da equipe só passou a ser feita no segundo semestre de 2023, o problema central e a demanda da consultoria firmam-se em **atingir os requisitos impostos pela Brasil Júnior e patamares de DEI, sendo a Esag Júnior Consultoria uma parte do movimento**. Para tanto, estabeleceu-se como objetivo da consultoria apresentada neste Artigo Tecnológico: propor um plano de ação para promover diversidade, equidade e inclusão na Esag Júnior, por meio de suas estratégias de gestão.

3. Procedimentos da Consultoria

Para alcançar o objetivo proposto na consultoria, optou-se por usar técnicas de pesquisa científica, como o uso de entrevista semiestruturada, bem como análises documental e bibliográfica.

A análise documental ocorreu por meio dos documentos internos da empresa, números e resultados alcançados, relatórios descritivos de processos e gestão. Os documentos acessados foram: estatuto social, organograma organizacional, materiais de apresentação de treinamentos internos, planejamento 22-24, regras de convivência da sede, Código de Ética, documentos de gestão dos processos críticos, editais de processos eleitoral e de gerência, manual de desligamento, manual de auxílio financeiro, manual do canal de denúncia, estruturação interna do Comitê de Inclusão e Governança Corporativa, estruturação interna do grupo focal D.I.V.A, planilhas de coleta de identificação e perfil dos inscritos em processo seletivo, planilhas de coleta de identificação e perfil dos membros, BSC, planos táticos, pesquisa de imagem Esag Jr. 2021, apresentação de resultados da pesquisa de clima.

Para uma análise ainda mais aprofundada, entendeu-se indispensável ouvir pessoas que tivessem participado da empresa e do seu ecossistema. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas, de forma online, individualmente, resguardado o anonimato e com uso de roteiros semiestruturados. As coletas foram realizadas entre setembro e outubro de 2024, com duração média de vinte minutos, e gravadas em áudio.

A amostra foi intencional e selecionada por conveniência: indivíduos com maior acesso, admitindo que esses possam representar o universo. A população entrevistada varia conforme a sua relação com a própria Esag Jr., sendo membros, ex-membros, pessoas que se inscreveram no processo seletivo e não foram recrutadas e pessoas que nunca demonstraram interesse em fazer parte da empresa. Isso se deu para compreender diferentes perspectivas do tema, sua subjetividade e complexidade. Também, optou-se pela variação da amostra com base na sua diversidade e critérios de representatividade em grupos minorizados, possibilitando traçar paralelos na sua relação com perspectiva de identidade, social-econômica e a própria Esag Jr. Quanto aos membros e ex-membros entrevistados, a seleção também considerou o cargo e área de trabalho da população entrevistada, diante do seu vínculo com a empresa e tema da pesquisa, conforme Quadro 1. Para citar os entrevistados no decorrer do texto e manter o anonimato,

empregou-se letras (exemplo: “A”, “B”, “C”) em referência a cada uma das pessoas que participou das entrevistas.

Quadro 1 - Amostra entrevistada

Critério geral	Critério específico	Número de entrevistados
Interação com a organização	Membro	4
	Ex-membro	4
	Participou do processo seletivo, mas não foi aprovado	3
	Nunca participou do processo seletivo	2
Recorte de diversidade	Mulher	8
	Homem	5
	LGBTQIAPN+	2
	Preto e pardo	2
	Amarelo	1
	Renda familiar até 3 salários-mínimos	3
	Renda familiar entre 3 e 5 salários-mínimos	1
	Renda familiar acima de 5 salários-mínimos	9
	PCD	1
Número total de entrevistados		13

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

3. Diagnóstico do problema e a identificação de caminhos de ação

Não há registros da representatividade da Esag Jr. até 2023, mesmo que o Planejamento Estratégico da Rede já indicasse os requisitos que a Brasil Júnior passaria a cobrar nos anos seguintes a 2021. Foi só ao fim do ano de 2023, quando se passou a cobrar efetivamente as métricas e indicadores das Empresas Juniores, é que a Esag Jr. começou a coletar e registrar esses dados. A respeito disso, destaca-se o Quadro 2.

Quadro 2 - Identificação e perfil dos membros na Esag Jr. 2023-2

Nº total de membros em 2023-2	33
PCD's	3%
Mulheres	57,6%
Homens	42,4%
LGBTQIAP+	12,1%
Amarelos	3%
Indígenas	0%
Pretos e Pardos	12,1%
Renda familiar mensal até 2 salários-mínimos	6,1%
Renda familiar mensal até 10 salários-mínimos	24,2%
Renda familiar mensal acima de 10 salários-mínimos	54,5%
Trabalha como forma de manutenção no MEJ	6,1%
Conta com auxílio financeiro estudantil como forma de manutenção no MEJ	6,1%
Conta com auxílio familiar como forma de manutenção no MEJ	87,9%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Todos esses dados foram obtidos a partir do Questionário de Perfil 2023.2 realizado internamente. A partir desse recorte, considerando também a parcela de perfis que faziam parte

da empresa no primeiro semestre, mas não tem seu rastro aqui contabilizado, finalizou-se o ano com representatividade de 70% de membros pertencentes a pelo menos um grupo minorizado para a auditoria da Brasil Júnior, segundo o que consta no portal da empresa. Apesar do número expressivo, é imperioso ressaltar que a sua representatividade advém da maioria das mulheres da empresa.

Já em 2024, no primeiro semestre, a empresa regrediu e passou a ter somente 62,75% de membros representativos, conforme apresentado no Quadro 3. Nota-se que a diversidade diminuiu, bem como a representatividade por grupos.

Quadro 3 - Identificação e perfil dos membros na Esag Jr. 2024-1

Nº total de membros em 2024-1	34
PCD's	0%
Mulheres	52,9%
Homens	47,1%
LGBTQIAP+	5,9%
Amarelos	2,9%
Indígenas	0%
Pretos e Pardos	11,8%
Renda familiar mensal até 2 salários-mínimos	11,8%
Renda familiar mensal até 10 salários-mínimos	23,5%
Renda familiar mensal acima de 10 salários-mínimos	50%
Trabalha como forma de manutenção no MEJ	5,9%
Conta com auxílio financeiro estudantil como forma de manutenção no MEJ	5,9%
Conta com auxílio familiar como forma de manutenção no MEJ	85,3%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

No segundo semestre de 2024, com a entrada de novos membros, o cenário mudou, mas não o suficiente para alcançar diversidade superior ao ano de 2023, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Identificação e perfil dos membros na Esag Jr. 2024-2

Nº total de membros em 2024-2	38
PCD's	5,3%
Mulheres	52,6%
Homens	47,4%
LGBTQIAP+	7,9%
Amarelos	2,6%
Indígenas	0%
Pretos e Pardos	13,2%
Renda familiar mensal até 2 salários-mínimos	10,5%
Renda familiar mensal até 10 salários-mínimos	36,8%
Renda familiar mensal acima de 10 salários-mínimos	47,4%
Trabalha como forma de manutenção no MEJ	5,3%
Conta com auxílio financeiro estudantil como forma de manutenção no MEJ	10,5%
Conta com auxílio familiar como forma de manutenção no MEJ	78,9%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Ao olhar para o quadro anterior, percebe-se que algumas mudanças ocorreram. Contudo, ao avaliar os números referente a todos os membros que fizeram parte da empresa ao longo do

ano, percebe-se uma representatividade percentual de 62,7% de membros que pertencem a pelo menos um dos grupos minorizados mencionados pela BJ.

Houve um aumento da proporção de pretos e pardos, LGBTQIAP+ e PCD's, além de que a parcela de membros com renda inferior a três salários-mínimos aumentou. Ainda assim, apesar da leve recuperação de um semestre para o outro, a Esag Júnior não alcançou a meta estipulada pela BJ (de 70%). As consequências são drásticas em razão do insucesso, pois segundo Diretores atuais, a empresa deve cair no *ranking* de qualificação de uma EJ para a Rede, deixando de ser uma organização de Alto Impacto e perdendo algumas prerrogativas importantes como acesso a eventos, palestras e reconhecimento.

Ao observar o histórico, emergem fenômenos interessantes. Houve uma queda significativa na representatividade geral, sendo que o público com maior contingente segue sendo o das mulheres. As variações na população LGBTQIAP+ indicam que não há políticas consolidadas de inclusão dessas pessoas. No que se refere à renda, é notável a predominância de membros com capacidade financeira familiar alta. No entanto, deve-se considerar um aumento de pessoas que possuem rendas menores ao longo dos anos. Isso demonstra que a organização deve se atentar a um desafio adicional no que se refere à inclusão socioeconômica. Quanto à cor, não houve evolução significativa. Não houve representação indígena, bem como a representatividade de pessoas amarelas foi muito baixa e decrescente.

Desde 2022 são coletadas as características de perfil das pessoas inscritas no processo seletivo da empresa. Evidencia-se, porém, que nem todos os inscritos são efetivados e, portanto, não se pode considerar uma representação dos membros da organização. Além do mais, ao passo que não foi realizada coleta posterior com os aprovados, também não é possível analisar o retrato de quem se tornou membro ou foi reprovado na seleção. Sobre isso, o Quadro 5 evidencia o perfil dos inscritos no processo seletivo, oriundo das coletas realizadas ao longo dos anos.

Quadro 5 - Identificação e perfil dos inscritos em Processo Seletivo

Categoria/Ano	2021.2	2022.1	2022.2	2023.1	2023.2	2024.1	2024.2
Representatividade total	44,4%	65,5%	60,6%	65%	53,7%	67,7%	60,6%
PCDs	-	-	-	-	0%	0%	3%
Mulheres	36,1%	50,9%	57,6%	45%	41,5%	54,8%	45,5%
Homens	63,9%	49,1%	42,4%	55%	58,5%	45,2%	54,5%
LGBT+ (a coleta considerou apenas a orientação sexual)	5,6%	10,9%	9,1%	12,5%	17,1%	9,7%	9,1%
Amarelos	2,8%	1,8%	3,0%	0%	0%	3,2%	0%
Indígenas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pretos e Pardos	13,9%	9,1%	15,2%	10%	14,6%	6,5%	21,2%
Renda familiar mensal até 2 salários-mínimos	-	-	-	-	4,9%	9,7%	9,1%
Renda familiar mensal até 10 salários-mínimos	-	-	-	-	53,7%	48,4%	48,5%
Renda familiar mensal acima de 10 salários-mínimos	-	-	-	-	31,7%	12,9%	18,2%
Trabalha como forma de manutenção no MEJ	-	-	-	-	17,1%	22,6%	33,3%
Conta com auxílio financeiro estudantil como forma de manutenção no MEJ	-	-	-	-	7,3%	0%	9,1%
Conta com auxílio familiar como forma de	-	-	-	-	70,7%	71%	54,5%

manutenção no MEJ							
-------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

As células marcadas por um traço referem-se à ausência de dados coletados. As respostas indicam as autodeclarações dos respondentes. Percebe-se que boa parte dos números tem leve variação. Há uma tendência de maior presença masculina entre os inscritos, com baixa representatividade de pessoas amarelas, indígenas e LGBTQIAP+. Quanto à renda, é notável que grande parte dos inscritos possui renda acima de 10 salários-mínimos. O que deve ser ressaltado, entretanto, é o aumento de pessoas com renda até três salários-mínimos, podendo indicar que a empresa tem avançado em atrair estudantes de classes sociais mais baixas. O retrato evidencia que a organização ainda carece de dados para aprofundar uma análise sobre diversidade e equidade e, ainda que pareçam números representativos, há de se considerar as interseccionalidades presentes como forma de parâmetro real do que ocorre na empresa.

Em 2022, buscando ampliar o impacto da Esag Jr. no ecossistema, a então Diretoria elencou como indicador estratégico o cálculo do Índice de Inclusão - métrica que seria calculada a partir de uma pesquisa realizada com os membros a respeito do quanto se sentiam incluídos ou não na Esag Jr, mas que foi descontinuado posteriormente, conforme dados fornecidos pela empresa. Segundo o observado, em 2023 não foram elencados indicadores que tratassem diretamente do tema. Já em 2024, pautou-se o objetivo estratégico de aumentar a representatividade de pessoas pertencentes a grupos minorizados na Esag Jr. A iniciativa deveria ser acompanhada por avaliações periódicas no percentual de representatividade dos membros, dos inscritos no processo seletivo, bem como dos que seriam aprovados no recrutamento, segundo consta do período em que a consultora foi diretora da empresa.

Todavia, o que se depreende das informações concedidas pelos membros em conversas realizadas ao longo do período de consultoria, bem como dos relatos feitos pelos entrevistados, é que a Esag Jr. não desenvolveu iniciativas robustas de D&I até o ano de 2022. Inclusive, segundo os entrevistados “C” e “D”, sequer se conversava ou pensava no tema dentro da organização. O cenário começou a mudar em 2023, quando parte das lideranças da empresa já considerava o tema relativamente importante e via oportunidade de testar iniciativas que considerassem a inclusão dos membros. No primeiro semestre foram estabelecidos dois projetos que se tornaram chave para a Esag Jr., quais sejam: o processo formal de desligamento e o auxílio financeiro.

O primeiro, de desligamento tinha como finalidade formalizar um processo de acompanhamento de resultados e condutas dos membros, de modo a minimizar decisões arbitrárias vindas das lideranças. Já o segundo trata de uma política interna de auxílio financeiro destinada a membros hipossuficientes. Essa iniciativa pode ser considerada como uma das mais relevantes na história da organização, uma vez que permite a participação na empresa, considerando membros com realidades distintas e menos privilegiadas economicamente. Segundo o entrevistado “B”, o auxílio é a única forma que fez com que pudesse permanecer no Movimento por mais tempo, alcançando uma posição de liderança.

No segundo semestre de 2023, outras iniciativas também relevantes foram desenvolvidas. Foi nesse período que se passou a realizar a coleta de dados de perfil e identidade dos membros, bem como foi criado um Canal de Denúncias interno para reportar casos de violência, desrespeito e comportamentos nocivos de forma anônima.

Ainda nesse mesmo ano foram realizadas otimizações nos processos críticos internos (recrutamento e seleção, desenvolvimento e de formação de lideranças) no que diz respeito à diversidade, a partir da introdução de ações que abordassem o tema, como palestras, treinamentos e materiais de estudo, situação considerada a partir da experiência enquanto diretora por parte da pesquisadora. Foi criado um grupo interno de afinidade chamado “DIVA”, acrônimo de “Diversidade, Inclusão, Voz e Ação”, para juntar membros que tinham por interesse estudar e debater o tema a partir de encontros periódicos. Ambos os projetos tinham por princípio introduzir o tema de diversidade no contexto da organização, conscientizando os membros a respeito da sua importância.

Já no primeiro semestre de 2024 outras iniciativas relevantes foram produzidas. A primeira, parte da elaboração de uma proposta para o cargo de diretoria e se traduz na criação de um Comitê de Diversidade, atualmente chamado de Comitê de Inclusão e Governança Corporativa. Foi neste período que, pela primeira vez na história, o tema de diversidade foi formalmente incluído no planejamento estratégico da empresa. Com isso, outros projetos foram pautados, como: a coleta de dados de perfil e identidade desde a inscrição no processo seletivo, até a efetivação na empresa, bem como a estruturação e realização de uma Pesquisa de Clima. Contudo, apesar dessas iniciativas, os membros atuais informaram que, apesar de a organização ter pautado mais projetos recentemente, ainda há uma dificuldade de vê-los refletidos na estratégia de gestão da organização ou gerando resultados práticos tangíveis.

Os entrevistados também perceberam que o forte foco em metas e produtividade, faturamento e crescimento afasta a discussão sobre inclusão e impacto social. O entrevistado “B” relatou que exaltar a cultura do BOPE também é um sinal de que a pressão por resultados sobrepõe a cultura do respeito e das diferenças.

Uma parcela dos respondentes que participou de recrutamento e seleção, mas não foi aprovado, relatou que achou o processo seletivo justo e inclusivo. Já alguns membros e ex-membros argumentaram o oposto, entendendo que algumas etapas do recrutamento ainda são enviesadas ou impossibilitam que mais estudantes possam participar, pois é movida por sobrecarga de trabalho e pouca flexibilidade.

A amostra de entrevistados que nunca teve interesse de participar da Esag Jr. indicou que o motivo principal era não se identificar com o grupo homogêneo que fazia parte da organização. A ausência de diversidade faz com que não se sintam atraídos ou pensem que seriam acolhidos pelos membros. Ainda, relataram que reconhecem a relevância que a organização pode ter na carreira profissional, desenvolvendo seus membros e os preparando para o mercado de trabalho, mas que a falta de suporte financeiro também não os atrai para o processo seletivo.

A baixa representatividade de pessoas LGBT, bem como a ausência de pessoas trans na história da organização, reflete que a Esag Jr. não é um local atrativo para esse grupo de pessoas. Também, de forma muito semelhante, pessoas amarelas, pretas, pardas e PCD’s também são pouco representadas, ao passo que não há registro sequer de membros indígenas. Em razão disso é que se mostra relevante analisar as interseccionalidades, considerando como os fatores sociais, econômicos, de gênero se cruzam e influenciam o comportamento e o privilégio de uma pessoa na organização (Ferrari; Cabral, 2019).

Apesar de todos os fatos elencados, há pontos positivos que devem ser destacados. Examinando os dados de perfil dos membros ao longo dos anos, é possível sublinhar uma evolução na distribuição de renda entre os membros, dado o aumento de pessoas com rendas menores, bem como a ampla presença de mulheres na organização. Outrossim, a melhoria

também foi notada pelos entrevistados, quando ressaltaram o maior interesse da organização em entender diversidade e buscar por projetos que repercutem em mais inclusão. Outro aspecto considerável é o engajamento das lideranças nesse processo de transformação. Os entrevistados “G”, “I” e “J” relataram uma melhora na sensibilidade das lideranças em relação à diversidade, em comparação com semestres anteriores.

4. Proposta da solução do problema e do aproveitamento de oportunidades já existentes

4.1 Cultura

Inicialmente, requer seja exaltada a importância da cultura como base da estrutura organizacional, com o poder de mobilizar estratégias e pessoas para atingir objetivos esperados. O impulso da diversidade pode ser cada vez mais forte se os valores dos membros passarem a ser os defendidos pela organização. Nesse sentido, importa compreender que as iniciativas devem estar alinhadas com os objetivos da organização e compor elementos fundamentais da cultura organizacional (Silva, 2022).

A partir dessa visão, sugere-se a introdução de um valor que contemple amplamente conceitos e comportamentos que pautem diversidade, equidade e inclusão no Jeito Jr. Paralelo a isso, recomenda-se também a supressão do BOPE como referência da área de projetos, além da substituição do valor “Faca na Caveira” por consideração distinta à vinculação com organizações militares. Para pensar outra fonte de exemplo e admiração aos membros, sugere-se uma transição para o conceito “olímpico”, mirando no esporte e atletas de alto nível. Nesse sentido, pensar no ideário do Olimpismo como uma filosofia que busca atender o ser humano considerando a sua totalidade, possibilitando conhecimento, criatividade, autossuperação e ética adaptados à diversidade contemporânea (Filho et al., 2009). Ademais, introduz práticas que facilitem o trabalho em equipes diversas, ao quebrar barreiras de gênero e origem (Fleury, 2000).

4.2 Estratégia

Para Fleury (2000), a diversidade deve ser contemplada diretamente nos objetivos estratégicos das organizações e ao desenvolvimento de competências, visando atrair, reter e desenvolver melhores talentos. Para ela, o ponto principal que garante o sucesso da implementação de um programa é relacioná-lo à estratégia da instituição. Assim, pondera-se a mudança de paradigma no que diz respeito ao conceito de crescimento financeiro e de faturamento da organização. Não que isso deva se tornar irrelevante, mas que se compreenda como um resultado secundário e não uma prioridade absoluta. Sobre essa perspectiva, almeja-se a compreensão que o desenvolvimento pessoal dos membros deve ser o primeiro e principal propósito de uma Empresa Júnior –, além de uma organização da sociedade civil.

Ademais, considerar o desenvolvimento do membro como uma prioridade, prezando pelos princípios de DEI, é considerar que o seu resultado deve ser maior qualidade, capacidade de aprimoramento e entrega - requisitos essenciais para o sucesso de uma organização e crescimento econômico (ROCHA, 2022).

Como consequência desse redirecionamento, contudo, é preciso que a prática revele a inclusão do tema de desenvolvimento dos membros e da diversidade nas metas e objetivos

anuais e trienais (sobretudo na execução da Revisão do Planejamento Estratégico e do Planejamento Estratégico da Esag Jr.), bem como nos planos táticos e operacionais de todas as áreas da Esag Jr.

4.3 Estrutura

Quanto à estrutura, sugere-se a otimização de algumas perspectivas relacionadas à existência do Comitê de Inclusão e Governança Corporativa, com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional, impactando positivamente diversas realidades, independentemente das diferenças presentes na organização.

Para promover a continuidade dessa entidade, bem como a sua maior abrangência e capacidade de impacto, buscar-se-á propor algumas reformulações estruturais. Em primeiro plano, considera a relevância da participação obrigatória da Diretoria de Gente e Gestão, enquanto responsável pela condução da área de gestão de pessoas na Esag Jr., assim como da Presidência, como guardiã oficial da cultura e encarregada pela estratégia organizacional. Essa sugestão tem respaldo na participação de lideranças sêniores e influentes, de modo a garantir a continuidade de projetos e iniciativas, bem como dar relevância ao tema e incluí-lo na pauta da organização sem gerar resistência.

Propõe-se a exposição e compartilhamento de todo o trabalho realizado na pauta de acompanhamento da Diretoria e reuniões gerais de resultados realizados com a presença de todos os membros da organização. Essas mudanças de postura têm por função demonstrar que o trabalho realizado dentro do Comitê não pode ser despriorizado ou desvalorizado, de modo a determinar a sobrecarga de outros membros participantes ou, até, na descontinuidade de iniciativas ou do projeto.

Outra otimização que pode ser bastante relevante é a inclusão do Comitê na preparação e planejamento estratégicos gerais da organização. Neste caso, a estratégia ao levar em conta perspectivas de DEI, também precisa contemplar a estruturação de indicadores, metas e de um plano tático sob responsabilidade da entidade. Na Esag Jr., isso significa contemplar o Comitê na organização do Planejamento Estratégico Trienal e Revisão do Planejamento Estratégico anual.

4.4 Processos

Quanto à parte processual, cabe observar alguns aspectos pragmáticos do recrutamento e seleção da Esag Jr. Assim sendo, recomenda-se a execução de mais um período de processo a ser realizado à noite. Essa iniciativa tem o objetivo de oportunizar a participação de estudantes que não possuem disponibilidade de participação diurna ou que não tem a capacidade de abrir mão de estágio ou trabalho antes mesmo de ser efetivado na organização.

Indica-se a realização de treinamentos obrigatórios com o tema de diversidade, equidade e inclusão para todos os avaliadores e membros, direta ou indiretamente, envolvidos no processo de recrutamento e seleção da organização. Para além do mais, deve-se falar sobre princípios e regras a serem respeitados nos processos de seleção, em busca de uma tomada de decisão mais igualitária, reduzindo vieses inconscientes e promovendo maior diversidade. Os

benefícios de realização dos treinamentos estão na maior aptidão de liderar, bem como mais inclusão por parte da organização (RODOLFO et al., 2021).

4.5 Relacionamento

Foi evidenciada a busca por reconhecimento e possibilidade de garantir a distribuição de auxílio financeiro e permanência para membros da empresa financiada pelas universidades junto à Brasil Júnior e Federação das Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina. Para isso, recomenda-se, primeiramente, a sua outorga perante a UDESC, para depois utilizar o caso como um modelo a ser replicado pela Rede e em todo o Brasil.

No seio da universidade, aconselha-se o engajamento positivo com o corpo acadêmico, ao transparecer resultados obtidos e compartilhar projetos realizados na organização. Para tanto, sugere-se a estruturação de uma agenda de *checkpoints* com a Universidade, incluindo alunos, professores e técnicos, para além das iniciativas realizadas durante o processo de atração e seleção. Paralelo a isso, também orienta o estabelecimento de parceria com outras entidades universitárias, de modo a gerar oportunidades e aprendizados compartilhados, fortalecendo a participação da Esag Jr. nos espaços de discussão e participação estudantil. Para garantir a continuidade dos projetos, aconselha-se a fixação de um representante interno para garantir a comunicação individualizada e apropriada.

5. Plano de ações da mudança

Para dar ênfase a um processo de implementação mais cauteloso e eficiente, recomenda-se a consideração do chamado “processo da gestão da diversidade” (Yang; Konrad *apud* Soranz, 2019), descrito a seguir:

Etapa 1 - Estímulos à gestão da diversidade	Etapa 2 - Implementação da gestão da diversidade	Etapa 3 - Resultados da gestão da diversidade
Ações afirmativas e legislação; Cultura; Reconhecimento de valor na estratégia da empresa; Força competitiva; Lidar com diferentes stakeholders; Nova estrutura do mercado.	Entrevista; Treinamentos; Políticas de equidade; Cultura de inclusão; Liderança preparada para otimizar a relação de grupos de trabalho diversos; Iniciativas de marketing.	Legitimidade interna e externa(mercado)/RSC; Comprometimento maior da equipe; Maior efetividade na estratégia; Vantagem competitiva em inovação, diferenciação de produto ou serviço.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2025, com base em Yang; Konrad *apud* Soranz, 2019.

O primeiro passo diz respeito aos primeiros estímulos capazes de valorizar as forças, lidar com stakeholders e compreender o impacto da diversidade na organização. Já o segundo parte para a implementação nos diversos espaços de gestão e processos organizacionais, enquanto o terceiro tem por princípio demonstrar resultados que requerem orientação de análise e manejo de forma a garantir vantagem competitiva, legitimidade e efetividade perante o mercado (Yang; Konrad *apud* Soranz, 2019).

Nesse sentido, é necessário compreender que o processo de implementação de uma gestão estratégica pautada na diversidade, contemplando a cultura organizacional e processos internos, é algo demorado e que requer disciplina e conhecimento. O que deve ser lembrado

diariamente é o valor de estar aberto para as mudanças que ocorrerão no ambiente organizacional, pois elas são inevitáveis. Para a PwC (2020), programas de DEI que cumprem seus objetivos de maneira mais eficaz possuem quatro elementos em comum, quais sejam: compreensão da realidade atual, construção de uma estratégia inspiradora, engajamento da liderança e criar um movimento sustentável. Assim, não é suficiente olhar somente para uma vertente da gestão e, sim, compreender de forma ampla e genuína que a diversidade deverá existir em todos os processos, atividades e pautas da organização.

6. Conclusões e contribuições

Com base em uma análise aprofundada da Esag Jr., foi possível apresentar um diagnóstico significativo sobre a realidade da organização no que diz respeito à diversidade e suas manifestações. Percebe-se que há raízes marcantes e profundas, as quais impedem historicamente o desenvolvimento do tema no ambiente organizacional. O que se pode demonstrar com a consultoria realizada é que o cenário encontrado na Esag Jr. reflete um ambiente que acaba por privilegiar pessoas com maior poder aquisitivo, ao passo que conseguem permanecer no Movimento por mais tempo, além de terem mais tempo e espaço para se desenvolverem. Isso acarreta diretamente na diversidade dos membros, bem como na noção de pertencimento e inclusão de pessoas que pertençam a grupos minorizados.

A partir disso, foram propostas diversas ações gerenciais de modo que a Esag Jr. possa atingir os requisitos impostos pela Brasil Júnior, bem como os patamares de DEI, para que se faça relevante no mercado o qual está inserida. Outrossim, também foi desenvolvido um trabalho de compreender as práticas gerenciais e estratégicas propostas a partir dos seus efeitos e benefícios para a organização.

Referências

- BEZERRA, Francisco William Coêlho. *et al.* Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, 2022.
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2022 - 2024**, 2022.
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2025 - 2027**, 2024.
- ESAG JR. **Esag Jr. consultoria em administração**. Disponível em: <https://esagjr.com.br/>.
- FERRARI, M. A.; CABRAL, R. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. **Anais**, São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2019.
- FILHO, A. R.R. *et al.* **Olimpismo e educação olímpica no Brasil**. Editora da UFRGS, Porto Alegre, 2009.
- FLEURY, M. T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de administração de empresas**, v.40, n.3, p.18-25, 2000.

LANZILLOTTI, R. S.; MACHADO, G.V.; MIRANDA, M. F. Empresa Júnior: criação, divulgação e maturação. **Revista Brasileira de Extensão Universitária**, v.2, n.2, p.110-113, 2004.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Matters Latin America**. Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>.

ROCHA, C. G. **A demonstração de práticas de diversidade (cultural, racial e de gênero) quando bem-sucedidas e os resultados das organizações**. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022.

RODOLFO, B.D. *et al.* Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo. **Inova+**, **Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria**, n.2, v.1, p.127-150, 2021.

SILVA, M. V.B. **Inspirar, conectar e apoiar a gestão da diversidade: um guia de diretrizes para a inclusão e a permanência da diversidade organizacional**. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2022.

SIQUEIRA, A. C.F.; SALES, R. G.; FISCHER, R.M. Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de Administração entre 2010 e 2015. **Anais**, Rio de Janeiro, XL Encontro da ANPAD, 2016.