



Universidade Feevale
Mestrado Acadêmico em Administração

Mariana Vargas Braga da Silva

**INSPIRAR, CONECTAR E APOIAR A GESTÃO DA DIVERSIDADE:
UM GUIA DE DIRETRIZES PARA A INCLUSÃO E A PERMANÊNCIA DA
DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL**

Novo Hamburgo
2022

**Universidade Feevale
Mestrado Acadêmico em Administração**

Mariana Vargas Braga da Silva

**INSPIRAR, CONECTAR E APOIAR A GESTÃO DA DIVERSIDADE:
UM GUIA DE DIRETRIZES PARA A INCLUSÃO E A PERMANÊNCIA DA
DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico em
Administração como requisito para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Paola Schimitt Figueiró.
Coorientadora: Profa. Dra. Daniela Müller de Quevedo

Novo Hamburgo

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Silva, Mariana Vargas Braga da.

Inspirar, conectar e apoiar a gestão da diversidade : um guia de diretrizes para a inclusão e a permanência da diversidade organizacional / Mariana Vargas Braga da Silva. – 2022.

184 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2022.

Inclui bibliografia e apêndice.

"Orientadora: Profa. Dra. Paola Schmitt Figueiró ; Coorientadora: Profa. Dra. Daniela Müller de Quevedo".

1. Gestão da diversidade. 2. Inclusão. 3. Diversidade. I. Título.

CDU 658.3.012.27

Bibliotecária responsável: Bruna Heller – CRB 10/2348

**Universidade Feevale
Mestrado Acadêmico em Administração**

Mariana Vargas Braga da Silva

**INSPIRAR, CONECTAR E APOIAR A GESTÃO DA DIVERSIDADE:
UM GUIA DE DIRETRIZES PARA A INCLUSÃO E A PERMANÊNCIA DA
DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL**

Dissertação de Mestrado aprovada pela banca examinadora em 23 de Março de 2022, conferindo a autora o título de Mestre em Administração.

Componentes da Banca Examinadora:
Profa. Dra. Paola Schimitt Figueiró
(Orientadora)
Universidade Feevale

Profa. Dra. Daniela Müller de Quevedo
(Coorientadora)
Universidade Feevale

Profa. Dra. Vânia Gisele Bessi
Universidade Feevale

Profa. Dra. Josiane Silva de Oliveira
Universidade Federal de Goiás

Novo Hamburgo
2022

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Marinice e Nilton. Dedico, em primeiro lugar, esta dissertação a vocês que são meu maior exemplo na vida. Vocês que abdicaram muitas vezes de si próprios em prol da minha felicidade, do meu futuro. Eu me orgulho e admiro tanto vocês, espero poder sempre honrar a todos os esforços.

A minha falecida avó, Nair. O teu cheirinho de Avon permanecerá guardado na minha memória. O barulho da cadeira ao final do corredor, quando virava para entrar na sala. O teu apreço por brincos e colares de pérolas, ou então o petit poá para as situações especiais. Uma mulher tão feminina, determinada e cheia de coragem. Tua voz doce, de afago e mimo que eu recorro no baú das memórias quando eu preciso me lembrar de persistir e seguir em frente.

Nada disso teria sentido se não fosse o exemplo que tu foste para nós todos. Se hoje eu mandasse cartas ao papai Noel seria para agradecer ao presente de ter sido tua neta. Te dedico este trabalho e os mais de 5 anos me voltando à inclusão de pessoas com deficiência.

Dedico esta dissertação para todos os meus familiares. Principalmente àqueles que não tiveram a mesma oportunidade de estudar. Este trabalho é nosso! Me sinto responsável por um futuro melhor para todos nós, e este é só o começo.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me presentear com as pessoas que me cercam, só posso agradecer por todos os encontros que me foram permitidos. Me possibilitou ter a família que eu tenho, os amigos que fiz. Me faz acreditar que podemos construir conexões que tornem esse mundo ainda melhor. Sou grata pelas bênçãos, pela vida!

Aos meus pais, Marinice e Nilton, que incansavelmente me cuidam ao longo destes 30 anos de existência. Por todo carinho que recebo diariamente; nossas trocas de mensagem quando longe, nossos abraços apertados quando perto. Ou então, os famosos beijinhos de boa noite, sem esquecer daqueles que ganhei nos meus infinitos machucados – ou sem mencionar os sustos que protagonizei estimulando algumas idas ao pronto socorro (hehe) e vocês sempre lá, comigo. Jamais esquecerei das vezes que assisti às aulas da mãe por não ter com quem ficar enquanto tu também trabalhavas, pai. Ou dos contrastes da realidade da Restinga Velha que tu me mostraste, mãe, lá nos anos 90 tu já me apresentavas os nossos privilégios. Não esquecerei das vezes que dormimos todos apertados no carro só para que eu pudesse ver o Natal Luz em Gramado, do FIAT 147 que nos foi emprestado e tampouco das goteiras desse carro em dias de chuva (kkk). Foram esses caminhos que me trouxeram até aqui, sou grata por cada momento que vivemos juntos, por me mostrarem as realidades da vida com tanto amor, franqueza e humildade. Vocês sempre seguraram minha mão em cada nova empreitada, eu tenho plenas convicções de que foi isso o que me possibilitou realizar cada sonho que eu tive até agora. Vocês me ensinaram a acreditar em sonhos, pelo exemplo vocês também me ensinaram como era possível realizá-los. Agradeço a vocês que nunca mediram esforços para me mostrar o caminho do bem e as decisões que tomaram por mim enquanto eu ainda não era capaz de escolher. Por fim, obrigada por sempre respeitarem as minhas individualidades e pelo incentivo para buscar o meu espaço! Sem vocês, eu não seria quem sou. Eu os amo incondicionalmente.

A minha cusca Julieta que no auge da dissertação teve os seus passeios reduzidos a quinze minutos. Durante esses dois anos de pandemia e isolamento, foi a minha principal ouvinte nos momentos de solidão. Minha verdadeira colega de Mestrado e quiçá merecia até um diploma.

Ao Fernando Portella, homem querido, sensível e amável que eu tive a sorte de conhecer. O amor da minha vida. O melhor hétero com quem eu poderia me casar (kkkk). Obrigada por suprir minhas necessidades de discussão e arguição, ao final de cada aula remota. Tu só não foste melhor ouvinte que a Julieta (kkk). Aquele que ocupa um papel central na minha rede de apoio, nas alegrias e nas tristezas. Quem me disse que o edital da Feevale estava aberto e por isso, vou sempre te agradecer. Obrigada pelas leituras e pitacos adicionais ao meu material quando estive insegura! Tu sabes que tu és o meu “*Ports Seguro*”. Por se debruçar em alguns temas comigo, assistindo TEDs e documentários no Netflix sobre assuntos que não são da tua área de conhecimento só para que pudéssemos comentar sobre eles. Agradeço a amizade e o companheirismo ao longo desses dois anos de Mestrado. Logicamente, agradeço também ao delivery que tu compraste, não teríamos sobrevivido a tua comida (kkk). Te amo muito, Ports!

Ao meu dindo Nelson, por ser tão presente na minha vida, as nossas incontáveis horas de ligações ou modernas trocas de e-mails (kkk). Obrigada por ter me ensinado que amar é também escutar o que não é dito. Agradeço também o apoio da minha dinda, que antes mesmo de eu ser alguma coisa, conta com muito orgulho para todos que a afilhada dela é Mestranda. Agradeço a base de tudo isso, aos meus avós, matriarcas que deram ritmo e direção para nossa família. A

vó Maria (in memorium) estaria tão orgulhosa de onde cheguei, o vô Bino (in memorium) diria: “essa é a minha netinha”. Provavelmente o vô Mario (in memorium) endireitaria o bigode branco molhado de choro de emoção. E a vó Nair (in memorium) estaria atônita, nem acreditaria que tudo isso surgiu a partir dela. Como uma boa cinéfila, agradeço sim, a minha “Ohana”, porque “Ohana quer dizer família. E família quer dizer: nunca abandonar ou esquecer”.

A minha querida orientadora, professora dra. Paola, pela dedicação e acompanhamento constante durante esta trajetória. Obrigada por dividir comigo dois dos melhores e mais conturbados anos da minha vida. Sou grata por ter sido tu, a me guiar no começo da minha vida acadêmica, a me mostrar as maravilhas do ofício durante o estágio docente, e claro, por me conduzir na realização deste trabalho. Obrigada pela paciência com as mensagens apropriadas, ou não, do whats app, quando eu estive nervosa. Reconheço tua empatia, em buscar compreender os momentos que vivemos como alunos no meio dessa pandemia e estar disponível por mim quando eu mais precisei. Agradeço cada um dos ensinamentos, da forma admirável como tu orienta. Muito obrigada por tudo!

A minha coorientadora, professora Daniela, por toda a ajuda durante a realização deste trabalho. Sua contribuição foi essencial para a concretização desta pesquisa. Obrigada! Aos meus professores e colegas do Mestrado que tornaram essa jornada um pouco mais leve. Seja pelas brincadeiras nos grupos informais ou pelas aulas descontraídas que tivemos, tornando uma convivência agradável no dia a dia. Sem mencionar os ensinamentos de todos os professores e colegas que transcendem os limites da Universidade. Agradeço também a Universidade Feevale pela oportunidade de ter sido aluna de Pós-graduação. Gratidão imensa a todos os funcionários do Programa de Administração que me orientaram nas mais rotineiras entregas!

A todos especialistas que participaram desta pesquisa de forma voluntária, contribuindo para o andamento da ciência, da gestão da diversidade e transformando ainda mais meus entendimentos de mundo. Agradecimento especial a consultoria Transcriativa que contribuiu com materiais adicionais (livros) para que eu pudesse compreender mais sobre a sensibilização da liderança. Obrigada por tantos ensinamentos em um curto espaço de tempo, não sei o que seria deste trabalho sem vocês, especialistas!

Agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro nesses dois anos. Se não fosse por essa bolsa, esse sonho não teria saído do meu imaginário. Que orgulho estampar no meu currículo que fui bolsista CAPES. Que orgulho saber que o Brasil investe em ciência e se preocupa com a geração de conhecimento, avante!

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigada!

EPÍGRAFE

“[...]
há tanta gente pelas ruas
há tantas ruas e nenhuma é igual a outra
(ninguém = ninguém)
me encanta que tanta gente sinta
(se é que sente) a mesma indiferença
há tantos quadros na parede
há tantas formas de se ver o mesmo quadro
há palavras que nunca são ditas
há muitas vozes repetindo a mesma frase:
(ninguém = ninguém)
me espanta que tanta gente minta
(descaradamente) a mesma mentira
são todos iguais e tão desiguais
uns mais iguais que os outros
há pouca água e muita sede
uma represa, um apartheid
(a vida seca, os olhos úmidos)
entre duas pessoas
entre quatro paredes
tudo fica claro
ninguém fica indiferente
(ninguém = ninguém)
me assusta que justamente agora
todo mundo (tanta gente) tenha ido embora
são todos iguais e tão desiguais
uns mais iguais que os outros”

Ninguém = ninguém - Engenheiros do Havai

“[...]
Cada detento uma mãe, uma crença
Cada crime uma sentença
Cada sentença um motivo, uma história de lágrima
Sangue, vidas inglórias, abandono, miséria, ódio
Sofrimento, desprezo, desilusão, ação do tempo
Misture bem essa química
Pronto, eis um novo detento
[...]”

Diário de um detento – Racionais MCs

SUMÁRIO

RESUMO	9
ABSTRACT	10
INTRODUÇÃO	11
1.OBJETIVOS	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Brasilidades: cenário da desigualdade e a legislação brasileira	18
2.2 A diversidade nas organizações	26
2.2.1 Gênero	30
2.2.2 Orientação sexual (LGBTQIA+)	35
2.2.3 Étnico-racial	39
2.2.4 Pessoa com deficiência (PCD).....	43
2.3 Gestão da diversidade para inclusão organizacional	47
3. MÉTODO	75
3.1 Coleta de dados	75
3.2 Análise de dados	77
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	80
4.1 Entendimentos sobre o tema	80
4.1.1 Caracterização da diversidade.....	80
4.1.2 Caracterização da inclusão.....	85
4.1.2.1 Permanência de pessoas diversas (a inclusão após a inclusão)	95
4.1.3 Grupos de Minoria	100
4.1.3.1 Gênero.....	104
4.1.3.2 Étnico-racial	109
4.1.3.3 Orientação Sexual (LGBTQIA+)	116
4.1.3.4 Pessoa com deficiência (PCD)	121
4.2 Desafios da diversidade e inclusão	127
4.2.1 Desafios da diversidade e inclusão – Pessoas	128
4.2.2 Desafios da diversidade e inclusão – Processos/rotinas	137
4.2.3 Desafios da diversidade e inclusão – Estratégia.....	144
4.2.4 Desafios da diversidade e inclusão – Ambiente.....	150
4.3 Proposta de mudanças e ações para a diversidade e inclusão organizacional	155
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	164
REFERÊNCIAS	169

RESUMO

A diversidade da sociedade multicultural, de gerações, gêneros, orientações sexuais e historicamente miscigenadas retrata o misto de colaboradores que compõem as organizações brasileiras. A busca por melhores métodos para tratar a temática da diversidade e incluir pessoas vem ganhando cada vez mais visibilidade e importância nas organizações. Diante disso, o objetivo geral é propor um guia de diretrizes para ações de Gestão da Diversidade que contribuam para a inclusão da diversidade nas organizações. Compreende, portanto, o estudo das ações de diversidade e inclusão em organizações, identificando a percepção dos principais responsáveis sobre a temática e os respectivos desafios. A coleta de dados é exploratória, a partir de entrevistas com especialistas, tais como pesquisadores, gestores e profissionais de recursos humanos, e ativistas de grupos minoritários (Gênero; LGBTQIA+; Étnico-racial; PCD). Um levantamento teórico e de dados secundários inspirou a criação de premissas de diversidade e inclusão. Com base nestas premissas foi proposto o roteiro de entrevista. No total foram 10 especialistas que passaram por entrevistas, cujas entrevistas foram transcritas na íntegra e os dados organizados no software NVIVO10. Na análise, os dados foram categorizados em: entendimentos da temática (caracterização da diversidade e inclusão); desafios da temática (ameaças/barreiras e problemáticas/benefícios) apresentados nos subtemas: pessoas; processos/rotinas; estratégia; ambientes; e proposta de mudanças e ações para a diversidade e inclusão organizacional. Em seguida, a etapa propositiva apresenta o modelo diretrizes, elaborado a partir dos desafios e entendimentos de Gestão da Diversidade para a inclusão e permanência da diversidade organizacional. Os resultados sugerem rever processos organizacionais para que sejam acessíveis a todos os públicos e trabalhar fundamentalmente o envolvimento de todos, um engajamento emocional, as pessoas precisam entender profundamente o porquê das ações. Foi possível ampliar a compreensão sobre desafios e elementos que envolvem ações para que a diversidade e a inclusão ocorram nos diferentes contextos e ambientes organizacionais.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade; Inclusão; Diversidade.

ABSTRACT

The diversity of the multicultural society, of generations, genders, sexual orientations and historically mixed, portrays the mix of collaborators that make up Brazilian organizations. The search for better methods to address the issue of diversity and to include people is gaining more and more visibility and importance in organizations. Therefore, the general objective is to propose a guide of guidelines for Diversity Management actions that contribute to the inclusion of diversity in organizations. It comprises, therefore, the study of diversity and inclusion actions in organizations, identifying the perception of the main responsible on the subject and the respective challenges. Data collection is exploratory, based on interviews with experts, such as researchers, managers and human resources professionals, and activists from minority groups (Gender; LGBTQIA+; Ethnic-racial; PCD). A theoretical survey and secondary data inspired the creation of premises of diversity and inclusion. Based on these premises, the interview script was proposed. In total, 10 experts underwent interviews, whose interviews were fully transcribed and the data organized in the NVIVO10 software. In the analysis, the data were categorized into: understandings of the theme (characterization of diversity and inclusion); thematic challenges (threats/barriers and problems/benefits) presented in the subthemes: people; processes/routines; strategy; environments; and proposal of changes and actions for organizational diversity and inclusion. Then, the propositional stage presents the guidelines model, developed from the challenges and understandings of Diversity Management for the inclusion and permanence of organizational diversity. The results suggest reviewing organizational processes so that they are accessible to all audiences and fundamentally working on the involvement of all, an emotional engagement, people need to deeply understand the why of the actions. It was possible to broaden the understanding of challenges and elements that involve actions for diversity and inclusion to occur in different contexts and organizational environments.

Keywords: Diversity Management; Inclusion; Diversity.

INTRODUÇÃO

A pluralidade cultural é um dos retratos da diversidade na sociedade brasileira, reflexo do multiculturalismo e da diversidade étnica, advinda de colonização e da formação histórica do país. Os múltiplos grupos que formam a sociedade brasileira ainda se deparam com dificuldades de acesso a bens econômicos e culturais (CARDOSO; MUZZETI, 2007), visto que, apesar de valorizar sua origem diversificada, vivem uma realidade estratificada. O acesso é limitado a oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho, muitas vezes, definidas por origens econômicas e raciais (FLEURY, 2000).

Esse misto da diversidade, pode ser compreendido como uma composição das diferenças e semelhanças entre: raças, idades, gêneros, níveis educacionais, afiliações religiosas, origens geográficas e estilo de trabalho (KIM, 2006). Diverso é o ser humano que apresente características, físicas ou não, diferentes do modelo padrão que foi estabelecido pela sociedade em diferentes culturas (BAVON, 2019).

Os estudos da diversidade, nesse sentido, possuem origem na abordagem científica da antropologia, que abrange características tais quais multiplicidade, complexidade e pluralidade (NUNES; SCHMIDT, 2020). Por isso, é relevante destacar a multiplicidade de conceitos e formas como pode ser entendida a diversidade e que revela, igualmente, sua pluralidade, tanto teórica quanto empírica. Sem mencionar que quando se relaciona as múltiplas dimensões da diversidade às dinâmicas relações entre sociedades, organizações e pessoas (FRAGA; COLOMBI; GEMELLI; PRESTES, 2021) se apresenta um novo nível de pluralidade, constituindo, assim, a existência da própria “diversidade das diversidades”.

Por isso, atentar às diferenças e reconhecer sua existência é o primeiro e importante passo para o avanço da diversidade, embora a mudança que a sociedade e as organizações necessitam não se limite às diferenças. Isto seria uma compreensão rasa do que se propõe a diversidade, sujeito a interpretações equivocadas e discriminatórias (PENA; CUNHA, 2017). Essas discussões foram levadas para além das esferas da sociedade. O tema de diversidade e seus conceitos foram propostos ao cenário organizacional, dado que as organizações também apresentam um papel social fundamental, atuando frente ao coletivo e ao comunitário (RENNER; GOMES, 2020).

Em concomitante, tem-se o aumento nas publicações relacionadas à diversidade nos anos de 2014 a 2017 (FONSECA; MATITZ, 2018). Isto ressalta, em dada proporção, a

relevância que estes estudos tomaram. Sobretudo, os esclarecimentos desta temática nos estudos organizacionais, nas relações de trabalho e na gestão de pessoas (DINIZ; CARRIERI; GANDRA; BICALHO, 2013; GEMELLI; FRAGA; PRESTES, 2019). Amplia-se, assim, as visões de negócio, sendo que a maior parte das pesquisas se concentra nos grupos de minorias, sendo aquelas que abordam sobre gênero (62,5%) as mais frequentes, na sequência, as de natureza étnica (17,5%) e LGBTQIA+ (7,5%) (FONSECA; MATITZ, 2018). As pesquisas referem-se ao que é denominado de grupo de minoria, um termo sociológico que não caracteriza o número de membros do grupo, mas a distribuição de poder na sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Tais indivíduos que compõem os ditos grupos de minoria podem necessitar de auxílio organizacional para que possam desenvolver suas atividades, expor suas potencialidades. Neste sentido, esta dissertação adota a compreensão da construção de diversidade pautada nas diferenças humanas (BARROS, 2005; HALL, 2018). Não a fim de distinção, mas para que em conjunto com os estudos dos grupos de minoria seja possível compreender as ações organizacionais necessárias para a inclusão. Logo, essa será a terminologia abordada neste trabalho e os recortes estudados serão: Gênero, Orientação sexual (LGBTQIA+), Étnico-racial e pessoa com deficiência (PCD).

O grupo de minoria denominado de Gênero é composto por mulheres, negras e brancas, independente de orientação sexual, que buscam igualdade de tratamento em todos os espaços de convívio. A principal vertente que trabalha este grupo de minoria é o Feminismo, em que homens e mulheres se unem pela igualdade de tratamento, oportunidades e direitos. Os maiores desafios para este grupo de minoria no ambiente organizacional são inequidade salarial e de acesso a oportunidades, trabalhos até então considerados de homens, e a prevalência de pré-conceitos típicos de uma sociedade com características patriarcais (ECCEL; GRISCI, 2011; BAKER; FRENCH, 2017; TOLEDO, 2017).

No sentido de combate e luta contra os preconceitos, outro grupo de minoria entra em destaque: LGBTQIA+. Anteriormente, recebia a alcunha de GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes), termo em desuso por simpatizante ser toda e qualquer pessoa. Assim, com a finalidade de direcionar aos seus representantes, o grupo de minoria passou a adotar a sigla LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, Queer, Intersexuais, Pansexuais, Assexuais). Este grupo é historicamente discriminado, sendo a homofobia, a falta de acesso a oportunidades e baixa atribuição de responsabilidade percebidas como desafios por estas pessoas, no ambiente organizacional (MCFADDEN, 2015; IRIGARAY; GOLDSCHMIDT; QUEIROZ, 2017; PENA; CUNHA, 2017; POMPEU; SOUZA, 2018).

Não é apenas a comunidade LGBTQIA+ que está “escondida”, as pessoas negras também estão. Ainda que possuam uma grande representatividade numérica na sociedade brasileira, são poucas as pessoas negras nas organizações assumindo posições de gestão ou cargos com responsabilidade e visibilidade. Isto porque por longos anos a sociedade brasileira viveu a fábula da democracia racial e ainda desconhece os privilégios da sociedade branca. Além de que um misto de etnias compõe a sociedade brasileira, em um universo de culturas que coexistem com discriminação e julgamentos. Ao subgrupo, foi adotada a nomenclatura: étnico-racial (MUANANGA, 2004; MADEIRA; GOMES, 2018; OPIE; ROBERTS, 2017).

Por sua vez, as pessoas que apresentam um ou mais tipos de deficiência são representadas pelo grupo de minoria PCD (Pessoa com Deficiência). Este grupo não tinha acesso a escolas, áreas públicas e direitos integrais do cidadão até a Lei Brasileira de Inclusão (2015) que instituiu a acessibilidade para todos. Muitas pessoas ainda apresentam dificuldade de colocação no mercado de trabalho, em virtude da baixa escolaridade histórica, por razões de acessibilidade. Quando integrados, por meio da Lei de cotas (lei que determina um percentual de PCD do quadro de funcionários), são julgados e subvalorizados, integrando o time como peça auxiliar. O maior desafio dentro das organizações é a ruptura para novas oportunidades, especialização e escolarização do grupo (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008; SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011; FEMINELLA; LOPES, 2016; FERDMAN, 2017).

Neste sentido, é a Gestão da Diversidade que se empenha em atender às demandas destes grupos minoritários, seja ao propor programas, práticas, políticas ou por meio da assistência de representantes da organização tocando ações destinadas para a equidade e inclusão. Empresas que investiram em diversidade de gênero apresentaram 15% mais chances de sucesso que a média das demais, e quando o investimento foi associado à Etnia, as possibilidades das empresas com maior diversidade nesse aspecto aumentaram para 35% no comparativo com as demais que não possuem tal estratégia (MCKINSEY, 2015). Em 2017, os programas de diversidade se tornaram estudo de prioridade das organizações e consideradas questões estratégicas (RIEDEL, 2018).

Não é possível distinguir o trabalho nas organizações da própria existência das pessoas. Deste modo, empresas e pessoas acabam em uma intensa relação de interdependência. Logo, gestão de pessoas é um processo no qual as pessoas tomam suas capacidades para manutenção de sua empregabilidade e empresas gerenciam habilidades intelectuais e competitivas dos membros (RENNER; GOMES, 2020). Com isso, gerir a diversidade requer combinar vários processos da Gestão de Pessoas, de forma que os propósitos centrais ambicionem a equidade e inclusão dos grupos de minoria.

Os processos de gestão da diversidade descritos na literatura se referem a ações para: a construção de valores éticos nas relações de trabalho e a acessibilidade das organizações tanto em níveis estruturais como de relacionamento (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011; PATRICK; KUMAR, 2012; PENA; CUNHA, 2017); e para a construção de um ambiente seguro de trabalho, com respeito mútuo, bem estar, coletividade e de aceitação de ideias e percepções diversas dos colaboradores (PENA; CUNHA, 2017; SALES, 2018; PATRICK; KUMAR, 2012; NKOMO, 2019; LORENTZ *et al.*, 2016);

Assim como, no que se refere às atribuições, usualmente voltadas a Gestão de Pessoas, que devem ser remodelados de forma que: o processo de seleção e recrutamento de pessoas seja inclusivo (MOR BARAK, 2015; BAKER; FRENCH, 2017; MADEIRA; GOMES, 2018); que sejam revistas etapas como o “*onboarding*”, treinamentos e sensibilização de colaboradores (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2017; THOMAS *et al.*, 2010; THOMAS; ELY, 1996; SINGH; DANIEL, 2016; KUABARA; TAKAHASHI, 2017); que os modelos de avaliação de desempenho e sucessão (TRIGUERO; SANCHEZ *et al.*, 2018) sejam propostos de forma equitativa para o desenvolvimento da organização inclusiva, com a cultura e comunicação inclusivas (FERDMAN, 2017; BUENO; FREITAS, 2018; TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018).

Além do mencionado, a literatura apresenta a gestão estratégica da diversidade, observando os conflitos das organizações e indicadores como *Turnover* e Absenteísmo (LEONARD; LEVINE, 2006); em vistas de obter resultados, assume que proporciona competitividade organizacional em virtude da criatividade e inovação (PENA; CUNHA, 2017; SALES, 2018; TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; GOMES; BECKHAUSER, 2019);

Deste modo, o engajamento, a inovação, a produtividade, e o alto desempenho tendem a ser resultados percebidos. A Gestão da Diversidade e as ações para a diversidade podem refletir na estima da empresa no mercado, influenciar de forma positiva para criação de um ambiente interno multicultural, de respeito mútuo às distintas habilidades e experiências das pessoas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Essa reputação conquistada, a partir do sucesso no desempenho das ações que exuberam a competitividade organizacional (SALES, 2018), fortalecem as estruturas de poder das relações entre acionista e gestores, colaboradores e organizações, originando em retorno financeiro e destaque em decorrência de ações de diversidade (RIEDEL, 2018; ROBERSON, 2019; YADAV; LENKA, 2020).

Assim, a Gestão da Diversidade é muito mais que as questões quantitativas relacionadas a diferenças pessoais, ou identificar a ausência de sua representatividade nos espaços de poder, tampouco em ações que pontualmente são voltadas à divulgação de datas especiais aos grupos

de minoria. Se as ações organizacionais forem apenas voltadas a estas iniciativas podem não ter impactos suficientes para corroborar com medidas equitativas e inclusivas, pois não geram reflexões críticas ou surtem impacto sobre desigualdade, diferença e preconceito (FELIX; MELLO; VON BORELL, 2018; SALES, 2018; FRANCO, MAGALHÃES; PAIVA; SARAIVA, 2017).

Além das causas e consequências dos problemas sociais, da discriminação com a diversidade, é necessário verificar se existem propostas organizacionais a viabilizar e identificar maneiras de alcançar a inclusão (NKOMO *et al.*, 2019). Afinal, ainda que os indivíduos apresentem características, potencialidades e interesses diversos, todos reconhecem a necessidade quanto à aceitação, bem estar, segurança, estima e equidade (SINGH; DANIEL, 2016). Logicamente, esta não é uma tarefa fácil, diante da herança, tanto da formação do Estado no Brasil, como em virtude das características da “cidadania brasileira”. As respostas e as ações precisam ser urgentes, para não estagnar numa “sociedade materialista”, de “democracia inercial”, com um Estado ineficiente, incompetente que reproduz uma sociedade desigual (SANTOS, 2020).

Com base no contexto exposto - tendo como cenário a sociedade brasileira e a complexa pluralidade da diversidade, bem como os adventos propiciados pela inclusão no ambiente e pelos resultados corporativos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SALES, 2018; NISIYAMA; NAKAMURA, 2018; RIEDEL, 2018; NKOMO *et al.*, 2019; SANTOS, 2020) - torna-se relevante compreender em profundidade os elementos e as premissas de gestão da diversidade. Além de, ao considerar as críticas e questões de discurso da diversidade, explorar as diversas concepções, barreiras, estímulos, ações e implicações do tema no ambiente organizacional para uma melhor gestão de pessoas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Igualmente, prevendo benefícios para o meio acadêmico e organizacional, ao esclarecer e recomendar sobre ações da gestão da diversidade para a inclusão (SCOTT; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; KUABARA; SACHUK, 2012; SALES, 2018), infere-se a questão de pesquisa: que ações organizacionais ligadas à gestão da diversidade podem contribuir para a inclusão no ambiente organizacional?

O objetivo geral é propor um guia de diretrizes para ações de Gestão da Diversidade que contribuam para a inclusão da diversidade nas organizações. Para isto, foi realizado em duas etapas diferentes, visando cumprir a cada um dos objetivos específicos descritos na próxima seção: *Fase 1* – exploratória a partir de entrevistas semiestruturadas com especialistas a fim de auxiliar na composição de premissas relevantes, em conjunto com a revisão da literatura, a partir disto, realizar análise dos dados coletados para validar premissas que

corrobores para a gestão da diversidade e identificar os desafios que cercam os cenários das organizações; *Fase 2* - propositiva, com a elaboração de um guia de diretrizes das ações da Gestão da Diversidade pertinentes a inclusão. Este estudo está relacionado à linha de pesquisa de Sustentabilidade Socioambiental do Mestrado Acadêmico em Administração da Feevale, visto que busca compreender ações e estratégias organizacionais para resolução de problemas sociais, principalmente a exclusão.

Além desta Introdução que contextualiza e delimita a questão da pesquisa, este trabalho está dividido em outros cinco capítulos. O primeiro capítulo pontua sobre os objetivos do estudo. Em seguida, aborda a revisão da literatura, subdividido em: 1- “Brasilidades” contempla uma descrição do cenário de desigualdade e da legislação brasileira; 2- “Diversidade nas organizações” é composto pelos subtemas: Gênero, Orientação Sexual (LGBTQIA+), Étnico-racial e PCD. Outros grandes temas serão retratados em “Gestão da diversidade para inclusão organizacional”, que são as ações voltadas a: recrutamento, seleção de pessoal, educação corporativa e liderança inclusiva; acessibilidade organizacional, gestão de conflitos e construção de clima; gestão da mudança em diversidade; comunicação e cultura inclusiva. Os Quadros 5 e 6 da seção de referencial teórico, dispõem elementos e premissas prévias para a inclusão, compilados a partir da revisão da literatura.

Os métodos utilizados para desenvolver a pesquisa estão descritos no terceiro capítulo, organizados conforme procedimentos metodológicos e as principais etapas e respectivas técnicas de coleta de dados da pesquisa. No quarto capítulo são apresentados resultados e a análise desta pesquisa, subdividido em: a) entendimentos do tema; b) desafios c) Proposta de mudanças e ações de diversidade e inclusão organizacional. Os resultados apontam ações organizacionais que refletem medidas para inclusão e diversidade na organização validando os elementos: Diagnóstico do "Contexto"; "Escolher a diversidade"; "Questionários inclusivos", "Ferramentas e materiais inclusivos"; "Receber a diversidade"; "Organização para todos"; "Clima de Inclusão"; "Diversidade de Identidades"; "Orgulho em pertencer"; "Equidade em mérito"; "Liderança inclusiva"; "Empoderar pessoas"; "Conectar a diversidade"; "Cultura inclusiva"; "Comunicação Inclusiva"; "Melhoria Contínua"; "Diversidade estratégica"; "Rede de aliados"; "Representatividade"; "Interseccionalidade".

Estas ações e as diretrizes recomendadas estão apresentadas no Quadro 24 desta pesquisa. Por fim, no último capítulo são descritas as considerações finais.

1. OBJETIVOS

A fim de atender ao questionamento central de pesquisa, o objetivo geral é propor um guia de diretrizes para ações de Gestão da Diversidade que contribuam para a inclusão da diversidade nas organizações. Para isso, tem-se os objetivos específicos a seguir:

- 1) compreender as percepções de gestores, pesquisadores da área, ativistas e representantes dos grupos minoritários (Étnico-racial, Gênero, Orientação Sexual e PCD) sobre diversidade e inclusão nas organizações;
- 2) identificar os desafios (ameaças/estímulos e problemáticas/benefícios) que afetam a Gestão da diversidade para a inclusão de pessoas diversas;
- 3) propor relações dos desafios e ações de Gestão da Diversidade que contribuam para a inclusão e permanência da diversidade organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo é destinado aos esclarecimentos teóricos que serão subsídios para o desenvolvimento do objetivo de pesquisa deste trabalho. O referencial teórico está dividido em três grandes áreas, o primeiro aborda o cenário brasileiro da desigualdade e a legislação brasileira como facilitadora da inclusão da diversidade. O segundo contextualiza a diversidade na organização (Gênero, LGBTQIA+, Étnico-racial e PCD). E o terceiro trata das ações em gestão da diversidade e inclusão: a igualdade/equidade organizacional; recrutamento, seleção e gestão de carreira; educação corporativa e liderança inclusiva; gestão da mudança em diversidade para construção de clima, comunicação e cultura inclusiva.

2.1. Brasilidades: cenário da desigualdade e a legislação brasileira

Seria uma completa ilusão acreditar na ausência de dominação social injusta quando a reprodução de privilégios é, exatamente, o que legitima as desigualdades (SOUZA, 2017). Em um país cujo coeficiente de GINI é o equivalente a 0,543 (IBGE, 2020) e que possui a 21ª taxa de pobreza mais elevada (WORLD BANK, 2021), já seria o suficiente para descrever a desigualdade. No entanto, esses dados não estão isolados, a análise do Brasil precisa ser composta também de outras informações desta série histórica, justamente para entendermos sobre as peculiaridades do cenário das “brasilidades”.

Primeiramente, se sabe que no Brasil, o equivalente a 1% mais rico da população detém quase 25% da renda nacional (SOUZA, 2018). No ano de 2020, o Brasil teve um aumento de 45 novos bilionários, o que totaliza 65 bilionários (BBC, 2021). Porém, a segregação não ocorre apenas por classes, pois os 10% da população com maiores rendimentos é maioria branca (70,6%), existe também uma distinção de raça. Além disto, o Brasil tem maior a taxa de desemprego desde 2012, registrando 14,7% (IBGE, 2021) no primeiro semestre de 2021.

No caso, pontuar a economia e o crescimento econômico é relevante, pois são dois dos elementos que atuam sobre as instituições políticas da democracia e que irão organizar e ditar direitos e obrigações. Dito isto, é importante se ter conhecimento que a ocorrência de patamares muito baixos de crescimento econômico também irá afetar a distribuição de renda e o aumento da desigualdade (PIKETTY, 2013). Então, relevante seria cientificar sobre estes dados do Brasil, que fundamentalmente se preocupa com a sobrevivência e com baixos níveis de capital

social (SANTOS, 2020). Ademais, se por um lado a queda da desigualdade é lenta no país, por outro lado, os aumentos apresentam crescimentos muito rápidos (SOUZA, 2018).

Assim, a partir destes esclarecimentos, os dados do cenário brasileiro, apresentados pelos IBGE (2021) retomam algo que não é apenas reflexo de um momento histórico vivido, tal qual a pandemia (iniciada no ano de 2020), mas constituem um retrato da nítida desigualdade da sociedade brasileira. A desigualdade social, que no Brasil e no mundo, parecem persistir (DEATON, 2017). Quando se comenta sobre desigualdade, o tema da desigualdade racial e de gênero, que há muitos anos é exposto, segue sendo grande motivo de discussões no Brasil, cujos grupos compostos por negros, mulheres e pessoas LGBTQIA+ abarcam e sinalizam a necessidade de mudança. Os debates acabam por ganhar notoriedade quando são expostos em veículos de comunicação, na mídia ou atualmente nas redes sociais, mas medidas governamentais concretas ainda não foram tomadas para resolvê-las (FLEURY, 2000).

As medias também falham ao comunicar a real representatividade da sociedade brasileira e acabam por refletir um cenário de disparidade social. Após uma extensa revisão de mais de 3133 propagandas que são exibidas na televisão brasileira, 84% das pessoas que eram atuantes da propaganda eram brancas contra 7% de pessoas negras que apareciam. O crescimento do aparecimento de mulheres negras em propagandas de televisão havia crescido até 2017, embora se estagnou desde então, mais de 74% dos papéis de mulheres ainda são de mulheres brancas enquanto 22% são de mulheres negras. O que o estudo ainda avalia é que na mesma proporção que os comerciais empoderam, também são fontes de estereotipação (CNN, 2020).

Não obstante, em um levantamento feito sobre a desigualdade no Brasil, revela uma discrepância quando se refere a sexos. Como o nível de ocupação dos postos de trabalho, com maior representatividade dos homens (65,5%) em relação às mulheres (46,1%) (IBGE, 2020). Neste sentido, é importante abordar a existência de uma crença “meritocrática” de que a sociedade trata todas as pessoas de acordo com o mérito. Pois, neste caso, as mulheres com uma maior educação teriam a possibilidade de crescimento e mais acesso a oportunidades de forma justa na sociedade, o que é uma afirmação falha (SOUZA, 2009). Muito embora, as mulheres brasileiras apresentam maior escolaridade que os homens e ainda assim não é o suficiente para igualar sua presença no mercado de trabalho.

A mesma pesquisa apresentou que, no último ano da série, o nível de ocupação das mulheres com ensino superior completo era 2,8 vezes maior que o das mulheres sem/ou com baixa instrução. Essa mesma métrica era menor entre os homens, de 1,6 vezes (IBGE, 2020). Ademais, a dificuldade das mulheres em ingressarem na força de trabalho é relatado, este fato

não é isolado somente ao Brasil, para encontrar ocupação e/ou permanecer ocupadas, principalmente quando não existirem incentivos na legislação e políticas públicas específicas (WORLD, 2017).

Ainda sobre os comparativos de gênero é possível fazer um outro recorte na análise da menor participação feminina na força de trabalho. Pois, um fator que segue em destaque é a divisão por gênero das atividades domésticas sobre outras formas de trabalho (PNAD, 2020). As mulheres não apenas possuem maior proporção no trabalho auxiliar familiar, como compõe quase integralmente o trabalho doméstico sem carteira (IBGE, 2020).

As autoras Hirata e Kergoat (2007) cunharam o termo divisão sexual do trabalho, enquanto categoria de análise sociográfica, pois denomina ocupações diferenciadas de homens e mulheres, no mercado de trabalho e na distribuição do trabalho doméstico no lar (HIRATA; KERGOAT, 2007). Os dados brasileiros evidenciam que as desigualdades persistem nas famílias, entre homens e mulheres alarmam o como são sistemáticas, e desvenda outro elemento, de que os mecanismos utilizados pela sociedade usualmente realocam atividades femininas e masculinas de forma hierarquizada, criando um sistema de gênero (PEREIRA, 2019).

Neste ponto, há a necessidade de um resgate histórico do cenário para compreender os motivos que levou a esta formação histórica. Logo, em meados da década de 70, logo após a ditadura e até durante o seu período, surgiram movimentos em prol das mulheres no Brasil. O movimento possuía uma ideia de construção de identidade coletiva comum, o que foi fundamental como elemento estruturante. E a identidade coletiva comum era estruturada em função da questão da discriminação, afinal, a mulher ainda era percebida, nas leis e na vida, como uma cidadã de segunda categoria no Brasil. Por isso, o movimento feminista questionava os alicerces culturais nos quais se apoiava esta desvalorização do feminino, a sua expressão em leis, em práticas, em linguagens simbólicas; questionava essa desigualdade que permeava as relações entre homens e mulheres dos quais eram naturalizadas por uma série de valores e crenças. Apenas com o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM), criado em 1985 foi feita a promoção de políticas para eliminar a discriminação contra a mulher, assegurando-lhe condições de liberdade, de igualdade e de direitos, bem como sua plena participação nas atividades políticas, econômicas e culturais do país (PITANGUY, 2011).

Embora, ainda hoje a diferença em termos de representatividade ainda persista entre homens e mulheres. Mas, a desigualdade não ocorre apenas entre homens e mulheres, analisando um dos indicadores sociais, a escolaridade brasileira, se percebe que de uma forma geral, a força de trabalho possui baixo nível de instrução. Em 2019, mais 39% das pessoas

ocupadas não possuíam o ensino médio completo. Ainda que estes percentuais tenham sido reduzidos, representavam 50,5% dos ocupados em relação a 2012. Regionalmente, as maiores vulnerabilidades foram observadas na Região Nordeste, seguida pela Região Norte. Nos grupos específicos, mulheres, pessoas pretas ou pardas, jovens e a população com menor nível de instrução apresentaram indicadores mais desfavoráveis. Da mesma forma que a população preta ou parda estava mais inserida em ocupações informais, quando comparada à população branca (IGBE, 2020).

A metáfora “Face repulsiva das organizações” expõe alguns destes principais problemas de desigualdade nas organizações. Aborda como as empresas usam e exploram seus colaboradores, retoma sobre a polaridade dos explorados e exploradores. Pontuando inclusive sobre as perspectivas “Weberianas” – para Weber o estado havia o poder e dominava -, sobre os padrões de autoridade formal que ditam as regras; as autoridades organizacionais se percebem no direito de demandar enquanto os demais se submetem às regras pois acreditam que têm o dever de obedecer. Assim como, a metáfora identifica a constituição de um mercado de trabalho primário que é relevante para a organização - os “talentos” organizacionais que são estimados, recebem treinamentos. O mercado secundário possui característica substituível e possibilita maior flexibilidade, necessária para as adaptações organizacionais, seja movimentações para novos locais mais lucrativos ou cortes de pessoal. Nesse sentido, a metáfora propõe que os trabalhadores passaram a ser mercadorias que podem ser compradas e vendidas (MORGAN, 2006).

Os dados do IBGE (2020) só corroboram com esta metáfora, de fato a subocupação por insuficiência de horas, em toda a série histórica, é mais acentuada para mulheres, pessoas pretas ou pardas, trabalhadores jovens e de menor nível de instrução. A ocorrência dos fatores de subocupação aliados ao menores rendimentos-hora, contribui para que esses grupos também possuam os menores rendimentos habituais (IBGE, 2020). Nitidamente é necessário reduzir as desigualdades e tornar o trabalho decente, um cenário que há muitos anos é diagnosticado, a desigualdade não só existe como cresceu nos últimos anos, no Brasil, ainda que muitos neguem (EXAME, 2016; EL PAIS, 2019; CORREIO BRAZILIENSE, 2021). Bem como, a metáfora apesar de antiga, publicada 16 anos antes desta pesquisa (2006), tem tamanha similaridade com a realidade, o que fornece indícios, de que por mais que tenham sido feitas ações para diminuir essa desigualdade, poucos resultados perduraram.

Trata-se de uma desigualdade estrutural, cuja população branca ocupada ganha em média, 73,4% mais do que a pessoa preta ou parda, e os homens ganham 29,6% mais que as mulheres. Em termos de ocupação, a proporção de brancos era de 45,2% e a de pretos ou pardos

era 54,8% (IBGE, 2020). Tais resultados refletem desigualdades historicamente constituídas, desigualdade racial, evidenciada pela desigualdade de rendimentos e segregação do mercado de trabalho.

Assim, com o propósito de regular sobre os direitos individuais e coletivos, a Constituição Federal (1988) foi um marco para a diversidade no Brasil, a Constituição foi a primeira a promulgar os direitos fundamentais e a igualdade de todos. A principal regulação do país associada à diversidade, criada para proporcionar a igualdade de direito a todos. A Constituição (1988), elucida a busca para construir uma sociedade justa e solidária, garantir o desenvolvimento nacional, erradicar a pobreza e a marginalização para reduzir as desigualdades sociais e regionais. Bem como, pretende promover o bem de todos, livre de preconceitos de origem, raça, sexo, cor, identidade e todas as formas de discriminação (Constituição Federal, 1988 art. 3º).

Ainda que, estes desafios quando observados dentro de um processo histórico, corroboram para o entendimento de que o aperfeiçoamento da democracia e as reformas do Estado são tarefas complexas e que tomariam muito tempo para sua condução, assim não poderiam resumir-se à Constituição de 1988. Apesar de ser um marco, seria apenas um ponto de partida para a reconstrução nacional. O próprio Estado brasileiro e a democracia, nesta segunda década dos anos 2000, teriam que cumprir com uma agenda bem maior e atuar em reformas que seriam necessárias para articular e aproximar as relações entre o Estado e a Sociedade (SANTOS, 2020).

No mesmo período da Constituição (1988), outras ações tiveram destaque no campo de regulamentações e políticas de diversidade. Composta de um conjunto de políticas específicas, denominada de ações afirmativas, buscando justamente solucionar demandas associadas aos membros sociais que sofriam exclusão e ausência de tratamento igualitário (FREITAS, 2015). As ações afirmativas seguem existindo. Os autores Caregnato e Oliven (2017) explicam que ação afirmativa se refere a políticas públicas que objetivam aumentar a criação, por um período transitório, um incentivo para equilibrar oportunidades e conceder chances a pessoas de segmentos sociais discriminados socialmente ou com pequena representatividade em espaços de poder. São voltadas para organizações públicas e privadas no âmbito da saúde, educação, cultura, trabalho e outros (CAREGNATO; OLIVEN, 2017).

Uma regulação que adotou ações afirmativas como fator importante na busca por soluções de igualdade, é o Estatuto da Igualdade Racial criado a partir da lei 12.288/2010, promulgada em 20 de julho de 2010, originária de um PL 3198/2000 do ano de 2000, e de subsequentes emendas que alteravam, complementando ou retirando propostas e formulações

Estatuto. O objetivo da lei é justamente efetivar a igualdade de condições e acesso a população de pretos e pardos, que historicamente, passa por discriminação racial e desigualdades de acesso aos direitos considerados básicos. As questões em torno de um debate étnico-raciais no Brasil são primordiais para compreender como essas desigualdades raciais se desenvolveram ao longo do tempo (CONTEE, 2021). A lei estabelece o que é desigualdade racial, discriminação étnico-racial, direitos fundamentais que, essencialmente, assegura e garante igualdade de acesso, entre outros conceitos.

Os conceitos de discriminação étnico-racial são esclarecidos pelo Estatuto como toda ação de distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que tenha por objeto anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais, nos principais campos de cidadania tais quais: político, econômico, social, cultural ou em qualquer outro campo da vida pública (Lei 12.288/2010, artigo 1).

Outra questão importante é trazida, no parágrafo 5 do artigo 4, que é tomar conhecimento e eliminar os obstáculos históricos, socioculturais e institucionais que possa impedir a representação da diversidade racial nas esferas pública e privada. Assim, o Estatuto da Igualdade institucionaliza a valorização étnico-racial e objetiva compreender a trajetória histórico-social de pessoas negras e pardas na história do Brasil, destacando como se diferencia da percorrida pelos brancos, assim como observado nos dados históricos apresentados anteriormente. Por fim, propõem a implementar ações afirmativas destinadas ao enfrentamento das desigualdades sociais (Lei 12.288/2010, artigo 4).

As ações afirmativas cooperaram com movimentos sindicais em prol da igualdade no ambiente organizacional e no estabelecimento das prerrogativas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) contra a discriminação nas relações de emprego (nº111 da OIT). As políticas afirmativas podem contribuir para atenuar os efeitos das desigualdades de oportunidades, elas também têm estimulado a discussão sobre questões referentes à equidade, reconhecimento e justiça (CAREGNATO; OLIVEN, 2017).

Ainda que muitos movimentos da população desencadearam em movimentos sindicais, dos quais os resultados propuseram o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação em Emprego e na Ocupação, proposta pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Inicialmente se concentrou em dois alvos de discriminação: raça e gênero (TEIXEIRA, 2011). As pressões legais e sociais impuseram a conscientização de empresas públicas e privadas, inclusive treinamentos em diversidade passaram a ser mandatório no serviço público, como resultado de ações judiciais ou mandatos políticos, em algumas regiões dos Estados Unidos (GUTIERREZ

et al., 2000). Este fato motivou muitas multinacionais Americanas a produzirem programas destinados ao desenvolvimento de conscientização e acelerou a inclusão nas organizações brasileiras (FLEURY, 2000).

No Brasil, apesar destas tentativas de regulações do Estado, a inclusão ainda está em passos morosos e algumas políticas, por mais que sejam bem-intencionadas, não surtem o efeito esperado. Requer uma mudança comportamental da sociedade que foi constituída tendo como base preconceitos estruturais (SALES, 2018). Isso se percebe quando realizada a análise do rendimento domiciliar per capita médio da população preta ou parda, ao longo do período compreendido entre 2012 e 2019, que permaneceu cerca de metade do observado para a população branca. Esse rendimento foi, em 2019, de R\$ 981 para a população preta e parda e R\$ 1948 para a branca. Embora a distribuição geral da população brasileira por cor ou raça tenha sido de 42,7% para a população branca e 56,3% para a preta e parda, em 2019, essa estava subrepresentada entre os 10% com menores rendimentos, compondo 77% desse grupo (IBGE, 2020).

Em seguida, as ações no Brasil voltaram-se para a regulamentação na contratação de pessoas com deficiência (PCD), o então intitulado sistema de cotas determina um percentual de contratação de PCD em relação ao quadro total de funcionários, lei ainda vigente (BRASIL, 1999). Conforme proposto no art. 36 da lei, empresas com cem ou mais empregados deverá preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social reabilitados ou com pessoa com deficiência, de acordo com a proporção da Tabela 1.

Tabela 1 – Preenchimento de cota em razão do número de empregados

Número de empregados	Percentual da cota a ser preenchida
Até 200	2%
De 201 a 500	3%
De 501 a 1000	4%
Acima de 1000	5%

Fonte: elaborado pela autora a partir do Artigo 36 – Lei de Cotas da Pessoa com Deficiência de 1999

A lei, há mais de duas décadas vigente, ainda encontra barreiras para a inclusão que continua a ser percebida como problemática pelas organizações. As organizações não cumprem as cotas estabelecidas pela legislação porque alegam ser impossível cumprir com essas metas. Quando ocorre a contratação, é feita apenas para preencher a reserva legal de vagas e em função da sua deficiência, muitas vezes em cargos puramente operacionais e sem possibilidade de crescimento profissional (MIRANDA; CARVALHO, 2016).

Ademais, não apenas regula sobre o processo de contratação, estabelecendo a cota acima indicada na Tabela 1, como orienta que em caso de desligamento/dispensa de colaborador que esteja enquadrado como PCD deverá ser observada as modalidades de contrato. No caso da modalidade se tratar de contrato por prazo determinado, não deverá ser superior a noventa dias, e dispensa imotivada. Por outro lado, no contrato por prazo indeterminado, somente poderá ocorrer após a contratação de substituto que apresentar condições semelhantes. Igualmente, fica estabelecido na lei que compete ao Ministério do Trabalho e Emprego a sistemática de fiscalização, avaliação e controle das empresas, bem como instituir procedimentos e formulários que propiciem estatísticas sobre o número de colaboradores que são pessoa com deficiência e de vagas preenchidas, para fins de acompanhamento (BRASIL, 1999).

Porém, apenas com um intenso debate e acordos em diversas áreas sobre PCDs, que foi possível a sanção, em julho de 2015, da Lei Brasileira de Inclusão (LBI, 2015) da Pessoa com Deficiência. A lei consolida princípios e diretrizes do tratado de direitos humanos do sistema global de proteção da ONU (UNICEF, 2021). A LBI pormenoriza as regras que deverão ser observadas para garantia do exercício dos direitos das PCDs. Em uma única lei nacional, sendo assim um verdadeiro marco regulatório para as pessoas com deficiência, pois organiza direitos e deveres que estavam dispersos em outras leis, decretos e portarias. A lei regulamenta limites, condições e atribui responsabilidades para cada ator na consolidação da sociedade inclusiva (FEMINELLA; LOPES, 2016).

Cabe pontuar principalmente a Lei Brasileira de Inclusão, cujo o artigo 1º esclarece sobre a igualdade e não discriminação, assegura e promove o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à inclusão social e a cidadania. Tem como fundamento o princípio da isonomia ou da igualdade, logo reconhece o ser humano como sujeito de direitos iguais perante a lei. Ou seja, com base no exposto, todo e qualquer ato que diferencie dos demais, estará em descumprimento com o primeiro artigo. Enquanto o artigo 2º aborda os critérios de avaliação da PCDs e o 3º sobre definições de acessibilidade e barreiras (BRASIL, 2015).

Assim, tanto para o processo de seleção das pessoas com deficiência, como sua avaliação e respectiva inclusão estão asseguradas em lei. Este terceiro artigo da lei apresenta definições de ordem da importância da inclusão, sendo pertinente às organizações no que se refere a: desenho universal (ex.: calçadas rebaixadas, piso tátil); tecnologia assistiva (ex.: telefones com amplificadores, conectividade) ou ajuda técnica; barreiras (urbanísticas, arquitetônicas, nos transportes, nas comunicações, na informação, atitudinais ou

comportamentais, tecnológicas, comunicação); adaptações razoáveis, elemento de urbanização; pessoa com mobilidade reduzida; atendente pessoal; acompanhante (LBI, 2015).

As iniciativas de diversidade, muitas vezes, remetem às ações de cunho assistencial, associadas à obediência legal, à responsabilidade social e, em alguns casos a ganhos de imagem (especialmente na inserção de segmentos), quando deveriam facilitar a valorização da diversidade e contribuir na qualidade do ambiente de trabalho (FREITAS, 2015), na conscientização e mudanças atitudinais. Além de que estudar os desafios da diversidade é complexo igualmente para pesquisa acadêmica, que ainda se deparam com dificuldades de generalização da temática. Com isto, fica evidente também a carência por tópicos destinados a recortes e interseccionalidades da diversidade na pesquisa, como o exemplo da mulher negra no mercado de trabalho, no Brasil (FERREIRA *et al*, 2020). Por este motivo, a seguir são esclarecidos alguns conceitos e definições importantes para a diversidade e inclusão dos grupos minoritários estudados nesta pesquisa.

2.2. A diversidade nas organizações

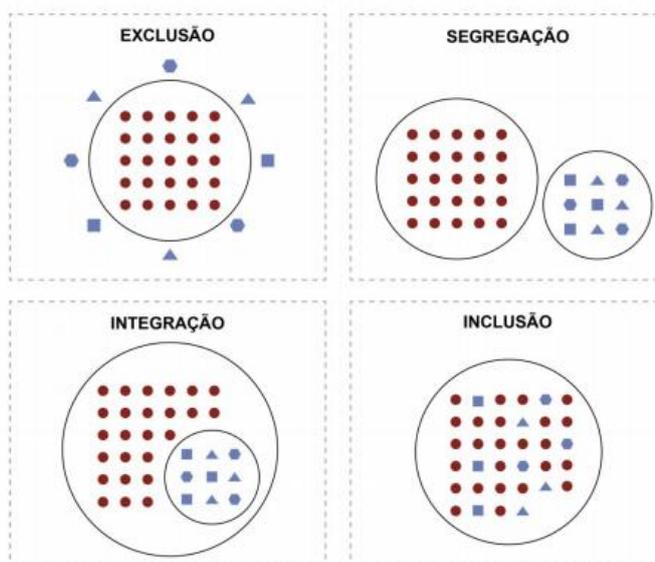
A diversidade movimentou o cenário organizacional dos últimos anos, mas que ainda denota a ausência de mulheres, negros, pessoas com deficiência, população LGBTQIA+ e grupos minoritários (SALES, 2017). O termo sociológico referido à minoria e grupos minoritários, desconsidera o número de membros do grupo, mas a estrutura de poder imposta por preconceitos da própria sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Preconceitos e estereótipos que afetam a percepção real sobre as pessoas e as contribuições particulares de cada ser. Quanto menos se conhece e informa sobre as diferenças (nacionalidade, raça, gênero, orientação sexual, etc.), maior é a tendência a criar uma visão estereotipada, mantendo preconceitos vivos. Além disso, estereótipos criam juízos de valor positivos ou negativos, dependendo da semelhança ou diferença em relação ao outro, cabe ressaltar que o sentimento de ameaça/estresse aumenta o uso de estereótipos (SOUZA, 2013).

Ocorre que os indivíduos quando não possuem a aprovação esperada no ambiente ou pelos demais membros do grupo apresentam menor probabilidade a compartilhar suas opiniões, limitando-se a uma menor variedade de ideias compartilhadas durante tarefas (JEHN; RUPERT; GREER, 2008). Isto pode ser considerada uma barreira para o conhecimento da organização, visto que a interação social entre diversas perspectivas proporciona o surgimento de novas ideias, pela reestruturação conceitual dos grupos (JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999).

Por isso, é tão relevante a inclusão das pessoas na organização, dado que a inclusão se baseia em princípios como: a aceitação das diferenças individuais (percebidas como um atributo e não como um obstáculo); a valorização da diversidade humana em razão de sua importância para o enriquecimento de todas as pessoas; o direito de pertencer e o igual valor das minorias em comparação com a maioria (HEIDRICH, 2020). A Figura 1 representa o que seria o conceito da inclusão da diversidade.

Figura 1 – Conceitos exclusão, segregação, integração e inclusão



Fonte: Heidrich (2020)

Ao que se compreende da figura apresentada pela autora Heidrich (2020), a exclusão é aquela em que as pessoas não fazem parte de forma alguma, a segregação separa as pessoas em grupos homogêneos e integração diz respeito a fazer parte, porém sem participação (HEIDRICH, 2020). Em complemento ao conceito proposto pela imagem, tem-se a equidade (o que é contrário a inequidade) que poderia ser uma prática indispensável para se chegar ao ideal de justiça e de cidadania em conjunto com a inclusão (BARROS; SOUSA, 2016; BERRY, 2016; BERNSTEIN, 2020). Portanto, ressalta-se o expandir o foco central das ações de diversidade para além de eliminação de preconceitos e justiça, a fim de que o processo de fato inclua os colaboradores (BUENGELER *et al*, 2018).

A falta da inclusão pode resultar em conflitos de diferentes proporções, dependendo das formas de diversidade. Ou a falta de inclusão exacerba conflitos em diferentes configurações de tarefas e relacionamentos que comprometem o desempenho, a satisfação, a intenção de permanecer na organização e o comprometimento do colaborador (JEHN; NORTHCRAFT;

NEALE, 1999). Em uma pesquisa realizada por Ferdman *et al.* (2009), ficou evidente que a experiência de inclusão é explicada pelo comportamento inclusivo.

É válido reconhecer que existe uma distinção conceitual entre diversidade e inclusão, no qual a diversidade pode ser compreendida por sua composição, com grupos de minorias e sua representatividade na organização (ROBERSON, 2006), e a inclusão exige facilitar, possibilitar e oportunizar que um maior número de pessoas e grupos esteja mais seguro e à vontade para participar (FERDMAN, 2017).

Dado que em alguns momentos, atividades organizacionais possam estar voltadas exclusivamente para a diversidade e que ressaltem as diferenças entre as pessoas, assim, os efeitos podem nem sempre resultar exatamente como o esperado. Em outras situações, as ações de diversidade quando forem isoladas da inclusão, podem ter efeitos adversos, como ao tornar as diferenças entre as pessoas mais salientes, reforçando involuntariamente preconceitos (BUENGELER *et al.*, 2018). Então, é neste ponto que a inclusão se volta a desenvolver a capacidade organizacional e alavancar o desempenho da diversidade como recurso (ROBERSON, 2006). Sendo assim, a inclusão é fundamental para as ações de diversidade organizacional.

No entanto, a inclusão, por si só, pode ser paradoxal, de acordo com Ferdman (2017) são três os contrassensos: auto expressão e identidade; limites e normas; segurança e conforto. Ao mesmo tempo que a inclusão propõe a liberdade de identidade e auto expressão, também apresenta suas demandas burocráticas (normas, regras) que estimulam esse elo paradoxal necessário para que ocorra, impondo limites e medidas antidiscriminação. Em simultâneo, são essas ações que transformam algumas percepções e a experiência das pessoas na organização no sentido de: identidade, interações interpessoais, dinâmicas de grupo, interações culturais, relações intergrupais e com a própria realização no trabalho (FERDMAN, 2017).

A inclusão, apesar de muitas vezes ser confundida por leigos como equivalente à diversidade (o que foi esclarecido anteriormente que não o é), possui conceitos elucidados na literatura e apresentam-se de forma bem delineada em relação a outras temáticas. Até mesmo em relação a diversidade organizacional, que possui traços e dimensões de categoria infinitamente expansível, e o processo de identidade e diferença pode ser percebido como um conceito complexo e inacabado (HALL, 2014; SILVA; PINTO, 2019; FRAGA; COLOMBY; GEMELLI; PRESTES, 2021). Assim, segundo alguns autores, seria impossível exaurir todos os desdobramentos da diversidade (MAIER, 2003), embora, alguns autores já tenham feito a avaliação de suas dimensões, conceitos e elementos da diversidade organizacional

(GARDENSWARTZ; ROWE, 2008; MARTINEZ, 2013; BERRY, 2016; FERREIRA E RAIS, 2016; CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2017).

Em virtude desse caráter complexo e com diversos fatores, alguns autores propõe um olhar interseccional da diversidade nas organizações, observando as distintas dimensões que podem apresentar. De acordo com Silva e Pinto (2019), a partir de uma revisão da literatura propuseram quatro dimensões centrais que podem simplesmente coexistir na mesma pessoa e, portanto, contribuem para a interseccionalidade da diversidade:

- 1) Dimensão essencial: é a diversidade composta por elementos biológicos, estruturais e naturais, cujo indivíduo não tem poder de escolha (exemplos: sexo biológico, étnico-racial, idade, deficiência, altas habilidades, mobilidade reduzida, origem geográfica, histórica, outros);
- 2) Dimensão social: é a diversidade vista sob categorias de orientação voluntária, sendo que esta dimensão perpassa por todas as outras (exemplos: gênero, religiosa, cultural, sexual, formação familiar, orientação política, orientação ideológica, educacional, linguagem, socioeconômica, estilo de vida, status, experiência, aparência, outros);
- 3) Dimensão cognitiva: tem origem da psiquê e se manifesta em categorias difíceis (ou impossíveis) de serem medidas (exemplos: valores, estilos de comportamento, sentimentos, conhecimentos, crenças, habilidades, transtornos, outros);
- 4) Dimensão organizacional: (exemplos: organização, posição hierárquica, unidade/setor, cargo, tempo na organização, experiência profissional, formação, liderança, status, outros); (SILVA; PINTO, 2019, p. 13)

Assim, conforme as dimensões apresentadas, os autores propuseram que a diversidade não deve ser percebida apenas como categorias e identidades estáticas e fixas, porque são socialmente construídas e passam por constante redefinição. Embora, corroborem que observar o indivíduo de maneira singular dificulte o processo de gestão (SILVA; PINTO, 2019). Alguns autores radicais inclusive negam a capacidade de gestão da diversidade (TRITTIN; SCHOENEBORN, 2017). Enquanto outros remediaram que existem maneiras (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; BERNSTEIN, 2020).

Não obstante à existência de uma diversidade da diversidade, ainda são necessários estudos que procurem qualificar o aprofundamento teórico sobre a marca histórica da desigualdade e da discriminação no Brasil (FRAGA; COLOMBY; GEMELLI; PRESTES, 2021), para que, então, se possa compreendê-la. Ademais, para compor ações e práticas em gestão da diversidade, autores estudaram e seguem a tendência de pesquisar especificamente demandas de diferentes grupos minoritários nas organizações (SILVA; PINTO, 2019).

Os estudos dos grupos minoritários, possibilitam compreender demandas, embora claramente não possam exauri-las, e buscam propor ações para as organizações, no sentido de conduzir questões sociais ainda não resolvidas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Em uma revisão sistemática publicada em 2020 - com base na literatura internacional no período de 1991 a 2018, que tinha como objetivo apresentar um histórico da produção em gestão da diversidade e indicar caminhos futuros para a pesquisa - Yadav e Lenka (2020) revelaram que, apesar de ser um tópico amplo, a pesquisa internacional se divide entre 3 temas: idade, gênero e raça.

As dimensões que envolvem a diversidade de gênero, de sexualidade e de deficiências, bem como a diversidade funcional, educacional e de classe acabam sendo negligenciadas. Igualmente, alertam para o excessivo enfoque em resultados de nível organizacional em detrimento às análises sobre implicações em níveis individuais e de grupos (YADAV; LENKA, 2020). Em 2017, estes programas se tornaram prioridade de muitas organizações (RIEDEL, 2018), os Programas de Diversidade visam principalmente a inclusão dos grupos: Gênero, Étnico-racial, Orientação Sexual e Pessoa com Deficiência.

Em termos de prioridades, pode-se listar também algumas das metas da Agenda 2030 da ONU (2021), que são determinantes para a construção de um caminho sustentável do planeta, com medidas de transformação. Essas metas, objetivam a resolução dos problemas sociais levantados em dados e pesquisas globais a alguns grupos específicos (trabalhadores, jovens, mulheres). Cabe esclarecer também que a Agenda 2030 é um plano de ação para as pessoas, em busca de uma vida mais digna, com objetivos e metas claras para orientar melhores escolhas. Assim, para estudo da presente pesquisa foram elegidas as metas 5, 8 e 10 que buscam: garantir igualdade de gênero, trabalho decente e seguro, e reduzir desigualdades. Relevantes para a construção de ações, processos e práticas de diversidade, pois existem desdobramentos na inclusão organizacional.

Por fim, para compreender em profundidade as realidades dos principais desafios dos grupos de minoria nas organizações, os capítulos seguintes destinam-se a apresentar as variáveis de inclusão e o panorama dos grupos: Gênero; Orientação Sexual (LGBTQIA+); Étnico-racial; PCD.

2.2.1 Gênero e as mulheres nas organizações

Os estudos organizacionais em gênero (62,5%) são os mais frequentes (FONSECA; MATITZ, 2018) dentre os grupos minoritários. Com uma rápida busca utilizando os termos “*Gender*” e “*Diversity*” na área de Negócios, Gestão e Contabilidade da base *SCOPUS*, foi possível localizar 15.221 documentos, de 1973 até maio de 2020. Sendo que a origem destes estudos, em Gênero, prevalece nos Estados Unidos, com aproximadamente 5320 documentos

publicados, em comparação com a realidade de estudo brasileira de apenas 115 títulos. No comparativo entre os períodos de 1973 até 2020, é notório o aumento e o desenvolvimento das pesquisas na área.

Os estudos dessa área, preferencialmente, podem tomar a construção de papéis sociais para mulheres e homens - não atrelados exclusivamente ao sexo - mas sim, aos comportamentos, atitudes e atributos entendidos como coerentes por cada sociedade tanto para homens quanto mulheres por meio da socialização. É importante resgatar que o conceito de sexo apresenta significado diferente, pois se baseia na condição física que difere a fêmea e o macho (TOLEDO, 2017), apesar de que em muitos questionários atribuem gênero como se possuíssem o mesmo sentido.

Em geral, as produções nacionais de conteúdo em gênero se direcionam a uma análise do feminino. Afinal, é sobre a visão deturpada do feminino que se constroem ideias distorcidas e desprezo por parte da sociedade. Em outros momentos, as mesmas discussões que dialogam sobre as distinções da sociedade do feminino e do masculino, podem caracterizar o enfoque nas dificuldades de acesso das mulheres, sobretudo as propostas em tom de igualdade para ambos os sexos. Embora isto não signifique que discutir gênero seja tratar sobre mulheres. Isto porque, as distinções propostas pela sociedade sobre o feminino podem impactam também ao homem (ECCEL; GRISCI, 2011)¹.

Ao final dos anos 70, alguns debates foram propostos sobre o masculino, sendo que apenas nos anos 90, os estudos sobre masculinidades tinham o objetivo de desconstruir a idealização do “homem universalizado” que o aborda sob o viés de dominação das mulheres (ECCEL; GRISCI, 2011). Isto é observado em algumas pesquisas, em que alguns grupos de homens revelaram uma tendência maior a ter orientação de domínio social, do que na comparação com as mulheres. Os fatores que podem contribuir para o domínio social são: institucionais, estruturais, grupal e individual. Quando homens com comportamento predominante voltado para domínio social trabalham em um grupo com mulheres, com maior probabilidade ocorrem ações e apoio à violência contra as pessoas de gênero distinto (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

Corroborando com os discursos que retratam a necessidade de igualdade social, estudos feitos por Connell (1995) acerca das masculinidades e do gênero reforçam que a realidade é de

¹ As questões que se referem a orientação sexual e identidade de gênero serão abordadas no subcapítulo destinado ao grupo LGBTQIA+. Cabe pontuar que existem pessoas que não se identificam com o gênero atribuído ao nascer (transgênero) e pessoas que se identificam (cisgênero). Da mesma forma, nem todas as pessoas vão ter uma única identidade de gênero (gênero fluído) ou expressão de gênero (feminino, masculino ou andrógina).

estabelecimento de relações de poder. O autor compreende que a masculinidade é a ação em si, sancionadas pela sociedade, pela cultura, portanto fatores presentes nas relações entre homens e mulheres, economia e Estado. Sendo assim, possui impacto tanto coletivo quanto individual no meio em que se vive (CONNELL, 1995).

Bem como, os ideais de masculinidade criados pela sociedade, impactam tanto as mulheres quanto os homens, ou seja, são historicamente construídas e associadas a valores como "coragem", "autonomia", "habilidade", "aventura"(CARRIGAN; CORNELL; LEE, 2002, p.75). Em muitas organizações torna-se fator de atenção para igualdade de tratamento e auto expressão também dos homens que sofrem com a “heteronormatividade”.

A heteronormatividade é a expectativa de que todas as pessoas, independentemente de suas vontades, interesses, desejos ou orientações sexuais apresentem comportamento determinado por coerência supostamente natural proposta pela matriz heterossexual da sociedade (SALES, 2017). Trata-se de uma imposição impraticável, partindo do pressuposto que cada ser tem suas distinções e livres formas de expressar. O respeito e o direito de tratamento igualitário devem ser assegurados a todos. As questões de orientação sexual serão abordadas em outra seção do presente trabalho, no entanto, o motivo deste adendo é porque cabe ressaltar que a masculinidade “tóxica” além de discriminatória ao feminino é motivo de opressão sob comportamentos intitulados “masculinos”, igualmente menosprezando homens por seus comportamentos que se diferenciem do “padrão aceitável de masculinidade”.

Em virtude desta distinção do feminino, as mulheres seguem ocupando poucos espaços no mercado de trabalho, alguns estudos sugerem que segue existindo discriminação de gênero, e as mulheres são mais propensas a serem assediadas sexualmente e moralmente no ambiente organizacional. Além da remuneração recebida ser inferior aos pares do sexo oposto (ECCEL; GRISCI, 2011). Por isso, algumas pesquisas como a realizada por Baker e French (2017), voltam-se a compreender as experiências de trabalho que potencialmente limitam o desenvolvimento de carreira e oportunidades das mulheres. Os relatórios apresentados envolviam práticas centradas no setor, incluindo a exigência de longas horas de trabalho, limitações na flexibilidade de trabalho, se percebeu redução no reconhecimento, remoção de oportunidades em recrutamento e promoção na carreira das mulheres (BAKER; FRENCH, 2017). Ou seja, a ausência de flexibilidade no trabalho para mulheres que assumem responsabilidades familiares acarreta impactos no seu desenvolvimento de carreira.

Apesar das inúmeras ações destinadas a alcançar a igualdade, as mulheres ainda são frequentemente sub representadas na alta administração em muitos países ao redor do mundo (GRANT THORNTON, 2014). Outro estudo ressalta em complemento a este fato que a

dificuldade e o desafio para organizações serem atrativas para mulheres, apesar das inúmeras pressões feitas pela sociedade, por políticas públicas e ações voltadas para que se tenha igualdade de oportunidade (WINDSCHEID *et al.*, 2017). Porém, como visto, os desafios que partem, portanto, de conciliar o compromisso do trabalho com suas famílias. Ainda mais evidente este desafio quando as mulheres experimentam a falta de apoio ao retornar da licença maternidade.

O compromisso de trabalho em período integral e a ausência de flexibilidade de trabalho em período parcial são desafios significativos para as mulheres que retornam de licença maternidade, em alguns casos, as mulheres são forçadas a solicitar demissão para áreas suportes (BAKER; FRENCH, 2017). Portanto, não apenas esclarecer sobre as discussões em gênero, mas também adotar uma postura que trabalhe com políticas inclusivas para ambos os sexos, antevendo suas necessidades e cenários, é responsabilidade das organizações.

O trabalho deve ser reestruturado e atender às demandas das mulheres que ainda estão em período de amamentação, rever os conceitos de qualidade associados a redução da carga horária e propor meio período para mulheres que assim necessitem. Assim, iniciativas das organizações serão feitas no sentido de apoiar a equidade e ressalta-se a recomendação de mudanças significativas na estruturação das rotinas de trabalho, na contratação, no pacote de remuneração e uma transformação cultural para regulamentações internas de gênero (POCOCK *et al.*, 2013).

As transformações ocorrem a partir da estrutura de valores de um grupo, para avaliar o requisito de mudança e os valores organizacionais associados a diversidade, algumas pesquisas focaram em compreender as percepções dos grupos nestes ambientes diversos (WINDSCHEID *et al.*, 2017). Ao analisar a variável de valores do grupo, se observou que não são significativas as alterações em satisfação dos membros em grupos com diversidade em gênero, quando todos os membros do grupo expressarem valores similares. Sendo assim, um ambiente com menor intensidade de conflitos internos. Em seguida, testaram a inovação no comparativo com a diversidade de gênero, os resultados indicaram que no caso de tarefas altamente rotineiras, também é comum que a diversidade de informações tenha um efeito menor no desempenho (JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999). Pois, há desencontro de informações, discordância de ideias e o processo de “*brainstorming*” do grupo ser mais longo e menos diretivo, elementos que podem ser observados como premissas para questões de conflitos organizacionais.

Ao observar os conflitos, grupos menores ou com poucos integrantes são ainda mais altos os níveis de conflito de gênero, bem como impactos em satisfação com o ambiente de trabalho. E, a diversidade de categorias sociais está associada ao aumento do conflito de

relacionamento (JEHN; RUPERT; GREER, 2008). Então, não apenas os conflitos, mas outras barreiras para a inserção das mulheres foram observadas em organizações que são: práticas masculinas de trabalho; acesso limitado a trabalho flexível; a demanda pela presença física do colaborador; depositar responsabilidade exclusiva na autogestão de carreira; seleção por gênero e atributos nas práticas de recrutamento e promoção de pessoal (BAKER; FRENCH, 2017).

Embora as iniciativas de recrutamento que optem por seleção às cegas, cuja a identidade é protegida para garantir que as práticas de recursos humanos ignorem os atributos de grupo demográfico, estereótipos e preconceitos tendem a continuar a corromper a tomada de decisão sobre o emprego (KING *et al.* 2006); assim, essas iniciativas não melhoram suficientemente a diversidade organizacional (WINDSCHEID *et al.*, 2017).

Enfim, essas barreiras são compreendidas e muitas vezes percebidas, buscando contribuir com isto, a ONU a incluiu metas na Agenda 2030 objetivando a resolução destes problemas sociais observados. Neste sentido, a meta 5 (Igualdade de Gênero) e seus desdobramentos, procura alcançar a igualdade e empoderar todas as mulheres. Sendo relevante para as barreiras organizacionais ilustradas as metas:

- 5.1 – Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;
- 5.2 – Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos;
- 5.5 – Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;
- 5b - Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres;
- 5c – Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, em todos os níveis; (Agenda 2030 – Objetivo 5 - Igualdade de Gênero)

Em geral, as metas atreladas essencialmente ao Objetivo 5 (metas 5.5 e 5c) da Agenda 2030 dizem respeito a ações e práticas de gestão de recursos humanos que já são conduzidas. Essas práticas podem ser aplicadas na gestão da diversidade, como é o caso do empoderamento e desenvolvimento. A simples ação de delegação de tarefas é importante aos colaboradores, estimula a contribuição em decisões de gestão e/ou o desenvolvimento profissional e de relações sociais. Ou seja, garante a participação de um número maior de pessoas nos processos e atividades organizacionais. Esse modelo tende a fortalecer a relação dos diferentes níveis hierárquicos das organizações, bem como desenvolver e preparar pessoas para assumirem posições diferentes no futuro (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*,2018).

O Quadro 1 resume o que foi apresentado, esclarece o conceito de gênero, os principais contextos e autores que são utilizados para a compreensão como recorte de diversidade estudado nesta pesquisa.

Quadro 1 – Recorte em gênero: conceitos, desafios e referencial teórico

Recorte	Conceito	Desafios da Minoria	Referencial
GÊNERO	Construção de papéis sociais para mulheres e homens - não atrelados exclusivamente ao sexo - mas sim, aos comportamentos, atitudes e atributos entendidos como coerentes por cada sociedade tanto para homens quanto mulheres por meio da socialização.	Limitadores de carreira: longas horas de trabalho, flexibilidade; Impactos em redução do reconhecimento, menores salários a pares; Menores oportunidade de promoção na carreira das mulheres; Redução de oportunidades no recrutamento;	Jehn, Rupert e Greer, (2008); Baker e French (2017); Toledo (2017)

Fonte: elaborado pela autora

Os contextos de desafios deste grupo de minoria expostos no quadro 1, são pontos de alerta para ações a serem conduzidas nas organizações. Além disso, as metas corroboram no sentido de evitar e minimizar eventos de assédio sexual e moral, desrespeito, preconceito e estereótipos. Questões relevantes também ao grupo de minoria LGBTQIA+ elucidadas no subcapítulo subsequente.

2.2.2 Orientação sexual (LGBTQIA+)

O grupo minoritário é composto por pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, travestis, queer, intersexuais, assexuais, uma população com aproximadamente 2 milhões de pessoas LGBTQIA+. Em momento anterior, em 1994, foram denominados de GLS, movimento que tinham representantes simpatizantes. Com o intuito de ter uma terminologia que remetia ao empoderamento e representados pelo grupo, se tornaram LGBTQIA+.

A década de 60 foi um período significativo para este grupo minoritário, marcado principalmente pelo evento que ocorreu no Bar *Stonewall In*, frequentado principalmente por homossexuais de Nova York, nos Estados Unidos. Confrontos abertos avançaram com a significância de discutir a igualdade de direito, liberdade de expressão e ser, independente da sua orientação sexual. Assim, surgiu um movimento dos representantes das sexualidades não hegemônicas como um protesto organizado de reivindicação de direitos (SALES, 2017).

O movimento homossexual no Brasil ocorreu em período posterior à ditadura militar, mais para o final da década de 70. No país este movimento aconteceu de forma mais estruturada, e ao mesmo tempo confusa, quanto aos conceitos de sexo, gênero, orientação sexual e identidade de gênero. No cenário de avanços em diversidade para o grupo minoritário LGBTQIA+, as leis antidiscriminação significaram para a mudança de paradigma. Incentivando as organizações a tornarem suas políticas, práticas e as normas culturais mais inclusivas para as pessoas LGBTQIA+ (POMPEU; SOUZA, 2018). Um dos pontos que gestores levantam como principal barreira à inclusão da diversidade são os altos custos administrativos (GUTIERREZ *et al.*, 2000).

Ainda que custos administrativos estejam vinculados aos esforços de solidificar políticas de igualdade de tratamento ao grupo minoritário LGBTQIA+, a gestão da diversidade se justifica financeiramente ao atuar na estima da organização com os seus *stakeholders* e as probabilidades de ganho em investimento de capital externo são ainda maiores (RIEDEL, 2018). Pois, a gestão da diversidade transforma as relações, presta atenção à necessidade de proteção legal contra a discriminação e se dedica a criar/nutrir a diversidade deste grupo (POMPEU; SOUZA, 2018).

Essas políticas, trazem vantagens além de retorno financeiro, ao promoverem o bem estar nas pessoas e no ambiente de trabalho, além de impactos em satisfação no trabalho, na vida e a possibilidade de tornar pública sua orientação sexual (HUFFMAN; WATROUS-RODRIGUES; KING, 2008; MCFADDEN, 2015). A implantação das políticas e práticas organizacionais nem sempre funciona como no projeto e ainda existem fatores a serem melhorados (POMPEU; SOUZA, 2018), ainda que rotular colaboradores pela orientação sexual seja a realidade de muitas organizações que julgam o caráter, ditam regras ou padrões de comportamento e vestimentas baseados em estigmas e preconceitos (IRIGARAY; GOLDSHMIDT; QUEIROZ, 2017).

Os colaboradores LGBTQIA+ sofrem principalmente com a estigma e a discriminação no ambiente organizacional ao esconder sua sexualidade. Com base no fator de discriminação, uma relação de causa e efeito influencia de forma recíproca na intenção de esconder a sexualidade, porque quanto maior a sensação de discriminação e estigma na organização sobre questões de sexualidade, maior a probabilidade de os colaboradores esconderem sua orientação sexual (POMPEU; SOUZA, 2018).

Nas organizações brasileiras, a homofobia, a estigma e a discriminação por pessoas LGBTQIA+ podem ser percebidas sob a forma do humor (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010). O humor é utilizado para desqualificar as pessoas LGBTQIA+.

desconsiderando os direitos igualitários em esferas civis e políticas, restringindo a participação na vida corporativa e de forma pejorativa minimizar a existência das pessoas LGBTQIA+ (POMPEU; SOUZA, 2018).

No ambiente organizacional, as pessoas LGBTQIA+ sofrem principalmente com quatro temáticas centrais: discriminação/estigma/homofobia; desenvolvimento de carreira; “sair ou permanecer no armário”; igualdade de direitos civis (POMPEU; SOUZA, 2018). O termo homofobia é a violência praticada contra pessoas homossexuais, enquanto LGBTfobia engloba outras especificidades de violência sofridas por cada grupo vulnerável (SALES, 2017). Em Junho de 2019, passou a ser crime toda e qualquer ação motivada por LGBTfobia no Brasil, tamanho do preconceito e violência praticado contra essa representativa população (enquadrada nos crimes previstos na Lei Nº 7.716/1989).

Em outro Decreto 8.727/16, novas proibidades foram tomadas e que definem identidade de gênero como a forma que um indivíduo se identifica em relação ao feminino e masculino, não sendo necessariamente igual ao sexo atribuído no nascimento. Com este decreto, as pessoas de um dos “Ts” da sigla, carinhosamente tidas como “Trans”, que compõe o recorte de diversidade LGBTQIA+, podem também realizar modificações do corpo funcionais ou na aparência como vestimenta e modo de falar (BRASIL, 2016).

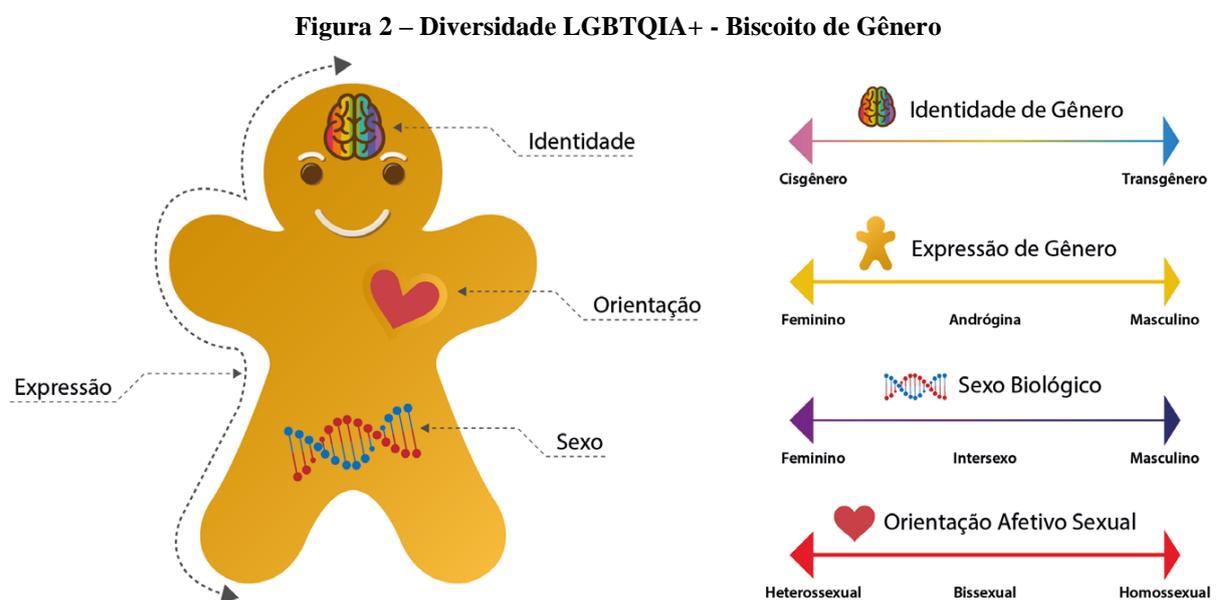
Embora, por conta da cultura brasileira, o preconceito está arraigado em muitos colaboradores e gestores, com uma extensiva complacência. O alicerce de tudo isso é o preconceito, podendo ser tanto o explícito quanto o velado. O preconceito contribui para que políticas de diversidade não sejam eficazes, ainda mais quando são somadas a ausência de sensibilização para diversidade (POMPEU; SOUZA, 2018).

Por isto é tão importante criar um ambiente seguro para que os colaboradores tenham abertura sobre sua orientação sexual, para serem quem são. Isto é, manter políticas de suporte aos colaboradores LGBTQIA+, como exemplo adaptar os benefícios organizacionais para pessoas que se relacionam com outras do mesmo sexo, inclusão do(a) parceiro(a) no plano, políticas de não discriminação e zero tolerância com atos sexistas (HUFFMAN; WATROUS-RODRIGUES; KING, 2008).

Ademais, é válido esclarecer também que existe uma diferença entre os termos: identidade de gênero e orientação sexual. A identidade de gênero é como um desenvolvimento do que antigamente se atribuída erroneamente, exclusivamente, como uma identidade feminina e masculina (cisgênero) para autodenominação; a fim de abranger as pessoas que não se identificam com o sexo que nasceram (transgênero), ou quem tem uma identidade de gênero não binária. O termo não-binário refere-se às pessoas que não se percebem como pertencentes

a um gênero exclusivamente, porque sua identidade de gênero e expressão de gênero não são limitadas ao masculino e feminino (andrógina). Por outro lado, a orientação sexual (homossexual, heterossexual, bissexual, pansexual, etc.) ainda está atrelada ao sexo (macho, fêmea ou intersexual) e da relação deste indivíduo com/ou por quem se é sexualmente e romanticamente atraído (MOLEIRO; PINTO, 2018).

Pode parecer confuso estas definições àqueles que ainda não possuem contato com o tema, por isso, de forma didática algumas prefeituras, como a prefeitura do Rio de Janeiro, adotaram o biscoito de gênero, conforme Figura 2.



Fonte: Prefeitura do Rio de Janeiro (2021)

Assim, uma mulher trans (nasceu homem e não se identifica como tal) pode ser lésbica (continua sendo atraído sexualmente e romanticamente por mulheres), por exemplo. Isto abre outras possibilidades para o entendimento das pessoas e da vida, em uma sociedade que sempre foi acostumada a compreender tudo de uma forma linear. No entanto, a abertura e as formas como as pessoas manifestam a sexualidade no ambiente organizacional não é tão simples. Uma estrutura da identidade das pessoas LGBTQIA+ no trabalho se revela em fases de acordo com o processo de mudança organizacional: vergonha e aversão de si mesmo; categorização; negação da identidade; espiritualização do pessoal; conciliação e aceitação; autenticidade e integridade; desafiar paradigmas para atuar na mudança (CREED; DEJORDY; LOK, 2010).

A liderança deve estar engajada com a gestão da diversidade e a orientação sexual deve ser incluída nas políticas de antidiscriminação (DAY; GREENE, 2008). O papel dos líderes na promoção destas políticas é fundamental, tanto para impactar na mudança e transformar em

inclusivo o ambiente aos seus colaboradores, bem como serem promotores e darem visibilidade a própria identidade sexual, caso sejam líderes LGBTQIA+ (POMPEU; SOUZA, 2018).

Outra prática organizacional a ser alterada é a de recrutamento e seleção, de modo que possam ser inclusivas aos candidatos LGBTQIA+ e atenta à vieses, mesmo que inconscientes. A organização deve trabalhar visando uma cultura em que todos os colaboradores se sintam confortáveis para assumirem suas identidades e orientação sexual, sem que exista retaliações ou discriminação. Envolve formar uma liderança sensibilizada que perceba os limites e não tenha complacência com comportamentos homofóbicos, que “vista a camisa” e comunique os programas de diversidade como seus. Por fim, cabe avaliar o sistema de benefícios, aplicar a igualdade de direitos para todos e analisar as mudanças legislativas (DAY; GREENE, 2008).

Um resumo destes desafios, sobre o conceito e definição do grupo de minoria LGBTQIA+, das principais construções teóricas dispostas anteriormente sobre estes contextos é exposto no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Recorte LGBTQIA+: conceito, desafios e referencial teórico base

Recorte	Conceito	Desafios da Minoria	Referencial Teórico
LGBTQIA+	Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, travestis, queer, intersexuais, assexuais e outros compõe este grupo de minoria.	Discriminação/estigma/homofobia; Desenvolvimento de carreira; “Sair ou permanecer no armário”; Igualdade de direitos civis; Homofobia, estigma e discriminação na forma de humor;	MCFadden (2015); Irigaray, Goldschmidt e Queiroz (2017); Pena e Cunha (2017); Pompeu e Souza (2018)

Fonte: elaborado pela autora

O recorte LGBTQIA+ está caracterizado no quadro acima, com os principais desafios e o referencial teórico respectivamente apresentado. As práticas de gestão da diversidade podem fornecer subsídios para a mudanças, com igualdade de direitos para todos. O sentimento de pertencimento oferece suporte emocional ao colaborador, as relações e o ambiente de trabalho quando inclusivos se tornam prazerosos para todos (POMPEU; SOUZA, 2018). Neste mesmo contexto, o subcapítulo seguinte dedica-se estudar a variável de étnico-racial nas organizações.

2.2.3 Étnico-racial

A população negra representa aproximadamente 56,10% da sociedade brasileira, segundo o IBGE (2010). Dados apontados pela própria população, visto que no Brasil, atribui raça ao fenótipo, não ao genótipo como ocorre em outros países (ALVES; GALEÃO-SILVA,

2004). Políticas públicas voltadas à igualdade racial, consideram pessoas negras ou afrodescendentes aqueles que se identificam como pretos e pardos (MADEIRA; GOMES, 2018).

O termo raça foi construído pela sociedade por aspectos culturais baseado em elementos físicos, tais como a cor da pele, a estatura, o tipo de cabelo, o formato do crânio; as raças são definidas em branca, preta/negra, parda, amarela ou indígena (IBGE, 2020). Por isso, que o conceito de raça é caracterizado como morfo-biológico, enquanto o entendimento de etnia é sociocultural, de modo que uma raça como negra, amarela, branca podem ter várias etnias, já que essa é composta por indivíduos que possuem história, língua, cultura e território comum (MUNANGA, 2004), a partir deste entendimento o termo que será aplicado por esta pesquisa é étnico-racial.

Esta parcela significativa da população está mais sujeita à violência e ao descaso social do que as demais, desde o processo de escravidão. A raça ganha centralidade como variável que retrata e presencia as desigualdades e exclusão social da população no Brasil, caracterizado de racismo. Um adendo significativo ao termo raça, referindo-o à densidade histórica e política. A questão sanguínea não é relevante, mas as determinações de um sistema político, econômico e sociocultural entre povos, um sistema que garante privilégios, pratica discurso racista e segregador. O uso em termos políticos representa a reivindicação de direitos historicamente suprimidos (MADEIRA; GOMES, 2018). No sentido político, será abordado o tema pelo presente trabalho.

Esta abordagem vai ao encontro de que, por muitos anos, o Brasil viveu o mito da democracia racial. Mito que dificultou o reconhecimento da discriminação, consequentemente a sugestão de atender demandas do grupo de minoria. O mito da democracia racial anunciava o Brasil como um país de plena harmonia entre brancos, indígenas e negros. Se assim fosse, a discriminação racial não seria problema, como anunciavam os partidos políticos na época. Embora, o que ocorria era que esse processo se refletia na exclusão dos negros, indicadores como do Censo não contabilizavam a informação de raça/etnia. Nos anos 2000, observou-se que a taxa de analfabetismo em negros era de 20%, mais elevada do que brancos e pardos com 8,3% (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A taxa de analfabetismo é considerada um dos indicadores mais importantes para avaliar o avanço da sociedade, o ponto positivo é que está diminuindo o número de analfabetos de forma significativa no Brasil. Em 2015, das mulheres brancas com até quinze anos, somente 4,9% eram analfabetas; no caso das negras, era o dobro, 10,2% (Ipea, 2017, p. 2). Dados de 2017 indicam que os negros ganharam espaço no Ensino Superior, representam 50% dos

estudantes das universidades, o que se percebe um avanço, se comparados com os dados dos anos 2000. No entanto, os dados das instituições de ensino com melhor avaliação se têm percentual reduzido para 27% de representatividade (INEP, 2017).

Ainda que existam avanços percebidos nas realidades atuais, o mito da democracia racial, só piorou o quadro da sociedade por um longo espaço de tempo e ainda dita diferenças. Aumentou o racismo e o abismo social para os negros na sociedade brasileira, criando a estratificação nas relações sociais (MADEIRA; GOMES, 2018). Ainda no mito da democracia racial, havia uma ambiguidade do discurso gerencial ao negar o racismo. Afirmavam que não havia preconceito contra negros, mas a falta de negros qualificados para ocupações valorizadas, por isso a ausência destes nas organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Essa negação e medo de culpa do racismo, normalmente, desvia a atenção das vozes negras para a defensiva da população branca que ao não serem cúmplices, criam, mantêm ou se beneficiam de sistemas estruturais com mecanismos prejudiciais aos negros (OPIE; ROBERTS, 2017).

No contexto das organizações, os grupos de minorias étnico-racial são os que percebem mais barreiras relacionadas à carreira (MEJIA-SMITH, GUSHUE, 2017). Portanto, é imprescindível atribuir importância às singularidades históricas vivenciadas por este grupo minoritário, o que justifica o combate ao racismo por meio de transformações societárias e organizacionais (MADEIRA; GOMES, 2018). Transformações da sociedade apontam para mulheres que lutam por seu espaço no mercado de trabalho, em busca de salários justos e igualitários. As mulheres negras, tem um desafio ainda maior para enfrentar, em 2009, o seu rendimento médio equivalia a 40% dos homens brancos, no mesmo comparativo, as mulheres brancas recebiam o equivalente a 68% dos rendimentos (ONU, 2011).

Neste sentido, duas correntes de pesquisa se dedicam a estudar os efeitos da diversidade nos níveis intrapessoal e didático das organizações, denominada de literatura sobre influência minoritária. A literatura sobre influência minoritária orienta para o papel das pessoas na qualidade das relações entre membros de grupos demograficamente diferentes. Isto significa que os colaboradores se atentam aos colegas do seu grupo de trabalho ou unidade, observando as características demográficas, como sexo e raça. Esta percepção de dissimilaridade dos colaboradores influencia na identificação da pessoa com a unidade ou grupo de trabalho. Por sua vez, a presença ou ausência de identificação, afeta nos resultados relacionados ao trabalho, tais como: desempenho, inovação, comportamento, eficácia, absenteísmo, intenção de permanecer na empresa e rotatividade (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

Outras abordagens críticas são exploradas quando estudada a diversidade nas organizações, como é o caso da “branquitude”, tidas como construções identitárias brancas (BENTO, 2016).

Sabe-se que a branquitude acrítica possui integrantes supremacistas que mobilizam e integram organizações que sustentam opressões raciais. Porém, as autoras Gouvea e Oliveira (2020) questionam-se do quanto diferem-se das críticas (“branquitude crítica”) e como poderia se organizar coletivamente esse grupo para promover ações que possam desmobilizar as opressões raciais. Então, segundo as autoras estudar branquitudes, implica em discutir novas formas de organização. Pois, se existem vários estudos que destacam como as pessoas negras, indígenas, de que forma se manifestam as pessoas brancas sobre o combate da discriminação e opressões? Não se tem essa resposta, ainda há poucos estudos que atentem sobre os movimentos das pessoas brancas nesse processo (GOUVEA; OLIVEIRA, 2020).

No geral, algumas iniciativas são propostas por pesquisas que buscam melhorar as relações internas entre colaboradores no ambiente organizacional. Sobre o contato entre grupos, sugere que as organizações podem recorrer à assistência de especialistas rigorosamente treinados para ajudar com intervenções de contato entre grupos que auxiliem nas aproximações, minimizem a ansiedade e enfatizem a perspectiva do outro, especificamente para colaboradores brancos abordando a perspectiva dos negros (OPIE; ROBERTS, 2017).

Lembrando que o Brasil passou também recebeu pessoas vindas do Oriente, principalmente em São Paulo. O que também deve ser observado pelas organizações e como sugestão simples para reduzir estereótipos e esclarecer preconceitos, seria fornecer informações aos recepcionistas, colaboradores e líderes de etiqueta ao interagir com clientes imigrantes asiáticos, propostas de workshops didáticos para discussão e auxiliar com dúvidas (GUTIERREZ *et al*, 2000).

Contudo, apesar dos estereótipos, preconceitos estruturais da sociedade, sabe-se que quanto mais as equipes se conhecem e trabalham juntos, menor a percepção de diferenças e conflitos internos no grupo, isto é, aumenta o respeito e mútua admiração. É possível afirmar, portanto, que “Quando a longevidade do grupo atingia um certo limiar, o efeito positivo da diversidade racial no conflito de relacionamentos diminuía” (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

Em resumo, o conceito do grupo de minoria étnico-racial, os desafios e o referencial teórico abordado pela pesquisa é exposto no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Recorte étnico-racial: conceitos, contextos e referencial base

Recorte	Conceito	Desafios da Minoria	Referencial
ÉTNICO-RACIAL	Raça é caracterizado como morfo-biológico, enquanto o entendimento de etnia é sócio-cultural; a raça como negra, amarela, branca pode ter várias etnias, já que é composta por indivíduos que possuem história, língua, cultura e território comum.	Mito da Democracia racial; Necessidade da população negra suprimida; Sistemas estruturais com mecanismos prejudiciais aos negros;	Muananga (2004); Madeira e Gomes (2018); Opie e Roberts (2017).

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 3 corrobora com o entendimento do contexto vivido por pessoas do grupo de minoria, aqui adotado, como étnico-racial. Não apenas o grupo de minoria “Étnico-racial” enfrenta questões discriminatórias, o subcapítulo seguinte igualmente aborda as realidades das pessoas com deficiência nas organizações.

2.2.4 Pessoa com Deficiência (PCD)

As pessoas com deficiência são todas aquelas que apresentam uma ou múltiplas deficiências. Pessoa com Deficiência (PCD) é também o termo definido pelas comunidades de PCDs, mundiais e brasileiras, como referência ao grupo de minoria (SASSAKI, 2010). No Brasil são mais de 45,6 milhões de brasileiros declarados PCDs no último censo demográfico realizado, o que representa 23,9% da população brasileira (IBGE, 2010). Realidade ainda não percebida no mercado de trabalho, dada a pequena representatividade deste grupo minoritário nas organizações (CARVALHO-FREITAS, 2007).

De acordo com o artigo 2º da Lei Brasileira de Inclusão (LBI, 2015), será pessoa com deficiência aquela que possuir impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, tenha obstrução para participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições. Em complemento, os parágrafos 1 e 2 orientam sobre sua avaliação:

§ 1º A avaliação da deficiência, quando necessária, será biopsicossocial, realizada por equipe multiprofissional e interdisciplinar e considerará:

- I - os impedimentos nas funções e nas estruturas do corpo;
- II - os fatores socioambientais, psicológicos e pessoais;
- III - a limitação no desempenho de atividades; e
- IV - a restrição de participação.

§ 2º O Poder Executivo criará instrumentos para avaliação da deficiência. (Lei Brasileira de inclusão da Pessoa com a deficiência - Brasil, 2015).

Ainda que, com os últimos avanços da Legislação brasileira, muitas empresas estejam se organizando para contratar pessoas com deficiência e estimular o desenvolvimento destas, mesmo que muitas barreiras sejam impostas pelas organizações. Como o entendimento de que há falta de estrutura e ausência de preparação cultural para receber as PCDs, bem como a imposição de qualificação das PCDs e o descaso das organizações com as capacidades funcionais das PCDs (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008).

Sobre isso, alguns autores pontuam que há demanda por atuação em diversos campos sociopolíticos, visto que a sociedade busca, fundamentalmente, atender a necessidade das pessoas com deficiência (CARVALHO; MIRANDA, 2016). Mesmo quando as organizações contratam profissionais que sejam pessoas com deficiência, se limitam a deficiência leve por acreditar ser um processo de simples inclusão (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011). Muitas empresas oferecem condições irrisórias que impossibilita a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) em seu quadro funcional, por exemplo (LEOPOLDINO; COELHO, 2017).

No entanto, as regulações indicam que a remoção de barreiras estruturais é responsabilidade de todos para pleno direito dos cidadãos, com liberdade e acessibilidade, as PCDs podem ser desenvolvidas para realização do seu trabalho como toda e qualquer pessoa tem direito (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011). As iniciativas de inclusão e diversidade são, portanto, responsabilidade de todos, não apenas da minoria representada (THOMAS *et al.*, 2010). De fato, a inclusão de pessoas com deficiência demanda preocupações adicionais para as organizações como a superação de paradigmas ao transformar ambientes organizacionais e a mentalidade das pessoas, propondo mudanças estruturais e de relacionamento. Ao contratarem e desenvolverem PCDs, as empresas dão abertura para a inclusão, nutrem a sociedade com informações e conseqüentemente rompem com antigos preconceitos e estigmas (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011).

Quando se trata de transformação do ambiente, no sentido de inclusão de PCDs, se ressalta o termo acessibilidade. A acessibilidade é fundamental para a inclusão de PCDs, porque a partir desta haverá espaços adequados, ferramentas e condições de trabalho. O conceito de acessibilidade extrapola as barreiras de adequações físicas porque é um movimento desafiador também destinado à conscientização da organização, com pilares de moralidade, ética, direitos individuais que promovem a igualdade pela remoção de barreiras físicas e de grupos, oportunizando a PCD a alcançar sua total capacidade (FERDMAN, 2017). Portanto, a

acessibilidade se trata de uma garantia de direito que reduz preconceitos e incentiva novos olhares aos âmbitos: social e trabalho (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011).

Deste modo, o novo paradigma do modelo social da pessoa com deficiência determina que a deficiência não está na pessoa como se isso fosse um problema a ser curado, e sim na sociedade, que por meio das barreiras são impostas às pessoas, podem agravar uma limitação funcional. Essa nova visão, resultante dos movimentos sociais, significa uma mudança de postura com as PCDs e suas relações com a sociedade (FEMINELLA; LOPES, 2016).

A solução é mobilizar sociedade e organizações com estratégias que cumpram muito mais do que requisitos legais, que sejam ações de conscientização dotadas da essência de igualdade e de oportunidade (KIM, 2006), porque diversidade importa para o desenvolvimento de todos. Desenvolvimento este que é percebido quando realizada a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional. Pois, o trabalho corrobora na vida das PCDs, na forma como se organiza, observa e experimenta os aspectos de identidade, nas interações sociais e culturais, dinâmicas dos grupos e até nos resultados do próprio trabalho (FERDMAN, 2017).

Assim, entende-se que as pessoas com deficiência também enfrentam diversos desafios nas organizações. Para fins de esclarecimento, o Quadro 4 apresenta um resumo com o contexto, o conceito de pessoa com deficiência estabelecido de acordo com a LBI (BRASIL, 2015) e o referencial teórico principal adotado para a compreensão desse recorte.

Quadro 4 – Recorte PCDs: conceitos, desafios e referencial teórico

Recorte	Conceito	Desafios da minoria	Referencial teórico
Pessoa com deficiência (PCD)	Aquela pessoa que possuir impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, tenha obstrução para participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições.	Acessibilidade; Conscientização da organização; Garantia de direito; Alcance de total capacidade;	Nepomuceno e Carvalho-Freitas (2008); Simonelli e Camarotto (2011); Feminella e Lopes (2016); Ferdman (2017).

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, entende-se que existem muitas oportunidades para o desenvolvimento de ações, bem como o cumprimento de questões básicas estabelecidas em lei para que a inclusão das pessoas com deficiência aconteça. Estes contextos, somados aos desafios observados para os demais grupos de minoria, serão pontos contemplados para a construção de premissas

prévias, a partir do referencial teórico, das práticas da Gestão da diversidade que será explorada no próximo capítulo.

Assim, com base nos conceitos expostos ao longo deste capítulo, para os quatro recortes de diversidade observados neste trabalho, pode-se propor o Quadro 5 que sumariza e retoma os desafios da literatura apresentada anteriormente, bem como os relaciona com alguns processos de gestão de pessoas. Essa proposta de aproximação da diversidade com as ações de inclusão, justamente reforça algumas necessidades de atenção das organizações para suprir demandas de seus diferentes grupos com ações e objetivar a equidade e inclusão. Esses processos, emergem na literatura e serão sugeridos como elementos fundamentais para o processo de inclusão, posteriormente esclarecidos no capítulo de Gestão da Diversidade.

Quadro 5 – Resumo dos principais desafios de diversidade para os grupos

Recorte		Gestão de Pessoas	Desafios da Minoria	Referencial Teórico
GÊNERO	1	Políticas inclusivas e antidiscriminação; Equidade em Salários e benefícios; Carreira e sucessão; Recrutamento e seleção;	Limitadores de carreira: longas horas de trabalho, flexibilidade; Impactos em redução do reconhecimento, menores salários a pares; Menores oportunidade de promoção -mulheres; Redução de oportunidades no recrutamento;	Meta 5.1; 5.2; 5.5; 5.b; 5.c - Agenda 2030; Baker e French (2017);
LGBTQIA+	2	Políticas inclusivas e antidiscriminação; Carreira e sucessão; Gestão de clima e bem estar;	Discriminação/estigma/ LGBTQIA+fobia; Desenvolvimento de carreira ; “Sair ou permanecer no armário”; Igualdade de direitos civis ; Homofobia, estigma e discriminação na forma de humor.	Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010); Day e Greene (2018); Irigaray, Goldschmidt e Queiroz (2017) e Pompeu e Souza (2018) ;
ÉTNICO - RACIAL	3	Políticas inclusivas e antidiscriminação; Equidade em Salários e benefícios; Carreira e sucessão; Recrutamento e seleção;	Mito da Democracia racial ; Necessidade da população negra suprimida ; Sistemas estruturais com mecanismos prejudiciais aos negros;	Munanga (2004); Madeira e Gomes (2018); Opie e Roberts (2017);
PCD	4	Projetos arquitetônicos; Sensibilizações e treinamentos; Políticas inclusivas e antidiscriminação; Carreira e sucessão;	Acessibilidade; Conscientização da organização; Garantia de direito ; Alcance de total capacidade;	Simonelli e Camarotto (2011); Ferdman (2017)

Fonte: elaborado pela autora

Sendo assim, este quadro oferece de forma complementar, uma abertura dos contextos por processos de gestão de pessoas a que estes desafios podem se relacionar e dos quais serão explorados no capítulo seguinte. Estes elementos descritos no quadro acima, são critérios relevantes para a construção das premissas da gestão de diversidade que será proposto no próximo capítulo. Então, o próximo capítulo, com o propósito de compreender as melhores alternativas ao processo de inclusão e das práticas de diversidade esclarecidas na literatura, esclarece os conceitos fundamentais a gestão da diversidade, assim como serão abordadas as ações em: recrutamento, seleção de pessoal, desenvolvimento, sensibilização, educação corporativa e liderança inclusiva; acessibilidade organizacional, gestão de conflitos e construção de clima; gestão da mudança em diversidade para cultura e comunicação inclusiva.

2.3 Gestão da diversidade para inclusão organizacional

Neste subcapítulo, cabe um breve esclarecimento do que se entende primeiramente por gestão. Assim, toma-se como base um dos autores clássicos de Administração na construção de teorias de gestão, Jules Henri Fayol. Os ensinamentos de Fayol sobre os 5 elementos das funções administrativas seguem pertinentes ao compreender que gestão é: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (FAYOL, 1949). Não se pretende reduzir a gestão à esta perspectiva, mas sim ressaltar que estes elementos também devem ser considerados ao gerir a diversidade.

Afinal, a diversidade não somente importa como contribui com sua essência para as organizações de diversas formas diferentes. Ao aumentar a criatividade e a inovação, com novos olhares, ao possibilitar adaptar produtos e serviços entendendo as demandas da comunidade – serão visões diferenciadas e complementares que possibilitam a compreensão das necessidades reais do público-alvo (GUTIERREZ *et al.*, 2000). A compreensão deste potencial da diversidade é fundamental para que, inicialmente, mesmo que ainda de forma embrionária, se possa planejar, sensibilizar e justificar investimentos em ações organizacionais.

Àquelas organizações compostas de pessoas diversas percebem os benefícios, das semelhanças e diferenças quando incluídas, e passam a se organizar e coordenar de forma propositiva às mudanças para a igualdade de grupos historicamente desfavorecidos. Ao serem sensibilizadas se tornam apoiadores dos funcionários e o seu portfólio diverso de habilidades, cujos talentos entendem o espaço para contribuir ainda mais com os resultados organizacionais (ROBERSON, 2006).

Como visto no capítulo anterior, existem diferentes vertentes que a diversidade pode ser estudada e caracterizada, seja a partir de diferenças entre gênero, idade, raça, geração,

nacionalidade de origem, escolaridade, experiências profissionais e tempo de trabalho em determinada organização (CARDOSO; MUZZETI, 2007). Ou também, sobre as interseccionalidades entre estas (FERREIRA; ALVES; LINS; SANTOS, 2020). Porém, independente da variável de análise que se adota para a diversidade, é relevante saber como gerir este misto de pessoas que coexistem nas organizações (KNIPPENBERG; SCHIPPERS, 2007; YADAV; LENKA, 2020).

O início da gestão da diversidade organizacional teve origem nas ações afirmativas que foram propostas em virtude de uma série de movimentos antidiscriminação e de responsabilidade social das empresas, como esclarecidos anteriormente. Esses movimentos sociais se sucederam como principais agentes de difusão da gestão da diversidade em empresas brasileiras (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Desde a era industrial até as décadas de 70 e 80, empresas eram consideradas socialmente responsáveis por proporcionarem geração de renda, lucro, pagamento de impostos, assim como o número de empregos criados, não se tratava de desenvolver e ter espaço para os colaboradores, porque isto, naquela época, era atividade exclusiva do Estado, distante de atribuições dos gestores e empresas (BAUER, 2013).

Com o passar do tempo, uma demanda maior por atenções sociais foi dada, para o Instituto Ethos (2011), a responsabilidade social corporativa fundamenta a geração dos lucros organizacionais, porém construído com base em uma relação ética e transparente com todos os públicos que mantém relacionamento, preservando e respeitando questões ambientais, culturais, de diversidade, observando demandas das gerações futuras e reduzindo desigualdades sociais (ETHOS, 2011). Assim, a responsabilidade social corporativa foi um primeiro passo para se discutir, nas organizações, as temáticas sociais desassociadas exclusivamente do número de empregos gerados, questões que muitas vezes eram apontadas por ações afirmativas.

Embora, a gestão da diversidade não é uma ação de responsabilidade social corporativa exclusivamente, visto que possui articulação de toda organização. As ações de diversidade e inclusão evoluíram e alcançam outras variáveis além de Responsabilidade Social Corporativa, sendo proposta para suprir a necessidade de uma nova realidade organizacional (KIM, 2006) e tampouco será uma ação afirmativa. A distinção das ações afirmativas para um modelo de gestão da diversidade é claramente disposto, justamente, em virtude dos efeitos das ações propostas.

A ação afirmativa além de atender a minorias ou grupos minorizados (negros, mulheres, PCDs, LGBTQIA+), tem como forte de sua atuação a imposição de cotas, dadas as pressões externas às organizações para alterar o modelo de seleção dos times da organização. Enquanto

que a gestão da diversidade compreende os grupos impactados em razão de diferentes identidades que coexistem na organização (tal qual a religião, orientação sexual, etc.). A gestão da diversidade atua para produzir efeito em resultados organizacionais, como a vantagem competitiva, a retenção de talentos, a atração de novos colaboradores, potencializar a criatividade organizacional e a consequente inovação na empresa (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Neste novo contexto, as organizações assumem o desenvolvimento das interações organizacionais, harmonizando e naturalizando a percepção da presença da diversidade, em espaços que são cada vez mais diversos; além da própria forma como a diversidade impacta nas relações organizacionais (KIM, 2006); contribuindo com clima e cultura mais inclusiva. Portanto, a gestão da diversidade se parece com a “evolução” da ação afirmativa, que anteriormente era pautada exclusivamente em resoluções governamentais e pressões externas, para o foco no gerenciamento de pessoas, devido a demandas internas (RENNER; GOMES, 2020).

A gestão da diversidade abarca em um nível de complexidade da gestão de clima, isto porque a gestão do diverso implica em interações de pessoas que podem apresentar necessidades antagônicas (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007). Ou seja, satisfazer a pessoas diversas com percepções e necessidades distintas é evidentemente mais complexo do que um ambiente cujas pessoas apresentam interesses e imperativos semelhantes. Por isso, alguns autores estudaram as composições dos grupos e perceberem correlações com os níveis de satisfação e empenho. Nestes estudos, principalmente quando o foco era em uma categoria social atrelada às variáveis de diversidade nas empresas, se observava efeitos positivos para: moral do trabalhador, satisfação, intenção de permanecer na empresa, comprometimento e melhora no desempenho (JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999).

Este conceito, colabora para que as organizações passem a sensibilizar sobre as diferentes perspectivas e abordagens das pessoas, tanto para fins de respeito, como para conscientizar para a quebra de preconceitos e aceitação da diferença. Pois, como exposto, estas ações produzem impactos em boa performance, satisfação, realização do trabalho, e inclusive retornos organizacionais (THOMAS; ELY, 1996).

Uma teoria denominada diversidade cognitiva propostas por Cox e Blake (1991), enfatiza os benefícios de grupos de trabalho diversos e, sobretudo, os resultados que se pode atingir a partir da amplitude de opiniões e perspectivas que geram (KNIPPENBERG; SCHIPPERS, 2007), resultando em ações e melhorias para as organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Ao mesmo tempo, a gestão desse contingente humano influencia

positivamente as atitudes e o comportamento dos colaboradores, melhorando o ambiente de trabalho (RICHARD; JOHNSON, 2001), melhorando o desempenho organizacional (PRUDENCIO *et al.*, 2020).

Então, a maneira com que esses colaboradores diversos decifram os problemas, suas diferentes formas de perceber o mundo são significativas e influenciadas pela sua diversidade cognitiva (DAHLIN; WEINGART; HINDS, 2005). Essas teorias, se relacionam de modo a proporcionar uma visão mais ampla da organização e maior capacidade de resolução de problemas, ainda que seja uma tarefa complexa, fomenta o debate e a participação de todos os grupos (NKOMO *et al.*, 2019).

Nesse sentido, as práticas podem fornecer uma vantagem competitiva (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018); assim, em conjunto com a estratégia organizacional, é possível adotar a diversidade para obter vantagem competitiva frente à concorrência, por uma soma de fatores e contribuições feitas. Outras ações estratégicas para a gestão é: sensibilizar novas culturas/novos mercados, oportunizar a criatividade e inovação (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Portanto, esses aspectos devem ser considerados ao projetar e implantar um programa de gestão da diversidade (RICHARD; JOHNSON, 2001).

Em contrapartida, alguns artigos discutem justamente sobre o quanto estas ações estão contribuindo para a existência de um viés instrumental da diversidade cujo o foco é voltar-se para fins econômicos e de resultados organizacionais. Inferem que as empresas tratarão da Diversidade, visando torna-las mais competitivas, para criar diferenciação e promover seu crescimento econômico-financeiro (CONCEIÇÃO, 2013), deixam de ser ações de cunho social. Portanto, se deve retomar a igualdade de oportunidades e justiça social, que tem sido desviado por essa visão instrumental da gestão da diversidade (ZANONI *et al.*, 2010). Não obstante das críticas, um novo olhar sobre o tema diversidade nas organizações está sendo proposto.

Esse olhar busca compreender os sujeitos que constituem e são constituídos pelas organizações. Significa avançar para além da perspectiva essencialista e, conseqüentemente, do posicionamento instrumental da diversidade a favor da produtividade das organizações. Sendo assim, propor um modelo interseccional de representação da diversidade nas organizações (SILVA; PINTO, 2019). A crítica considera ainda que as organizações são capazes de implementar estruturas, processos e políticas para alavancar a diversidade; contestam a gestão da diversidade e passam reconsiderar a diversidade como a pluralidade de 'vozes' (TRITTIN; SCHOENEBOERN, 2017).

Embora, a gestão da diversidade é relevante para gestão das pessoas como um todo e possa contribuir na facilitação da inclusão, como destaca a perspectiva crítica construtiva. A

prática de gestão da diversidade, sob a olha crítico construtivista, se afasta de um limite estático de categorias de diversidade para uma abordagem interseccional, cujas categorias de diversidade se misturam e podem continuamente serem modificadas (TATLI, 2011). Por fim, essas pluralidades de vozes podem ser entendidas como a gama de opiniões individuais, discursos sociais e podem encontrar ressonância em configurações organizacionais. Assim, o foco deixa de ser critérios individuais e inalteráveis de diversidade para conceituarem a gestão da diversidade como processos dinâmicos de articulação e mediação de voz (TRITTIN; SCHOENEBOERN, 2017).

Neste sentido, será interessante observar a relação entre o discurso e a prática destas organizações, a percepção da diversidade como questão estratégica e como as ações refletem na organização da gestão da diversidade. Logo, as tem-se as premissas que compõe o elemento da diversidade estratégica: 1 - a gestão da diversidade pode ser vista como uma questão estratégica da organização para criatividade e inovação, retenção de talentos, desempenho e competitividade organizacional; 2 - a gestão da diversidade deve ser crítica quanto sua finalidade para que suas ações não se limitem às questões de produtividade e visem principalmente a inclusão.

Ao mencionar inclusão de pessoas nas organizações, remete ao ambiente que vão recebê-las, e, portanto, não poderiam se desassociar do clima organizacional. Anteriormente, no capítulo de diversidade das organizações, foram mencionadas questões elementares que contextualizam realidades dos grupos de minoria e sobre a importância da construção do ambiente de trabalho, da influência na satisfação e percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional corroborando com o sentimento de orgulho em pertencer ao diverso, do bem estar e da “saída do armário” de diversas identidades (THOMAS; ELY, 1996; THOMAS *et al.*, 2010; CREED *et al.*, 2010; IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; LORENTZ *et al.*, 2016; SINGH; DANIEL, 2016; POMPEU; SOUZA, 2018).

A oportunidade de fala, assim como de escutar o que está sendo dito reforça a experiência de inclusão. Os comportamentos inclusivos relacionados à voz também podem incluir a comunicação clara e o ouvir atento para fazer com que os outros se sintam ouvidos e compreendidos. Da mesma forma que o ambiente organizacional deve estabelecer as fronteiras físicas e psicológicas que esclareçam quem é o membro do grupo, favorecendo o compartilhamento dos recursos, ideias, visões, diferenças e perspectivas. De modo que possam ser atendidas e gerem credibilidade para quem as expressa (FERDMAN *et al.*, 2009).

Em complementar a isto, no entendimento de Mor Barak (2000) a inclusão é de que se refere à participação do indivíduo no sistema organizacional e nos processos formais do

trabalho, assim como no acesso à informação e aos canais de tomada de decisão. Embora, a inclusão também deva ser considerada aos processos informais, momentos como conversas nos almoços, nos encontros onde informações e decisões são circuladas informalmente (MOR BARAK, 2000). Ou seja, até mesmo o futebol com o chefe deve ter um convite a todos do time. Por mais que não possam ou queiram jogar, todos podem ter o direito de querer participar.

Isto significa que o comportamento inclusivo é chave para a inclusão e pode ser incentivado no ambiente da organização para que todos se sintam parte. Por isso que a inclusão pode ser considerada a composição de duas partes: 1) o comportamento inclusivo: de uma pessoa e membros de seu grupo de trabalho e/ou políticas e procedimentos organizacionais que promovem um clima inclusivo; 2) a experiência de inclusão: senso psicológico por parte de um indivíduo que está realmente sendo incluído (FERDMAN *et al.*, 2009).

Assim, a gestão da diversidade pretende facilitar e manter um ambiente de trabalho positivo onde as semelhanças e diferenças dos indivíduos são valorizadas, para que todos possam alcançar seu potencial e maximizar suas contribuições (PATRICK; KUMAR, 2012). Com isso, ao elemento de diversidade denominado clima de inclusão, tem-se a premissa: a gestão da diversidade facilita o clima de inclusão, criando ações e espaços para a liberdade de ideias e expressão, estimulando e respeitando a identidade diversa no ambiente de trabalho.

A diversidade entre os colaboradores é um elemento essencial, pois é capaz de contribuir com o nível de conhecimento, as competências e habilidades de uma organização. Nesse sentido, a diversidade também se refere a talentos, às pessoas. Assim, entende-se que processos de conscientização e inclusão da diversidade relatados, perpassam também pela gestão do contingente humano, sustentado por estudos que reforçam os efeitos positivos das práticas de Recursos Humanos (RH) quando associadas à diversidade. Os processos de RH que indicam contribuir a fim de atingir a inclusão da diversidade, alguns já mencionados anteriormente, são: recrutamento e seleção, comunicação organizacional, avaliação das equipes, remuneração, treinamento (“*onboarding*”), estabilidade ou rotatividade no emprego. Além de práticas voltadas a igualdade, a qualidade do ambiente e ao desenho do trabalho (TRIGUERO-SÁNCHEZ, *et al.*, 2018).

Assim, as atribuições de práticas conjuntas poderiam suprir a alguns desafios, inclusive o paradigma da similaridade-atração, da categorização social (TZINER, 1985), em que indica que há uma produtividade maior de grupos homogêneos do que heterogêneos, devido à atração mútua que existe entre integrantes com características semelhantes (WIERSEMA; BANTEL, 1992). No entanto, é preciso ponderar que esta afirmação e, logicamente, deve ser previsto na definição dos processos que a gestão da diversidade deve atuar, como é caso do recrutamento e

seleção. Por isso, esse é um processo que deve atentar ao viés inconsciente dos avaliadores na contratação de novos talentos organizacionais (BUENGELER *et al.*, 2018) – logicamente também sobre não discriminação que é uma questão constitucional, prevista em lei (BRASIL, 1988).

Ou seja, não existe a possibilidade de as organizações do futuro serem homogêneas (MOR BARAK, 2005), é uma tendência irreversível superado pelas ações afirmativas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Seria um completo retrocesso para uma realidade insustentável. Sem mencionar que a força de trabalho está cada vez mais diversificada, impondo desafios crescentes a sua gestão (HANASHIRO; FERDMAN; D’MARIO, 2011).

Outro ponto que se pode tomar de aprendizado dessa pesquisa é o desenvolvimento das equipes e a própria inclusão como fator chave. Pois, neste caso podem as equipes não estarem treinadas e desenvolvidas para trabalharem em conjunto e a reflexão: como poderiam pessoas negras performar em uma organização que contrata em maioria pessoas brancas (realidade das empresas brasileiras como visto no capítulo de cenário das brasilidades)? O quanto antes as organizações notarem que todas as formas e perspectivas são necessárias, ainda que incompreensíveis em um primeiro momento ou causem desconforto aos demais, irão transformar as pessoas em equipes tolerantes com a diferença e abertos a absorver os potenciais da inclusão (FERDMAN, 2017).

Ao atrelar as ações de diversidade ao processo de mudança organizacional, um impacto em oportunidades igualitárias aos profissionais pode ser percebido. Por isso, as práticas de recursos humanos devem estar alinhadas com estratégias de inclusão da diversidade nas organizações, dado que essas práticas atuam no desenvolvimento do desempenho organizacional e também do comportamento dos colaboradores (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018). Ainda mais que o problema de gerir uma força de trabalho mais diversificada se relaciona com a falta de habilidades dos gestores de compreender amplamente sua dinâmica, abstrair-se de suas próprias atitudes preconceituosas e desencadear o potencial encravado numa força de trabalho diversa (MOR BARAK, 2005).

Assim, ao propor uma padronização e até um aumento nas etapas em processos seletivos, pode-se reduzir a suscetibilidade a vieses inconscientes; tais como um número maior de avaliadores na seleção de novos colaboradores (BUENGELER *et al.*, 2018). Para que se possa avançar no sentido de representação de pessoas diversas no grupo de trabalho, em todos os níveis da organização. Este é um aspecto dos procedimentos e políticas organizacionais que se pode relacionar à experiência de inclusão. A representação tem um papel fundamental de “espelho”, pois reflete em outras pessoas do mesmo grupo sintam que podem ser incluídos, e

também notem que os aspectos referentes às suas identidades sociais são aceitos e respeitados pela organização (FERDMAN *et al.*, 2009).

No entanto, aumentar a quantidade de etapas e o número de avaliadores de um processo seletivo, nem sempre possibilitará a realização de metas da diversidade. Em alguns casos, quanto maior era o número de etapas e exigências, com a finalidade de se ter um processo justo, menor era o resultado observado em termos de equidade de seleção dos grupos minoritários (BUENGELER *et al.*, 2018). Outros autores alertam sobre a importância de comunicar sobre a contratação de uma força de trabalho diversificada e que estas estratégias podem ser corroboradas pelos próprios colaboradores ao participar do processo dando sugestões de melhoria aos líderes (SINGH; DANIEL, 2016).

Outras ações que podem ser feitas para escolher a diversidade nas organizações é participar de conferência de minorias e participação em feiras de empregos, recrutar times diversos, promover programas de estágio e patrocinar bolsas para que pessoas da comunidade possam se desenvolver (cursos técnicos). Fazer publicações inclusivas de empregos e propagandas de iniciativas atrativos e aos grupos de minorias (JAYNE; DIPBOYE, 2004).

Então, é relevante que a organização se encarregue de orientar os líderes sobre como selecionar os colaboradores, no sentido de prepará-los para a diversidade em termos de revisitar as habilidades requisitadas, voltando-se a comportamentos, aderência aos valores, a motivação dos colaboradores, as oportunidades e incentivos que eles têm para projetar maneiras novas e melhores de realizar seus trabalhos (MOIDEENKUTTY; ALLAMKI; RAMA MURTHY, 2011). Por fim, entender o como se contrata e porquê se contrata, e também é uma opção, no sentido de optar pela diversidade, para a organização quando adotar processos inclusivos. Assim, para o elemento escolhendo a diversidade, a premissa de inclusão é: a gestão da diversidade implica em escolher a diversidade, ser atrativos para públicos diversos e desenvolver processos seletivos inclusivos.

Assim, para que os colaboradores possam se beneficiar da igualdade de oportunidades, devem ser valiosas às práticas de RH ter um desenho dos trabalhos. Essa é uma prática que observa a existência de equipes multifuncionais, estabelecendo um ‘plano de trabalho’ adequado ou a existência de ‘colaboradores devidamente qualificados’ com relação às competências atribuídas e ou atribuíveis, considerando a flexibilidade em virtude de contextos e realidades (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018).

Em termos de flexibilidade e do entendimento dos contextos, uma das recomendações também para submeter a avaliação de desempenho pessoas com de forma que estas sejam adaptadas a suas limitações (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). O desenvolvimento

das PCDs deve seguir uma via equitativa, considerando o seu contexto, porém não se pode ignorar o alerta de que o profissional pode receber um atendimento diferente dos demais, ou pode segregar/isolar ainda mais esse grupo de profissionais (BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012).

Esta proposta de flexibilização, em virtude do contexto e realidade, entra em harmonia com o proposto pelo Estatuto da Igualdade que institucionalizou a valorização étnico-racial. Como mencionado anteriormente, objetivo era possibilitar a compreensão da trajetória histórico-social de pessoas negras e pardas na história do Brasil, destacando como se diferencia da percorrida pelos brancos, assim como observado nos dados históricos apresentados anteriormente (BRASIL, 2010).

Além disso, os preconceitos e estereótipos devem ser mais uma vez posto sob análise para que a inclusão da diversidade ocorra. Pois, ambos afetam a percepção real sobre as pessoas e as contribuições particulares de cada ser. Quanto menos se conhece e informa sobre as diferenças (nacionalidade, raça, gênero, orientação sexual, etc.), maior é a tendência a criar uma visão estereotipada, mantendo preconceitos vivos. Além disso, estereótipos criam juízos de valor positivos ou negativos, dependendo da semelhança ou diferença em relação ao outro, cabe ressaltar que o sentimento de ameaça/estresse aumenta o uso de estereótipos (SOUZA, 2013).

Então, neste sentido, quando se remete a questões de equidade em mérito, o importante é que sejam avaliados os comportamentos e o comprometimento dos colaboradores, ao contrário dos critérios de formação e histórico de experiências não profissionais (maternidade, disponibilidade para viagens e mudança) que algumas organizações adotam. As mulheres possuem o direito assegurado de constituir família (MANOHARAN *et al.*, 2019; ONU, 2021).

Alguns relatos de experiências de mulheres no trabalho identificaram que ações que potencialmente limitavam o desenvolvimento de carreira e oportunidades. Algumas destas práticas eram comuns ao setor de atuação, lista-se: a exigência de longas horas de trabalho, limitações na flexibilidade de trabalho, redução de ações no reconhecimento, remoção de oportunidades em recrutamento e promoção na carreira das mulheres (BAKER; FRENCH, 2017). Ou seja, mulheres que não possuíam flexibilidade no trabalho e que são as mesmas a assumirem responsabilidades familiares, acarretam em impactos na carreira. O critério de flexibilidade com o contexto, mencionado anteriormente, deveria ser aplicado para uma avaliação de desempenho equitativa (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

Em complemento, uma pesquisa, levantou o desempenho de profissionais que era pessoas com deficiência, de oito empresas pesquisadas, seis consideraram o desempenho dos funcionários deficientes entre bom e ótimo. Esse não deve ser um motivo de espanto, apesar de contrariar muitos estereótipos e preconceitos das pessoas que tem a concepção da pessoa com

deficiência como incapaz perante a sociedade, porque de fato existem estudos que mostram que o desempenho de PCD é compatível com aquele de profissionais sem deficiências (MIRANDA; CARVALHO, 2016). Mas, ainda assim, essas pessoas têm menor representatividade em posições com maiores visibilidades (PEREIRA; PASSERINO, 2012), como exposto no capítulo de diversidades nas organizações, e o mesmo ocorre a outros recortes de diversidade.

Assim, se estabelece como premissa relevantes para o elemento de equidade em mérito: 1) a gestão da diversidade deve alertar para questões contextuais para que haja equidade nos processos de avaliação de desempenho; 2) a gestão da diversidade pode sugerir uma avaliação de desempenho proposta com base nos comportamentos e no comprometimento dos colaboradores com o trabalho; 3) a gestão da diversidade pode estimular o acompanhamento de planos individuais dos colaboradores pertencentes a grupos de minorias, propondo metas e prazos de execução; 4) a gestão da diversidade pode sugerir que o pipeline de sucessão da liderança tenha percentuais pré-estabelecidos, uma espécie de cota, que serão preenchidos por pessoas de recortes da diversidade;

Um ponto importante a se considerar é que as organizações por maior que sejam suas ações ou apresentem programas visando a satisfação de seus colaboradores, nem sempre, conseguem prover o atendimento de todas as necessidades humanas. Existem inúmeras limitações financeiras e outras configurações que tornam inviável. Além disso, as motivações dos colaboradores são compostas por diferentes dimensões (sociais, familiares, trabalho), sendo o trabalho apenas uma delas. Cabe à empresa zelar então pela tarefa de realização e bem estar profissional (COSTA, 2014). Todavia, existem questões que são irremediáveis, como as que se referem a discriminação, para fins de esclarecimentos gerais, é importante retomar o que foi introduzido no capítulo dos cenários de brasilidades e da legislação brasileira.

A compreensão da inclusão nas organizações diz respeito também sobre a pessoa com deficiência no ambiente organizacional. O artigo 34 da LBI deve ser de conhecimento das empresas, cujo artigo informa que o direito ao trabalho é devido a toda e qualquer pessoas com deficiência, sendo de sua livre escolha e aceitação (BRASIL, 2015).

Além disso, o ambiente deve ser acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, as condições devem ser justas e favoráveis de trabalho, incluindo a remuneração por trabalho deve ser de igual valor. Ou seja, não é um favor da organização ter preocupações com a inclusão da pessoa com deficiência, ou, simplesmente escolher quais são as suas alternativas para fazer a inclusão, é um dever ter os seus espaços de trabalho adaptados em respeito com o direito de todos (COELHO, 2016).

Neste sentido, é válido pontuar sobre a Acessibilidade, termos que foram apresentados e esclarecidos pela LBI (2015), direito já assegurados na Constituição de 1988 e regido em decreto, baseado na Norma Técnica de Acessibilidade (NBR 9050). Garante que edificações tanto do setor público como do privado que vierem a ser construídos, reformados ou licenciados com recursos públicos tenham que atender ao desenho universal e à acessibilidade contida nas Normas Técnicas da ABNT.

As barreiras arquitetônicas são as limitações que as pessoas com deficiência se deparam, e que as impedem de realizar atividades com liberdade e plena autonomia, nas vias públicas, nos espaços organizacionais e nos transportes coletivos (SASAKI, 2005). A remoção dessas barreiras deve garantir o acesso e permanência das pessoas com deficiência de forma que possam socializar e se desenvolver com autonomia (CARVALHO- FREITAS *et al.*, 2015).

Porém, as barreiras físicas e atitudinais seguem existindo, impedindo que pessoas com deficiência usufruam do seu direito cidadão. Assim, os artigos da LBI (2015), unificam e reforçam, a garantia do direito de participação social e o seu livre exercício da cidadania, dentre os direitos fundamentais, o “direito de ir e vir”. Esse direito está intrinsecamente ligado à acessibilidade, visto que as atividades humanas e suas relações com a vida em sociedade está atrelada principalmente aos deslocamentos e uso de espaços coletivos (CAMBIAGHI, 2016). Outro item da LBI (2015) é o desenho universal que é justamente o “pensar acessível” desde o início de um projeto. Assim, os ambientes, produtos e serviços não serão discriminatórios e devem cumprir as regras de acessibilidade - ao projetá-los sob o conceito da arquitetura inclusiva e as reais necessidades de usuários com mobilidade reduzida (BRASIL, 2015).

Ao contrário do que os moldes atuais, cuja realidade muito se parece com políticas separatistas, determinando áreas que algumas pessoas podem ou não podem acessar, demarcadas pelo símbolo internacional de acesso. Seja porque não é acessível a leitura de pessoas cegas, ou pessoas surdas escutarem e produzirem material de áudio. Ainda, dentre as recomendações está a adequação física que têm como base o estudo dimensional dos espaços necessários para circulação e manobras de pessoas utilizando os mais variados tipos de equipamentos: muletas, bengalas, andadores, cães-guia etc. Utilizam-se, principalmente, as dimensões da cadeira de rodas, chamado “módulo de referência” (medidas da cadeira: 1,20 cm x 0,80 cm) - o equipamento que necessita maior espaço para seu deslocamento e manobras. Se há espaço para uma pessoa em cadeira de rodas circular, há espaço adequado para todos (CAMBIAGHI, 2016).

Dito isto, outra premissa de inclusão deve ser estabelecida aos processos seletivos que é questionários, ferramentas, salas e materiais inclusivos: a gestão da diversidade deve

assegurar que os espaços, as ferramentas e os materiais de trabalho dos processos seletivos deverão ser inclusivos para todos, desde a etapa de projeto.

A acessibilidade deve ser garantida a todas as pessoas, inclusive a pessoa com deficiência física, visual, auditiva, intelectual e múltipla, pessoas idosas, com nanismo, de acordo com as normas técnicas da ABNT. Basicamente, sendo pertinente às adaptações das organizações, que a acessibilidade pode ser garantida:

1. Prevendo calçadas com faixa livre de no mínimo 1,20m de largura com inclinação transversal de no máximo 3%;
2. Mobiliário urbano com desenho universal;
3. Inexistência de degraus e obstáculos nos passeios públicos com pisos adequados;
4. Prever em edificações circulação vertical acessível com rampas, plataformas, elevadores verticais e inclinados;
5. Prever circulação horizontal livre de obstáculos, portas com vãos mínimos de 0,80m de largura, pisos com revestimentos antiderrapantes.
6. Sanitários adequados a diversidade como pessoas usuárias de cadeira de rodas, com nanismo;
7. Uso de piso tátil de alerta e direcional quando necessário;
8. Estacionamento em ruas ou garagens reservadas;
9. Escadas com corrimão;
10. Sistemas elétricos e hidráulicos como interruptores, tomadas, torneiras com design e alturas adequadas a qualquer usuário incluindo pessoas com deficiência.

(CAMBIAGHI, 2016, p. 180)

Por fim, a LBI (2015) informa que dentre as garantias fundamentais está o acesso a toda e qualquer tecnologia, ou como denominado na lei por tecnologia assistiva, que são tecnologias que maximizam a autonomia, a mobilidade e a qualidade de vida da pessoa com deficiência (artigo 74 – LBI 2015). A tecnologia assistiva é a aplicação de conhecimentos organizados e habilidades relacionadas a produtos assistivos, incluindo sistemas e serviços, é um subconjunto das tecnologias de saúde (OMS, 2016). Isto porquê se entende que os obstáculos que as PCDs enfrentam não são oriundos de seus impedimentos (físicos, sensoriais ou intelectuais), mas da interação com as barreiras presentes no ambiente (BONILHA, 2016).

De acordo com a OMS (2016), existe uma lista de 50 itens que são produtos assistivos essenciais para a realização da inclusão. Dentre os itens mais relevantes para a aquisição das organizações, destaca-se: sistema sinalizador de alarme (com luz, som, vibração); aparelho de áudio habilitado para o formato Daisy; dispositivo de linha e material de escrita braile; livro ou cartão de comunicação com informações impressas e figuras; softwares de comunicação inclusiva (tais como “handtalk”); corrimão e barras de apoio em corredores dos espaços; lupa ótica manual e/ou digital; assistente pessoal digital; almofadas e colchonetes para alívio de pressão; rampas e/ou rampas portáteis; leitor de tela; telefones simplificados; dispositivos de comunicação por vídeo (OMS, 2016).

Existem outras tecnologias assistivas que podem ser adquiridas/subsidiadas pelas organizações, em virtude de falta de condições de compra individual pelo usuário/colaborador, tais como, por exemplo aparelhos auditivos compatíveis com telefones e televisões da organização. No entanto, são itens que podem ser adquiridos de forma específica para determinadas pessoas, e os anteriormente listados abrangem demandas gerais que podem atender a um grupo maior de pessoas da organização.

Assim, todas as decisões de compra de tecnologias e materiais para a organização devem ser avaliadas em conjunto com as pessoas contratadas entendendo a demanda de cada pessoa ou grupo de pessoas. Desta forma, as tecnologias proporcionam autonomia, mesmo que não removam totalmente as barreiras. Sem mencionar as barreiras atitudinais que não bastam apenas tecnologias para reduzi-las ou até minimizá-las, mas um conjunto de iniciativas e ações para que a transformação ocorra (BONILHA, 2016; SASSAKI, 2010; OMS, 2016).

Portanto, vinculada ao elemento organização será de todos, as últimas premissas sobre a acessibilidade, tecnologias assistivas e desenho universal para a inclusão são: 1- a gestão da diversidade deve assegurar que todos os materiais e tecnologias necessários para a inclusão das pessoas sejam adquiridos antes da admissão; 2- a gestão da diversidade deve participar da elaboração/reestruturação de áreas coletivas da organização garantindo o acesso de todos; 3- a gestão da diversidade articula ações e processos demandando para as áreas organizacionais de patrimônio, tecnologia da informação (TI), marketing/comunicação, medicina e segurança do trabalho para realizar a inclusão dos colaboradores; 4 – a gestão da diversidade demanda ações de grupos de trabalho tais como CIPA e brigada de incêndios a fim de propor soluções preventiva de acidentes a todos os colaboradores.

Como mencionado, a organização apresenta barreiras, não apenas as estruturais como também atitudinais, que extrapola as adequações físicas. O processo de mudança atitudinal é um movimento desafiador destinado à conscientização da organização, com pilares de moralidade, ética, direitos individuais que promovem a igualdade pela remoção de barreiras físicas e de grupos, oportunizando a PCD a alcançar sua total capacidade (FERDMAN, 2017).

A dimensão atitudinal pode ser desenvolvida culturalmente, mas um conjunto de ações complementares a isto são necessárias. Uma das formas é divulgar iniciativas em prol da inclusão para promover e/ou despertar o interesse sobre novas metodologias a valorizar a criatividade e as diferenças, aumentando a igualdade de oportunidades (FUMES *et al.*, 2014).

Uma das iniciativas para acabar com as barreiras atitudinais é realizar esclarecimentos sobre a importância da diversidade já no processo de integração, o chamado “*onboarding*”, um treinamento de boas-vindas. Normalmente, ocorre nos primeiros dias de trabalho, logo após a

admissão dos colaboradores, e que pode passar a incluir assuntos de diversidade (TRIGUERO-SÁNCHEZ, *et al.*, 2018).

Embora, para propor mudanças na consciência dos colaboradores, sendo este um evidente resultado positivo dos treinamentos organizacionais, exige que os gestores adotem medidas complementares ao processo de admissão, para a aprendizagem e gestão da diversidade. Logo, aprender com os grupos distintos da organização, isto requer respeito das opiniões e produz maiores oportunidades a todos os envolvidos (THOMAS; ELY, 1996).

Os conflitos e a discriminação existem, portanto, reforça que as estratégias de diversidade devem estar embasadas em requisitos além das exigências mínimas legais de igualdade de oportunidades (KIM, 2006) – a simples integração de colaboradores. Por isso, que a educação corporativa que deve ser proposta em conjunto com as ações de gestão da diversidade; para suprir os desafios organizacionais da diversidade no local de trabalho. Os programas de treinamento devem ser projetados para melhorar as relações, sensibilizar os colaboradores sobre crenças e atitudes (GUTIERREZ *et al.*, 2000).

Neste sentido, a política educacional inclusiva orienta para a equidade no processo e a responsabilidade na promoção do direito de todos à cidadania, com ambientes acessíveis. Além da inclusão educacional, facilitar o aprendizado de valores como justiça e solidariedade, importantes à compreensão, aceitação e valorização de diferenças nas realidades sociais e profissionais (DUTRA; GRIBOSKI, 2005). Os programas de treinamento para a diversidade, no geral, são voltados para conscientização de líderes e equipes, auxiliando no exame de estereótipos organizacionais (ROBBINS, 2009), podem ser também sobre a prevenção ou no caso de incoerência, baseado em questões (assédio sexual, moral, racismo), formação de equipes e treinamento de processos de grupo (JAYNE; DIPBOYE, 2004).

Os líderes devem atuar em conjunto com a organização, conscientes dos objetivos que estão sendo propostos para a gestão da diversidade. A liderança deve estar engajada com a gestão da diversidade. Para isso, é importante formar uma liderança sensibilizada que perceba os limites e não tenha complacência com comportamentos. Um líder que “veste a camisa”, comunica e orienta os programas organizacionais de diversidade para os colaboradores como se fossem seus (DAY; GREENE, 2008).

Dentre os assuntos que podem ser abordados nos treinamentos, pode-se listar as desigualdades sociais, as questões de diversidade em nível global e as relações dos problemas sociais com sua própria perspectiva de vida (GUTIERREZ *et al.*, 2000). Assim, os participantes aprendem a valorizar as diferenças individuais, incrementam sua visão de mundo, seus conhecimentos multiculturais e confrontam estereótipos (ROBBINS, 2009).

Os autores Thomas e Ely (1996) reforçam neste sentido de que a gestão da diversidade vai além do ganho em percentual de representatividade dos grupos de minorias nas organizações. No entanto, não se trata apenas de diferentes identidades ou de propiciar desenvolvimento educacional, existem outras oportunidades da diversidade organizacional. A diversidade pode contribuir com aprendizado também em termos de informações, de importantes conhecimentos e de perspectivas sobre tarefas cotidianas de trabalho ou processos. Os novos olhares agregam mais aprendizados na organização, seja no como atingir objetivos, ao estruturar tarefas, no desenvolvimento de times efetivos e ao comunicar ideias. Contanto que haja inclusão, assim como intenção de ouvir os diversos grupos (THOMAS; ELY, 1996).

Então, a organização quando realiza a inclusão pode potencializar o aprendizado com a diversidade e suas múltiplas potencialidades, como também precisa aprender a se relacionar, respeitar e conhecer o outro. A sensibilização nas organizações pode ser uma das formas a se incentivar essa escuta e proporcionar momentos para discussões nas equipes sobre diversidade. A sensibilização dos times e líderes para inclusão oportuniza espaço para relatos das histórias das pessoas incluídas que é um importante mecanismo de esclarecimento de privilégios, garante a atenção sobre o tema e ao apreciar às intersecções das identidades, semelhanças e diferenças (THOMAS *et al.*, 2010). Outra forma de condução é por dinâmicas e vivências sensoriais, criando um ambiente seguro para discussão, esclarecendo dúvidas de convívio, relacionamento, de capacidade funcional das PCDs e dos preconceitos e estigmas (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2010).

Mas ainda é notória a limitação do treinamento em diversidade, as organizações por mais engajadas que estejam não discutem sobre os resultados desejados do treinamento em diversidade. Por este motivo, não oferecem o direcionamento necessário e produzem treinamentos pouco aplicados ao cenário organizacional (GUTIERREZ *et al.*, 2000). Sem mencionar que é preciso “tropicalizar” programas das multinacionais e adotar medidas que atendam as demandas do multiculturalismo da sociedade brasileira (FLEURY, 2000).

Por isso, para que os treinamentos aos colaboradores sejam efetiva, é necessário propor objetivos para que se então avalie a sua eficácia. Os objetivos propostos podem ser divididos em macro áreas: treinamentos que pode englobar o suporte e segurança dos colaboradores; os treinamentos individuais que são todos que promovem o desenvolvimento de habilidades sociais, mudança pessoal, conscientização e podem aplicar as competências na prática; organizacionais compreendem as forças organizacionais e que atuam na cultura organizacional; à sociedade fundamentado na redução de desigualdades (GUTIERREZ *et al.*, 2000).

De modo geral, a instrução da diversidade é uma aliada ferramenta a facilitar a mudança comportamental da sociedade, por uma realidade mais inclusiva (THOMAS *et al.*, 2010). Ressignificar o processo de educar, adequar espaços acessíveis, prestar atendimento educacional especializado, informação e participação das famílias, sensibilização da sociedade e redes de apoio à inclusão (DUTRA; GRIBOSKI, 2005).

Os avanços dos treinamentos de diversidade podem ser avaliados, até no sentido de incrementar melhores práticas ao sucesso dos programas. Ainda que, nem sempre é possível atender a todos, pois em alguns casos existirão barreiras, limitações e vieses que impedem a abertura dos participantes. A avaliação empírica pode ser um dos entraves, percebida como não úteis e contraditórias ao teor do treinamento ou uma ferramenta utilizada como meio de vingança dos que discordaram da experiência. Porém, algumas estratégias são propostas para que se possa avaliar as práticas de treinamento corporativo, onde incluir a avaliação do grau da proatividade organizacional com a comunidade, melhorando o papel e o status dos grupos minoritários (GUTERREZ *et al.*, 2000).

Além de um conjunto de medidas envolvem o processo de educação inclusiva, pode-se propor também a formação técnica e de experiência dos grupos propondo efetiva inclusão (THOMAS *et al.*, 2010). As ações não necessariamente precisam focar exclusivamente em sensibilização dos colaboradores contribuem à inclusão organizacional ou formação sobre a diversidade. Podem ser também um estímulo à habilitação e desenvolvimento profissional (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011). A gestão da diversidade garante que todos os colaboradores tenham a oportunidade de maximizar seu potencial e seu autodesenvolvimento bem como sua contribuição para a organização (PATRICK; KUMAR, 2012).

Em termos práticos do treinamento, os facilitadores dos treinamentos de inclusão podem conduzi-los a partir de: a) concepções de base: o entendimento do professor sobre a deficiência, normalidade e inclusão; b) lugar da pessoa de fala: a pessoa descreve a si e suas relações no processo de inclusão (ênfase para a postura profissional, sentimentos, aprendizagens e processo de formação); c) lugar do outro: interlocutores privilegiados se descrevem (destaque para ações do governo, sistema escolar, atendimento especializado, pais e alunos) (ANJOS; ANDRADE; PEREIRA, 2009).

Além disto é possível explorar as expectativas de aprendizagem individuais das pessoas e o desenvolvimento destas. Oportunizar o espaço para que as próprias pessoas falem sobre o seu processo de adaptação poderá ser uma medida para efetiva inclusão das pessoas com os colegas, times e organização. Bem como, diagnóstico do processo de inclusão promovendo uma

rica e verdadeira discussão entre as partes envolvidas. Nesse sentido, a inclusão é entendida por Pérez-Nebra e Torres (2014) como um passo além da diversidade.

Na concepção dos autores Pérez-Nebra e Torres (2014), a concretização da inclusão depende da gestão do ambiente organizacional, e assim possibilitar o pleno desenvolvimento do potencial na realização dos objetivos da organização. Pontuam sobre a relação de inclusão e o pertencimento do indivíduo, ou sentimento de ser reconhecido como parte da organização. Não apenas por motivos de representatividade de grupos minoritários na organização, mas o “sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro daquela organização nos diversos níveis” (PÉREZ-NEBRA; TORRES, 2014).

Atentar para a existência de resistência em dinâmicas, fator natural no ambiente e limitações, comum também em salas de aulas diversas que se manifestam de muitas formas. A partir disto, líderes, instrutores e acadêmicos devem se inteirar de áreas e temáticas interdisciplinares, diversificados e inclusivos para reter a atenção dos participantes e propor os temas necessários para discussão (THOMAS *et al.*, 2010).

Por fim, o treinamento é uma das iniciativas de conscientização das organizações, neste sentido a integração e o apoio com a outros aspectos dos esforços de mudança para a diversidade organizacional devem ser examinados (comunicação, clima e cultura), bem como conectar os treinamentos às propostas de ações tais como revisão da contratação de pessoal, das políticas e os benefícios dos colaboradores ou desenvolver um programa de orientação (GUTIERREZ *et al.*, 2000; PATRICK; KUMAR, 2012). Um processo contínuo de conscientização deve ser institucionalizado, o papel do educador deverá sensibilizar, capacitar sobre a dinamicidade do mundo, a complexidade da realidade tão humana e plural (PINHEIRO; GOIS, 2012).

Desta forma, as atividades voltadas a treinar os colaboradores e desenvolvê-los devem ser propostas em sincronia para atuar como responsáveis da diversidade e inclusão na organização, assim remetem a quatro elementos da aprendizagem (A,B,C e D) e suas respectivas premissas: A) conectando a diversidade: a gestão da diversidade deve sensibilizar os colaboradores sobre a diversidade e inclusão nas organizações; B) recebendo a diversidade: 1- a gestão da diversidade pode propor a conscientização dos temas sobre a diversidade e inclusão desde a integração institucional (“*onboarding*”); 2- a gestão da diversidade deve preparar materiais institucionais para a integração que sejam inclusivos com todos os grupos minoritários; C) liderança inclusiva: 1- a gestão da diversidade deve envolver a liderança organizacional na inclusão da diversidade; 2- a gestão da diversidade pode propor treinamentos

de formação de líderes inclusivos; D) empoderando a diversidade: a gestão da diversidade pode propor programas de formação profissional para desenvolvimento individual de colaboradores.

A inclusão da diversidade é um processo significativo de mudança para sociedade e organizações. Alterar antigas concepções, propor um clima agradável, comunicar a mudança e apoiar uma cultura inclusiva, são transformações fundamentais ao processo da diversidade. Ao passo que se oportuniza às pessoas diversas com diferenças, por vezes desconhecidas e até incompatíveis, a probabilidade de que todos saírem de padrões e zonas de conforto familiares é muito maior (FERDMAN, 2017).

No entanto, não é possível atingir os objetivos de mudança para a formação de uma organização inclusiva com a diversidade, quando os níveis de complacência são altos. Visto que integrar a diversidade não é suficiente para garantir a inovação, visto que é um tema sensível para muitas pessoas. Para que os colaboradores se disponham a tomar ações em processos difíceis e conflitantes, os quais levam a um desempenho inovador, todos membros do grupo devem ter valores semelhantes (JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999). As maneiras pelas quais as pessoas pensam e respondem, nem sempre são compatíveis, aos processos de mudança organizacional e social projetados. Assim, para aumentar a inclusão e a igualdade social, se deve considerar a existência de contradições inerentes à inclusão (FERDMAN, 2017).

Com isto, é fundamental um senso de urgência (KOTTER, 1997) vinculado a promoção de crenças positivas de diversidade para conscientizar sobre a mudança organizacional necessária (JEHN; RUPERT; GREER, 2008). Além de que a jornada bem-sucedida para implantar a inclusão na organização é compreender a dinâmica da diversidade e enfrentar a resistência à mudança (FERDMAN, 2017). Pois, crenças, percepções e valores compartilhados pelas pessoas estão vinculados às resistências organizacionais. Muitas vezes concebidos a partir de vieses e paradigmas da própria sociedade que subjagam as pessoas, fundamentam líderes e organizações na criação de barreiras, muito mais do que por razões concretas contrárias à inclusão (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008).

Uma das fontes de complacência excessiva que restringem a mudança é de uma cultura com pouca confrontação, sinceridade e com alto desprezo pelo portador de más notícias (KOTTER, 1997). A exemplo a situação em que membros de um determinado grupo não percebem as barreiras criadas pelas categorias sociais. No qual, não percebem a existência de um subgrupo (constituído por eles mesmos) contra os membros do grupo de diferente status social (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

Com o senso de urgência atribuído ao valor organizacional da diversidade, a dinâmica depreciativa dos subgrupos pode ser superada (KOTTER, 1997; JEHN; RUPERT; GREER,

2008). Os processos de mudança serão positivos, estimulando conflitos saudáveis e alto desempenho, uma vez que os membros desfavorecidos do grupo possuem abertura para expor todo o seu potencial dentro do grupo (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

Outra dimensão da diversidade é a formação educacional dos grupos que também implica no potencial e na respectiva inclusão. Os grupos estudados que possuíam membros com diferentes formações apresentaram dificuldade de orientação do grande grupo, em comparação àqueles com formação educacional similar (JEHN; CHADWICK; THATCHER, 1997). Da mesma forma, foi menor a eficiência dos times com maior variação de valores, além de serem equipes com menor desempenho percebido, tinham nível de trabalho diminuído. As consequências para o grupo são: menores interesses em permanecer na empresa, comprometimento e dedicação (JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999).

A dimensão de tempo de formação do grupo também foi analisada frente as questões de diversidade. O que se percebeu foi que quanto maior a longevidade de um grupo, maior seria o efeito positivo da diversidade funcional; assim como ocorria com o conflito das tarefas, cujos grupos com maior longevidade apresentavam uma relação inversamente proporcional nas quebras e no enfraquecer das relações (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

Estas pesquisas denotam o quão complexo é incluir as diversidades e ainda assim o quanto podem ser proveitosos para as organizações, apenas requer gestão dessa diversidade e incluir as pessoas na cultura. As organizações que apresentam estruturas horizontais ou pouca distância vertical e/ou hierarquia entre os colaboradores parece ter maior sucesso no comprometimento com a cultura de inclusão. Portanto, ao desenvolvem planos e estratégias de gestão da diversidade, é muito importante estar atento à cultura organizacional (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2017). Algumas das iniciativas de diversidade organizacionais foram propostas com base em modelos de inclusão vinculado a cultura organizacional, o mais utilizado é composto de seis estágios de Cox e Blake (1991).

O primeiro estágio do modelo diz respeito à “Aculturação” que é o modo de adaptação e resolução das diferenças dentro do ambiente organizacional. O estágio seguinte é a “Integração estrutural” que considera a socialização dos diferentes perfis culturais. O terceiro foi intitulado de “Integração informal” com a inclusão das minorias nas relações e redes sociais. O “Viés cultural” é a etapa que discute o preconceito e a discriminação. Em sequência, se propõe o estágio de “Identificação organizacional” que determina o sentimento de participação e comprometimento. Por fim, o “Conflito intergrupar” de diferenças e tensões entre os múltiplos agentes participantes do contexto organizacional (COX; BLAKE, 1991). A abordagem de Cox e Blake é apresentada apenas para fins de esclarecimento das abordagens existentes.

O que denota é que ambas as abordagens remetem que a inclusão proporciona maior conforto aos grupos de minoria, dando acesso à oportunidade e participação, estimulando o sentimento de pertencer ao ambiente organizacional, facilitados principalmente pelos valores organizacionais da diversidade compartilhados para o benefício de todos. Ao mesmo tempo, significa distribuir o desconforto de maneira mais equitativa àqueles que até então estavam em zonas de confortos. Assim, a inclusão induz todos a saírem das zonas de conforto individuais e coletivas, a fim de obter crescimento, aprendizado e benfeitorias mútuas e coletivas (FERDMAN, 2017).

Embora os efeitos de diversidade nas organizações sejam positivos, as diferenças culturais na força de trabalho podem criar custos administrativos, em virtude de conflitos interpessoais e falhas na comunicação (GUTIERREZ *et al.*, 2000). Ainda que os conflitos possam ter impactos em clima e até gerar custos, é importante que existam para a manutenção da cultura de aprendizado. Pois, os efeitos do conflito no aprendizado das equipes diversas podem demonstrar o quanto os membros interagem, usando suas características, diferenças e semelhanças, de maneira produtiva para crescer e aprender, beneficiando todos os membros do grupo (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

Igualmente, a dinâmica da inclusão instrui que o processo de aprendizado passa pelo sentimento de desconforto, e as diversidades da qual ainda não se compreende serão essenciais para o crescimento e sucesso como indivíduo, organização e sociedade (FERDMAN, 2017). Portanto, por mais tentador que seja evitar conflitos, estes podem proporcionar ganhos em produtividade, aprimorar o desempenho organizacional dada a inclusão da diversidade. A organização como um todo, observando os cenários e os conflitos que apresenta, deve identificar e criar condições para um ambiente saudável (JEHN; RUPERT; GREER, 2008). O estabelecimento de um ambiente favorável é imposto muitas vezes pela cultura organizacional.

A cultura é como um *iceberg*, a pequena parte fora da água representa o comportamento organizacional. A parte escondida debaixo da superfície são os valores culturais, ditando os hábitos, tradições e comportamentos que estão à vista (SOUZA, 2013). Esta parte é significativa porque valores essenciais quando são compartilhados pela maioria dos membros da organização e determinam a cultura dominante. Ao mesmo tempo, conjuntos de subculturas podem coexistir, desenvolvidos para discutir temas, problemas, situações ou experiências comuns que se diferem do grande grupo (ROBBINS, 2009).

Um paradoxo da diversidade é a realidade de muitas organizações com um cenário de contratação de pessoas de culturas diversas. Em que novos colaboradores se modelam a cultura organizacional, em um esforço para se ajustar aos valores. Embora, a alta administração

reconheça a importância das contribuições para a cultura por parte dos novos colaboradores e a diferença em inovação trazida para a empresa (ROBBINS, 2009).

Assim, cabe atentar ao conceito de viés cultural que é a concepção e a atribuição de juízo de valor de um grupo/indivíduo, onde tudo que se difere/igualdade pode ser definido em: “bom” ou “mau”, “errado” ou certo”. Sabe-se que não existem culturas certas ou erradas, apenas modos diferentes de se estruturar a vida em sociedade e nas organizações (SOUZA, 2013). Portanto, viés cultural impacta na cultura e na percepção das demais; uma organização inclusiva deve zelar pela diversidade sem aplicar juízo de valor a toda e qualquer diferenciação. Por isso, quando os programas de diversidade são adotados com base na moralidade, ética e direitos individuais, a organização presencia a sua eficiência no aumento da igualdade, oportuniza e remove barreira aos grupos minoritários, além de fornecer condições para todos alcançarem total capacidade (FERDMAN, 2017).

Porém, para manter alto o nível de complacência e exigência nas organizações, é preciso um senso crítico e honesto com todos os envolvidos, a fim de nutrir com informações e empoderar a mudança (KOTTER, 1997). Por isto é tão importante o desenvolvimento da cultura de aprendizado, sugerida como eficaz e a principal estratégia para lidar com questões de resistência à diversidade. A cultura voltada ao aprendizado orienta aos colaboradores para a disposição no desenvolvimento de habilidades e competências, que estejam abertos a ideias novas, a se desafiar e se apoiarem mutuamente, compreendendo sua contribuição e papel na organização. Estas organizações voltadas ao aprendizado, abordam a mudança como esperada e com entusiasmo em suas novas trajetórias. O senso da organização está no desafio (oportunidade), ao invés do lugar da clássica resistência (ou criação de barreiras). Em resumo, contribui com uma cultura de flexibilidade, autonomia na tomada de decisão e criação (KIM, 2006).

Além disso, é preciso reforçar que os seres humanos estão em contínuo desenvolvimento e amadurecimento, ainda que as pessoas tenham aprendido valores e fixem objetivos essenciais para suas vidas, podem se engajar no desenvolvimento contínuo e intencional. Isto interfere em abertura para novas filosofias, na aceitação e criação de novos valores que são constructos para novos aprendizados e desenvolvimento (FERDMAN, 2017). Ou seja, quebrar vieses inconscientes, crenças e suposições básicas limitantes e que, com isso, podem oportunizar a inclusão da diversidade por meio de uma nova cultura organizacional.

Isto porque é nítido que as mudanças organizacionais não irão diminuir com a chegada da gestão da diversidade, as demandas por inclusão destas pessoas serão ainda mais latentes e a organização precisa apender constantemente a ser mais inclusiva. Então, além de trabalhar

questões voltadas a valores e crenças organizacionais, a organização pode otimizar os efeitos positivos da diversidade, articulando programas, projetos e ações com estratégias baseadas em políticas que favoreçam o comprometimento dos colaboradores (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018).

Algumas das ações, iniciativas da gestão da diversidade já foram explanadas ao longo do texto. Embora, cabe esclarecer que as políticas de diversidade devem estar alinhadas com os objetivos organizacionais e compõe elementos fundamentais da cultura organizacional, assim ao compor políticas e sistemas de recompensa se deve respeitar as estruturas organizacionais. As políticas da diversidade podem ser propostas para distintas finalidades, como é o caso das políticas que orientam o tratamento igual a todos os colaboradores, podem orientar sobre as diferenças, e outras a apreciar a diferença e o respeito (SALES, 2017).

As políticas organizacionais de diversidade podem contemplar e orientar os comportamentos e as práticas da organização, sobre vários aspectos, formal ou informal. As iniciativas podem ser programas institucionais para inclusão de pessoas diversas, retenção e desenvolvimento de talentos diversos, atividades de relacionamento (MANOHARAN *et al.*, 2019). Além do enfoque em áreas como recrutamento, retenção e treinamento de times e líderes, e até em relação a infraestrutura, como foi mencionado anteriormente.

As organizações podem também trabalhar com iniciativas direcionadas a grupos específicos, ao propor programas de premiação que oferecem reconhecimento público pelas conquistas em diversidade (quando existirem metas organizacionais neste sentido), bem como manter relatórios e sites internos com informativos relevantes sobre diversidade. A organização pode contar com iniciativas como equipes de diversidade dedicadas, fornecedores de grupos de minoria e locais de diversidade. Ademais, a organização pode disponibilizar recursos a grupos de afinidade e benefícios (adoção, parceiro doméstico, assistência aos idosos, saúde e horários de trabalho flexível, trabalho remoto, creche no local, instalações de lactação no local), dentro outras (JAYNE; DIPBOYE, 2004).

Mais recentemente (2018), uma pesquisa relatou sobre cinco lições aprendidas com práticas e programas de diversidade de uma empresa. A primeira refere a importância da criação de um Comitê de Diversidade que será responsável por definir as estratégias do programa. A segunda informa a presença da liderança e o papel na tomada e decisão, a fim de estimular a cultura da diversidade e inclusão. A terceira lição é sobre a construção de pilares de diversidade que auxiliam as ações direcionadas aos grupos que serão trabalhos pela empresa. A quarta lição é sobre a área de gestão de pessoas apoiar na comunicação entre liderança e colaboradores, realizando treinamentos e eventos com intuito de elevar a sensibilização e educação sobre

diversidade. Por fim, a quinta lição é da importância de observar a cultura do país e a legislação existente para realizar o programa e práticas de diversidade e inclusão (SILVA; RODRIGUES; FERREIRA, 2018);

As organizações devem então garantir que todas as políticas antidiscriminação e aquelas relativas ao comportamento no local de trabalho sejam claras e com informações acessíveis a todos os colaboradores (SINGH; DANIEL, 2016). Outras políticas, como a de incentivos que tem base no desempenho do trabalho (prêmios por produtividade, desempenho do grupo e participação nos lucros) também aparece como um fator essencial nas práticas a serem conduzidas para a inclusão (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018). Isto porque, em alguns casos, se desconsidera as questões contextuais das pessoas na avaliação meritocrática (SOUZA, 2009).

Os programas de gestão da diversidade podem ainda observar essas necessidades específicas dos grupos e propor ações direcionadas a essas oportunidades, em conjunto com projetos, ações e políticas organizacionais (FLEURY, 2000). Apesar, de que a gestão da diversidade não ser reduzida a normas e políticas que visam garantir às minorias e a grupos sociais distintos o direito de trabalhar nas organizações; de forma igualitária com os demais grupos. Apesar do mundo organizacional possuir bons exemplos de aplicação de políticas de gestão da diversidade, há inúmeras ações a serem feitas para desassociar as ações da obrigação legal e da conscientização do valor da diversidade para a organização (NKOMO *et al.*, 2019), como os processos que foram anteriormente mencionados.

Então, institucionalizar uma cultura diversa e inclusiva, significa que a organização assume uma política de gestão da diversidade, observando o bem-estar, a supervisão, o treinamento, o desenvolvimento e as capacitações dos indivíduos para que todos possam crescer profissional e estarem engajados. A cultura diversa e inclusiva deve refletir no envolvimento das pessoas, com um estilo de aprendizado em frequente aprimoramento, seja por processos formais como palestras, treinamentos, workshops e a própria sensibilização (REGINA *et al.* 2015). Assim, para o elemento de cultura inclusiva se apresenta a premissa: a gestão da diversidade revisita os valores organizacionais, crenças e suposições básicas de seus colaboradores, propõe metas organizacionais, iniciativas, políticas e projetos que visem a institucionalização de uma cultura inclusiva.

Finalmente, é válido contextualizar um dos mais importantes desafios enfrentados na implementação dos programas de diversidade que é superar barreiras culturais e linguísticas. No caso, a comunicação ineficaz dos objetivos principais resulta em confusão, falta de trabalho em equipe e baixa moral (SINGH; DANIEL, 2016).

Como foi mencionado anteriormente, a gestão da diversidade também deve orientar para que todos possam ter a oportunidade de se expressar, assim como todos devem ser ouvidos. A escuta é justamente o que reforça e experiência de inclusão (identifica problemas e apontamentos), para incluir um modelo de comunicação clara com os colaboradores (tanto por parte da liderança, como em questões institucionais). O ouvir atento para fazer com que as falas institucionais também repercutam assuntos que mobilizam os colaboradores os façam se sentir ouvidos e compreendidos (FERDMAN *et al.*, 2009).

As barreiras existem também na comunicação organizacional, podem ser por questão interpessoal (face-a-face, língua de sinais, linguagem corporal, linguagem gestual etc.), ou uma barreira na comunicação escrita (jornal, revista, livro, carta, apostila, etc., incluindo textos em braille, textos com letras ampliadas para quem tem baixa visão) e/ou por barreiras virtuais (acessibilidade digital). A comunicação inclusiva deve ser acessível a todos os colaboradores (SASSAKI, 2005).

Portanto, a gestão da diversidade deve atentar para demandas de tecnologia assistiva que possam dar suporte a comunicação dos colaboradores. Alguns destes equipamentos foram expostos no capítulo de diversidade, mas a fim de exemplificar tem-se o cartão de comunicação com informações impressas e figuras; softwares de comunicação inclusiva (tais como “handtalk”); lupa ótica manual e/ou digital; assistente pessoal digital; leitores de tela; telefones simplificados; dispositivos de comunicação por vídeo (OMS, 2016).

A comunicação inclusiva deve ser garantida pela gestão da diversidade, e com isso, requisita conhecimentos complementares, no caso de pessoas surdas, em alguns casos é interessante que tenha alguém da empresa que seja bilíngüe ou que os colaboradores sejam capazes de comunicarem-se em Língua Brasileira de Sinais [LIBRAS] (CARVALHO-FREITAS, 2009). Os próprios sites corporativos devem ter uma linguagem inclusiva a todos grupos minoritários, atendando também para a representatividade nas imagens, nos assuntos.

Por outro lado, tanto para o público de pessoas com deficiência como ocorre nas relações interculturais, a comunicação será instrumento de ligação entre os indivíduos que ajudará a diminuir o desconhecimento do outro. Como não se sabe o que é similar e o que é diferente, será por meio do diálogo que será construída a ponte entre os indivíduos (BUENO; FREITAS, 2018).

Algumas lições foram aprendidas com programas voltados à gestão da diversidade, mencionadas anteriormente, pode-se recapitular o apoio da área de gestão de pessoas por meio da comunicação entre liderança e colaboradores. Pois, é importante que o discurso de todos os responsáveis envolvidos (da liderança, área de gestão de pessoas e organização) esteja alinhado,

inclusive com a prática. Assim, essas questões quando comunicadas pela empresa devem ser coerentes com as ações organizacionais, com os treinamentos e eventos realizados com intuito de elevar a sensibilização e educação a respeito do tema (SILVA; RODRIGUES; FERREIRA, 2018).

Se o discurso não for condizente com a prática, poderia ocorrer justamente o contrário nos colaboradores, a desmoralização sobre a preocupação com o tema, caso existissem contradições da comunicação com a execução. Por isso, a comunicação eficaz é criticamente significativa para sustentar um ambiente de trabalho saudável que incentiva o desempenho e a retenção dos talentos na organização (OKORO; WASHINGTON, 2012).

Ademais, a comunicação com os colaboradores deve estar integrada às metas organizacionais, em relação à diversidade e da importância desses valores para a empresa. Dentre sugestões para melhorar a comunicação, uma delas é desenvolver sessões conduzidos por pessoas externas às organizações para que os colaboradores possam participar abertamente. Essas sessões podem incluir convidados/palestrantes externos para discutir com os trabalhadores seus objetivos e frustrações em relação a questões como justiça e discriminação, assim como compreender se essas questões afetam sua motivação. As questões propostas neste momento podem abordar sobre a diversidade e a motivação, pois é importante entender que a comunicação ajuda a equipe a sentir que está trabalhando em conjunto e que é responsável (SINGH; DANIEL, 2016).

Então, a gestão da diversidade deve atentar para a comunicação organizacional, uma comunicação inclusiva, propondo as seguintes premissas: 1- a gestão da diversidade deve adotar uma linguagem, ferramentas e tecnologias inclusivas em todos os grupos nos meios de comunicação; 2- a gestão da diversidade deve oportunizar a comunicação aberta e inclusiva com todos; 3- a gestão da diversidade pode comunicar a inclusão da diversidade de forma coerente com a prática;

Em resumo, o Quadro 6 oferece uma síntese dos processos de gestão e os elementos observados na literatura, para a inclusão da diversidade.

Quadro 6 – Principais elementos e premissas para incluir a diversidade

Elemento	n.	Premissas	Etapa	Ref. Teórico
Escolhendo a diversidade	1.	A gestão da diversidade implica em escolher a diversidade, ser atrativos para públicos diversos e desenvolver processos seletivos inclusivos.	Recrutamento e Seleção	Mor Barak (2015); Baker e French (2017); Madeira e Gomes (2018)
Questionários inclusivos	2.	A gestão da diversidade deve assegurar que os espaços, as ferramentas e os materiais de trabalho		
	3.			

Ferramentas e materiais para seleção inclusiva		dos processos seletivos deverão ser inclusivas para todos, desde a etapa de projeto.		
Recebendo a diversidade	4.	1- a gestão da diversidade pode propor a conscientização dos temas sobre a diversidade e inclusão desde a integração institucional (“ <i>onboarding</i> ”); 2- a gestão da diversidade deve preparar materiais institucionais para a integração de novos colaboradores de forma que sejam inclusivos com todos os grupos minoritários;	<i>Onboarding</i>	Carvalho-Freitas <i>et al.</i> (2017); Thomas (2010);
Organização para todos	5.	1- a gestão da diversidade deve assegurar que todos os materiais e tecnologias necessários para a inclusão das pessoas sejam adquiridos antes da admissão; 2- a gestão da diversidade deve participar da elaboração/reestruturação de áreas coletivas da organização garantindo o acesso de todos; 3- a gestão da diversidade articula ações e processos demandando para as áreas organizacionais de patrimônio, tecnologia da informação (TI), marketing/comunicação, medicina e segurança do trabalho para realizar a inclusão dos colaboradores; 4 – a gestão da diversidade demanda ações de grupos de trabalho tais como CIPA e brigada de incêndios a fim de propor soluções preventiva de acidentes a todos os colaboradores.	Acessibilidade organizacional	Ferdman (2017); Simonelli e Camarotto (2011); Meta 8.8 - Agenda 2030;
			Segurança de todos	
Em clima de inclusão	6.	A gestão da diversidade facilita o clima de inclusão, criando ações e espaços para a liberdade de ideias e expressão, estimulando e respeitando a identidade diversa no ambiente de trabalho.	Gestão do bem estar, orgulho e identidade diversa	Nkomo (2019); Cox e Blake (1998); Hall (2014); Silva (2012); Lorentz <i>et al.</i> (2016); Pompeu e Souza (2018); Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010); Singh e Daniel (2016)
Diversidade de Identidades	7.			
Orgulho em pertencer	8.			
Líderes inclusivos	9.	1- a gestão da diversidade deve envolver a liderança organizacional na inclusão da diversidade; 2- a gestão da diversidade pode propor treinamentos de formação de líderes inclusivos;	Treinamento de liderança	Thomas e Ely (1996); Thomas (2010)
Empoderando pessoas	10.	A gestão da diversidade pode propor programas de formação profissional para desenvolvimento individual de colaboradores.	Desenvolvimento de Pessoal	Meta 10.2 - Agenda 2030
Conectando a diversidade	11.	A gestão da diversidade deve sensibilizar os colaboradores sobre a diversidade e inclusão nas organizações;	Sensibilização da Organização	Kuabara e Takahashi (2017); Teixeira (2011); Irigaray, Goldschmidt e Queiroz (2017); Pompeu e Souza (2018)
Cultura inclusiva	12.	A gestão da diversidade revisita os valores organizacionais, crenças e suposições básicas de seus colaboradores, propõe metas organizacionais, iniciativas, políticas e projetos	Valores organizacionais Vieses inconscientes	Pereira; Hanashiro, 2010; Patrick e Kumar (2012); Freitas (2015);

		que visem a institucionalização de uma cultura inclusiva.	Crenças e suposições básicas	Pena e Cunha (2017); Souza (2013); Ferdman (2017); Meta 10.3; 10.4; 5.c - Agenda 2030; Alves e Galeão-Silva (2004); Fleury (2000); Bueno e Freitas (2018)
			Metas organizacionais	
			Políticas inclusivas	
			Projetos inclusivos	
			Institucionalização da cultura	
Comunicando inclusão	13.	1- a gestão da diversidade deve adotar uma linguagem, ferramentas e tecnologias inclusivas em todos grupos nos seus meios de comunicação; 2- a gestão da diversidade deve oportunizar a comunicação aberta e inclusiva com todos; 3- a gestão da diversidade pode comunicar a inclusão da diversidade de forma coerente com a prática;	Comunicação inclusiva	Meta 5.b - Agenda 2030; Ferdman <i>et al.</i> , (2009); Bueno e Freitas (2018); Triguero-Sánchez <i>et al.</i> , (2018)
Equidade em mérito	14.	1- a gestão da diversidade deve alertar para questões contextuais para que haja equidade nos processos de avaliação de desempenho; 2- a gestão da diversidade pode sugerir uma avaliação de desempenho proposta com base nos comportamentos e no comprometimento dos colaboradores com o trabalho; 3- a gestão da diversidade pode estimular o acompanhamento de planos individuais dos colaboradores pertencentes a grupos de minorias, propondo metas e prazos de execução; 4- a gestão da diversidade pode sugerir que o "pipeline" de sucessão da liderança tenha percentuais pré-estabelecidos, uma espécie de cota, que serão preenchidos por pessoas de recortes da diversidade;	Avaliação de Performance	Meta 5.5 - Agenda 2030; Triguero-Sánchez <i>et al.</i> , (2018)
			Sucessão	
Diversidade estratégica	15.	1 - a gestão da diversidade pode ser vista como uma questão estratégica da organização para criatividade e inovação, retenção de talentos, desempenho e competitividade organizacional; 2 - a gestão da diversidade deve ser crítica quanto sua finalidade para que suas ações não se limitem às questões de produtividade e visem principalmente a inclusão.	Competitividade Organizacional	Sales (2018); Riedel (2018)
			Turnover e absentismo	Leonard e Levine (2006); Triguero-Sánchez <i>et al.</i> (2018)
			Criatividade e Inovação	Pena e Cunha (2017); Patrick e Kumar (2012)

Fonte: elaborado pela autora

As informações foram distribuídas de acordo com as proposições da literatura de diversidade e inclusão. Assim, o Quadro 6, exposto acima, informa as principais temáticas quando o assunto é inclusão da diversidade nas organizações e de que forma estão dispostas na literatura. Por fim, ambos os quadros (5 e 6) da revisão da literatura, resumem os principais pontos de diversidade e inclusão, sendo norteadores das premissas prévias de Gestão da diversidade, discutidas ao longo do documento. Com estes subsídios teóricos pode-se, então,

construir o instrumento de coleta de dados. A construção do material de coleta será abordado a seguir, além de esclarecer todo o método do estudo.

3. MÉTODO

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e foi conduzida em duas fases. A primeira, - *exploratória*, contou com a realização de entrevistas semiestruturadas com especialistas de diversidade (ativistas, analistas de recursos humanos, líderes, consultores), a fim de explorar os entendimentos sobre o tema (diversidade e inclusão), os desafios (barreiras/estímulos e benefícios/problemas) e ações (mudanças) necessárias para a inclusão de pessoas diversas, identificados por especialistas. A opinião/percepção dos participantes sobre o assunto foi investigada, logo, as entrevistas são de natureza qualitativa (BAUER; GRASKELL, 2008).

A compreensão destas percepções foi relevante para compor os elementos de diversidade, juntamente com o disposto no referencial teórico. Assim, a fase contempla os objetivos específicos: 1) compreender as percepções de gestores, pesquisadores da área, ativistas e representantes dos grupos minoritários (Étnico-racial, Gênero, Orientação Sexual e PCD) sobre diversidade e inclusão nas organizações; e 2) identificar os desafios (ameaças/estímulos e problemáticas/benefícios) que afetam a Gestão da diversidade para a inclusão de pessoas diversas;

A segunda fase foi propositiva e envolveu a elaboração de um guia de diretrizes de gestão da diversidade que contribua para a inclusão e diversidade organizacional. A proposição foi feita a partir da aproximação e da relação dos entendimentos, das ações e dos desafios (as barreiras, os estímulos, os benefícios e as problemáticas) da inclusão de pessoas diversas nas organizações. Assim, a fase atende ao objetivo específico: 3) propor relações dos desafios e ações de Gestão da Diversidade que contribuam para a inclusão e permanência da diversidade organizacional. As relações permitiram compreender as ações pertinentes e a proposição de um guia de diretrizes para ações de Gestão da Diversidade. Desta forma, conclui-se o objetivo geral da pesquisa. A coleta de dados de cada fase é detalhada no próximo subcapítulo.

3.1 Coleta de dados

Na fase 1, o foco recai sobre a percepção, vivências e paradigmas dos principais envolvidos com a temática de diversidade e inclusão nas organizações e sociedade. Como mencionado anteriormente, foram conduzidas entrevistas com roteiros semiestruturados. O roteiro construído consta no **Apêndice A** (roteiro da entrevista), e tem como base os elementos e contextos do Quadro 5. O roteiro passou pela análise de uma especialista na área, no segundo semestre de 2020, via e-mail. Todos os comentários foram considerados para leitura e o aperfeiçoamento do roteiro.

As questões do roteiro buscam compreender as percepções sobre entendimentos - a presença da diversidade, a caracterização do que é diversidade e inclusão. Visto que o conceito de diversidade pode ser interpretado de diferentes formas por conta de ser um tema multidimensional, mencionado anteriormente no referencial teórico, além dos distintos desafios (barreiras/estímulos, problemas/benefícios) e mudanças nas diferentes visões dos especialistas que atuam nesta área de trabalho.

Assim, para definição dos respondentes e com o intuito de estabelecer um critério objetivo e imparcial para selecionar os especialistas entrevistados, uma busca no LinkedIn foi realizada a partir das palavras-chave: diversidade, inclusão. Após o perfil ser localizado nessa busca do LinkedIn, foi analisada a página completa da pessoa, avaliando a aproximação, vivências, experiências dos profissionais com a temática de diversidade e/ou a gestão da diversidade e inclusão nas organizações. Outro critério observado na seleção dos participantes foi o envolvimento com os subgrupos estabelecidos no trabalho (Gênero; LGBTQIA+; Etnia; PCD), bem como sua atuação no papel de gestores, gestores de RH, pesquisadores, influenciadores digitais, ativistas dos grupos (voluntários ou não). Fundamental que não fossem apenas profissionais curiosos pelo tema ou que exclusivamente divulgassem conteúdos de diversidade em postagens no seu perfil. Por isto, o enfoque da busca foi por profissionais com uma atuação em prol da diversidade/inclusão nas organizações.

As pessoas com o perfil almejado foram contatadas na própria ferramenta do LinkedIn para convite ou por alguma inviabilidade da própria ferramenta, os profissionais foram contatados pelo e-mail disponibilizado no perfil. O Quadro 7 contempla as principais informações e características do perfil analisado para seleção das 10 pessoas entrevistadas:

Quadro 7 – Entrevistados fase 1

Atividade Profissional	Pessoa entrevistada	Grupo
Especialista Diversidade & Inclusão	E1	LGBTQIA+
Analista de Recrutamento e Seleção – D&I	E2	Gênero
Consultor(a) em Inclusão	E3	PCD
Líder de Diversidade e Inclusão	E4	Étnico-racial
RH DHO Diversidade	E5	Diversidade
Especialista de Recursos Humanos	E6	Diversidade
Gerente de Diversidade & Inclusão	E7	PCDs
Analista de Diversidade e Inclusão - Palestrante	E8	LGBTQIA+
Especialista Diversidade & Inclusão	E9	LGBTQIA+
Consultor(a) em D&E&I, Ativista Negra	E10	Étnico-racial

Fonte: elaborado pela autora

O quadro identifica que as pessoas entrevistadas possuem proximidade com o tema, são gestores, especialistas, palestrantes, consultores e ativistas dos recortes de Gênero, Orientação sexual (LGBTQIA+), Étnico-racial e PCDs. Seguindo a sugestão de uma das pessoas entrevistadas, as pessoas que participaram serão, preferencialmente, mencionadas no coletivo feminino, como “pessoas entrevistadas” ou “por especialistas”, de modo que não se possa definir a identidade de gênero.

Após o aceite, foi encaminhado um *link* para a entrevista online, utilizando a ferramenta “Google Meet”, portanto, foram feitas de forma remota. A coleta de dados da pesquisa, ocorreu no primeiro semestre de 2021 e finalizou em outubro de 2021. As entrevistas foram agendadas de acordo com as disponibilidades das pessoas entrevistadas e possuem duração média de 65 minutos. As respostas foram gravadas com o consentimento dos participantes e transcritas na íntegra, para posterior análise.

3.2 Análise de dados

A metodologia de análise de conteúdo foi utilizada para a análise dos dados, com o auxílio do software NVIVO10. A análise de conteúdo de acordo com Bardin (2016), ocorre ao apreciar de forma crítica os dados coletados, para assim perceber significados de ordem sociológica, psicológica, política, entre outros.

Primeiramente, foi necessário tomar conhecimento das transcrições das entrevistas, assim, todas foram lidas na íntegra para compreender o conteúdo. Em um segundo momento de leitura, foi possível identificar que emergiam relações entre os temas das entrevistas. Então, as transcrições foram importadas para o software NVIVO 10, e para a organização dos dados foi utilizada a codificação dos temas em “nós”. Ao total foram criados 8 “nós” para as referências. Após novas revisões, alguns dos nós criados foram incorporados em uma categoria maior. Assim, foram adotadas três categorias centrais para análise: a) entendimentos do tema (diversidade e inclusão); b) desafios (barreiras/estímulos e problemáticas/benefícios); c) proposta de mudanças e ações de diversidade e inclusão organizacional

A organização dos dados com o software NVIVO 10 possibilita construir diferentes matrizes de codificação, auxilia na sintetização de conteúdos, sendo possível identificar as semelhanças e diferenças nas falas dos respondentes e propor relações com os demais dados coletados e organizados em distintas categorias. Por isso, facilita o cruzamento das categorias analisadas dos resultados com as premissas estabelecidas a partir da literatura. A fim de contribuir com o entendimento do leitor, cabe ressaltar novamente que a revisão da literatura reúne nos quadros (5 e 6) temas e premissas norteadoras desta pesquisa. Os quadros expositivos

da análise de dados apresentam, portanto, os indícios de entrevistas e retomam os apontamentos do referencial teórico. Na fase 1, os dados foram organizados em categorias prévias, conforme Figura 3:

Figura 3 – Tela resumo dos Nós criados para identificação de conteúdos tratados nas entrevistas

Nós livres				
	Nome		Fontes	Referências
+	Barreiras e estímulos		10	247
+	Benefícios e Problemáticas		10	337
	Caracterização da diversidade		10	42
	Caracterização da inclusão		9	46
	Diversidade nas relações		10	50
	Grupos de Minoria		10	170
+	Mudanças		10	157
	Permanência da diversidade		10	86

Fonte: Total de Codificações de nós criados para referências de entrevistas no NVIVO10

Como mencionado anteriormente, inicialmente foram construídos 8 “nós”. Destes, 5 foram considerados para a categoria “a) entendimentos do tema”: “Caracterização da diversidade”; “Caracterização da inclusão”, “Diversidade nas relações”, “Grupos de Minorias” e “Permanência da diversidade”. Uma revisão permitiu compreender que as referências de “Diversidade nas relações” e “Permanência da diversidade” integravam a “Caracterização da Inclusão”. Além disso, os conteúdos das referências de “Diversidade nas relações” e “Permanência da diversidade” eram semelhantes em suas finalidades. Deste modo, foram reorganizados e apresentados de forma unificada, na seção de discussão nomeada de “2.1- Permanência de pessoas diversas”. Com isso, os subtemas da categoria “a) entendimentos do tema”, são: 1- caracterização da diversidade; 2- caracterização da inclusão e 2.1 – permanência de pessoas diversas (inclusão da inclusão); 3- grupos de minoria.

Em razão de sua natureza, os dados dos subtemas “1- caracterização da diversidade” e “2- caracterização da inclusão”, permitiram a compreensão das percepções de especialistas, assim como validar ou rejeitar premissas (apontadas *a priori* na literatura, quadro 6). Os dados analisados para o subtema “3- Grupos de minoria” são expostos em quadros (retomam os apontamentos do Quadro 5) ao longo do capítulo de análise, organizados de acordo com as vivências de cada subgrupo de minoria (Gênero, Orientação Sexual- LGBTQIA+, Étnico-

Racial e PCDs) estudado para a pesquisa. Para os três subtemas, ao início do subcapítulo são apresentadas figuras resumo exportadas do NVIVO10, com as referências codificadas e, ao final, as nuvens de palavras – gráfico de palavras com maior repetição nas referências codificadas – visto a finalidade de caracterizar os conceitos e, assim atender ao objetivo específico 1 desta pesquisa.

Ademais, ao longo da análise da categoria “b) desafios” da fase 1 desta pesquisa, foram identificadas quatro subcategorias: pessoas, processos/rotinas, estratégia, ambiente. Assim, os dados foram reorganizados considerando os impactos. Os quadros expositivos, para cada subcategoria, são apresentados por: fatores externos (ameaças/barreiras) e fatores internos (problemas/benefícios). As análises desta fase atendem ao objetivo específico 2 da pesquisa.

Deste modo, com premissas avaliadas e teorizadas as discussões, foi iniciada a Fase 2. Neste momento, relações foram estabelecidas entre desafios e ações de gestão da diversidade, na visão de especialistas. Assim, ao perceber que algumas ações não possuíam embasamentos suficientes em entrevistas de especialistas, as premissas eram rejeitadas e as afirmativas eram invalidadas. Quando não existiam premissas com propostas de ações mencionadas por especialistas para atender a demandas dos desafios impostos, novas sugestões de ações eram propostas para a gestão da diversidade. Estas relações são explanadas ao longo da terceira categoria “c) proposta de ações e mudanças para a diversidade e inclusão”. Um quadro resume as premissas validadas e as sugestões exploradas ao longo da análise, atendendo o objetivo específico 3. Além de reunir as ações em um manual de diretrizes de Gestão da diversidade, concluindo a fase 2 e o objetivo central da pesquisa. No Quadro 8, a coleta e análise de dados estão distribuídas pelas fases da pesquisa, em consonância com os objetivos propostos.

Quadro 8 – Métodos e ferramentas de coleta e análise de dados

Fase 1 – Exploratória: contempla objetivo esp. 1 e 2. A coleta e análise de dados serão as seguintes:
1 – Seleção no LinkedIn por proximidade com o tema (Gênero; LGBTQIA+; Étnico-racial; PCD);
2 – Primeiro contato por e-mail ou mensagem no LinkedIn para convite de entrevista;
3 – Entrevistas remotas e individuais (plataforma “Google Meet”) – duração média de 65 minutos;
3.1 – Roteiro de entrevista semi-estruturado (Apêndice A), adoção do critério de saturação;
4 – Análise de conteúdo das entrevistas – definições de categorias e subcategorias;
4.1 – Transcrição e organização dos dados em nós, com o auxílio do software NVIVO10;
4.2 – Validação de premissas estabelecidas no referencial teórico – Quadro 6;
Fase 2 - Propositiva: contempla o objetivo esp.3 e central da pesquisa. Após as coletas e os dados analisados:
1-Relacionar os desafios da Gestão da Diversidade e as ações que contribuem para a inclusão;
2 - Construir um guia de diretrizes de ações da Gestão da diversidade;

Fonte: elaborado pela autora

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados apontam as perspectivas de especialistas sobre a diversidade e inclusão. Os dados analisados a seguir, estão distribuídos nas categorias adotadas: a) entendimentos do tema; b) desafios (barreiras/estímulos e problemas/benefícios); c) proposta de ações e mudanças para a inclusão da diversidade.

4.1 Entendimentos dos especialistas sobre o tema

O “nó” codificado refere-se a compreensão dos especialistas sobre o tema. Somam-se um total de 394 diferentes codificações no NVIVO10. Por fim, as subcategorias propostas para o “entendimento do tema”, são: 1- caracterização da diversidade; 2-caracterização da inclusão e 2.1- permanência da diversidade; 3- grupos de minoria. Ao final de cada resultado apresentado para as subcategorias, um quadro resume os principais apontamentos das entrevistas e suas relações com a literatura e a validação das premissas levantadas a partir desta.

4.1.1 Caracterização da diversidade

Os dados foram organizados dentro do Nó de “Categorização da diversidade”. Este nó retratou todas as referências que pudessem expressar o sentido e a compreensão de especialista sobre o que é diversidade e o seu diagnóstico, simultaneamente, associar as menções com as premissas do Quadro 6. As entrevistas citadas de forma recorrentes no “nó” possuem maior cobertura e estão apresentadas na Figura 4.

A partir das entrevistas realizadas, pode-se perceber que todos as especialistas concordam quanto a maneira que se determina a existência de diversidade. Para especialistas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10), é com a identificação de pessoas pertencentes aos grupos de minoria que se pode caracterizar a diversidade de um grupo de pessoas ou de uma organização. Então, com base no exposto pelos especialistas, dizer que a diversidade é a presença de pessoas de diferentes grupos de minoria (SALES, 2017), portanto uma organização com um grupo homogêneo não será caracterizada como diversa. Neste sentido, “a diversidade é um fato demográfico que a gente olha e vê a diversidade” relata a pessoa entrevistada (E1).

Figura 4 – Tela resumo das referências codificadas para o nó “Caracterização da diversidade”

Caracterização da diver x			
Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
Transcrição - Entrevista 1	Internals	6	4,44%
Transcrição - Entrevista 10	Internals	3	3,61%
Transcrição - Entrevista 2 -	Internals	5	4,59%
Transcrição - Entrevista 3 -	Internals	4	1,70%
Transcrição - Entrevista 4 -	Internals	4	2,13%
Transcrição - Entrevista 5 -	Internals	6	1,91%
Transcrição - Entrevista 6 -	Internals	7	1,30%
Transcrição - Entrevista 7 -	Internals	2	0,59%
Transcrição - Entrevista 8 -	Internals	1	0,42%
Transcrição - Entrevista 9 -	Internals	4	2,22%

Fonte: Codificação de referências no nó criado “Caracterização da diversidade” no NVIVO10

Neste aspecto, foi abordado que o termo diversidade deva ser pesquisado no dicionário, portanto, segundo Ferreira (1999), pode significar a qualidade daquilo que é diverso, ou seja, o que é diferente, variado e que apresenta uma certa variedade. No dicionário também aborda que diversidade pode ser um conjunto variado, com multiplicidade ou que pode ser significado de tudo aquilo que é oposição, contradição e desacordo. Quando se trata de ser humano, diverso pode ser alguém com suas características físicas ou não, diferentes do “padrão” estabelecido pela sociedade (BAVON, 2019). No entanto, é o sentido do significado do dicionário – conforme proposto por uma das pessoas entrevistadas (E9) quando questionado sobre como caracterizar a diversidade nas organizações – que se volta a esclarecer sobre a multiplicidade de pessoas nas organizações. Neste sentido, uma pluralidade de vozes (TRITTIN; SCHOENEBORN, 2017) cuja multiplicidade resulta em contribuir com os resultados das organizações (GUTIERREZ *et al.*, 2000). Os relatos confirmam a premissa “Diversidade de identidade” e “Orgulho em pertencer” vinculada às distintas identidades.

Embora, caracterizar a diversidade também possa ser sinônimo de “medir” essa tal multiplicidade. Para uma das pessoas entrevistadas (E1), a caracterização da existência da diversidade de uma organização pode ser obtida por pesquisas internas. Outras pessoas entrevistadas (E6, E8) mencionaram que algumas empresas adotam com frequência atualizações cadastrais, assim inserem campos de questões demográficas. Ou indagam em pesquisas específicas como pesquisas de clima, o que segundo os especialistas (E1, E2, E3, E7), tem sido a forma mais comum de coletar esse tipo de dado. Este comentário foi recorrente, são encontradas referências similares sobre as descobertas da diversidade por especialistas (E2, E3,

E4, E5, E6, E7, E10). O que confirma a premissa de “Diversidade estratégica”, vista a adoção de levantamentos de dados da pluralidade ao adotar posturas. Assim é possível coletar esses dados de ordem demográfica da população da empresa em questão, embora em muitas ainda não se percebe a representatividade dos grupos minoritários (CARVALHO-FREITAS, 2007).

Ademais, esclarecem (E1, E9, E10) que em virtude da informalidade de algumas organizações e da falta de pesquisas desse cunho, esses dados demográficos podem ser também coletados indiretamente, em assuntos abordados durante conversas com os colaboradores. Uma das pessoas entrevistadas (E1) fez menção inclusive ao grupo de pessoas que fazem parte da comunidade LGBTQIA+. Ainda que não se deva questionar diretamente ao colaborador durante uma conversa, o correto é esperar a oportunidade certa, se a pessoa se sentir à vontade, irá falar abertamente e se posicionar sobre o assunto – afirmou a pessoa entrevistada (E1). Neste ponto, a comunicação entre as pessoas, mencionado em quase todas as entrevistas, se mostra relevante para a diversidade e valida a premissa proposta para “Comunicação inclusiva” de que a comunicação deve ser aberta e inclusiva com todos. Ademais, a inclusão deve ser considerada aos processos informais das organizações, nos momentos de encontros, almoços, eventos, em que as informações e decisões circulam informalmente (MOR BARAK, 2000).

Sob outro ponto, a comunicação sobre a diversidade deve ser transparente, dois especialistas entrevistados (E1 e E5), abordaram que empresas devem muitas vezes coletar e/ou divulgam relatórios de sustentabilidade, nestes relatórios podem compartilhar esses dados e assim o mercado também conhece as informações de diversidade das empresas. Ademais, novas resoluções tornaram obrigatórias a presença de diversidade – por empresas situadas no Brasil que apresentem “*report*” internacional –, bem como a divulgação de dados sobre a composição dos conselhos de administração para que se tornem de fato diversos. O que reforça algumas mudanças necessárias nas organizações, devido a nova mudança se viram obrigadas a cumprir com adequações de exigências da NASDAQ, conforme informa Singh (2021).

Nesta linha, os apontamentos dos entrevistados, além de abordar a caracterização da diversidade e divulgação de dados, direciona para esforços de representatividade de pessoas de diferentes grupos de minoria. A diversidade dos grupos de minoria, ou como trazido por especialista (E3), a diversidade da diversidade também é fato relevante. A diversidade não é somente uma questão demográfica, existem dimensões centrais que podem coexistir nas mesmas pessoas e que contribuem para a interseccionalidade da diversidade, como: a dimensão essencial, a social, a cognitiva; ainda há a dimensão organizacional (SILVA; PINTO, 2019).

Além disso, a representatividade da diversidade é exposta em 12 referências de diferentes pessoas entrevistadas (E1, E2, E4, E5, E6, E9). Dentre os relatos as indagações sobre:

“percentual de negros que estão em posições de liderança? Qual o percentual de pessoas com deficiência que estão em posições de liderança? Qual é o percentual de LGBTQIA+ que...para mim é esses números que dizem.”, é de importante investigação para caracterização da diversidade de uma organização, como trazido por uma pessoa entrevistada (E3). Essas afirmações validam a premissas de “Escolher a diversidade” para as posições abertas nas organizações, ao aumentar processos seletivos estruturados para atender a diversidade e a criação de “Equidade em mérito” ao propor posições – “*pipelines* de sucessão” - destinados a pessoas diversas. Como um incentivo para equilibrar oportunidades e conceder chances a pessoas de segmentos sociais discriminados socialmente ou com pequena representatividade em espaços de poder. Isto porque as ações afirmativas podem ser voltadas para organizações no âmbito da saúde, educação, cultura, trabalho e outros (CAREGNATO; OLIVEN, 2017).

Com isto, os apontamentos realizados por especialistas estão alinhados com as premissas, o que permitiu a construção do Quadro 9 que aproxima apenas as premissas validadas pelo nó de “Caracterização da Diversidade”, com os resultados propostos a partir das entrevistas realizadas com especialistas.

Quadro 9 – Resultados das entrevistas: Caracterização da diversidade

Elemento	n.	Premissas	Ref. Teórico	Resultado das entrevistas
Escolhendo a diversidade	1.	A gestão da diversidade implica em escolher a diversidade, ser atrativos para públicos diversos e desenvolver processos seletivos inclusivos.	Mor Barak (2015); Baker e French (2017); Madeira e Gomes (2018).	Diversidade como um fato demográfico (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9) valida a premissa de que a organização deve ser atrativo e atrair pessoas plurais;
Diversidade de Identidades	7.	A gestão da diversidade facilita o clima de inclusão, criando ações e espaços para a liberdade de ideias e expressão, estimulando e respeitando a identidade diversa no ambiente de trabalho.	Nkomo (2019); Cox e Blake (1998); Hall (2012); Silva(2012); Lorentz <i>et al.</i> (2016); Pompeu e Souza (2018); Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010); Singh e Daniel (2016).	A diversidade de uma organização é identificada com base na representatividade de diferentes pessoas e identidades (E1, E2, E4, E5, E6, E9). Sem mencionar que pesquisas internas (clima e censo) como fundamentais para identificar a presença da diversidade nas organizações (E1, E2, E3, E5, E6, E7 e E10). As pessoas entrevistadas (E1, E2, E6) também caracterizam a diversidade como a liberdade de ser quem se é. Assim, valida que para a gestão da diversidade é importante a liberdade de expressão, de diferentes ideias e identidades no ambiente de trabalho. Igualmente, esse entendimento se aplica a comunicação organizacional (interna e externa) e entre as pessoas, de forma que compreenda os diferentes olhares dos grupos de minoria.
Orgulho em pertencer	8.			
Comunicando inclusão	13.	2- a gestão da diversidade deve oportunizar a comunicação aberta e inclusiva com todos.	Meta 5.b – Agenda 2030; Ferdman <i>et al.</i> , (2009); Bueno e Freitas (2018); Triguero-Sánchez <i>et al.</i> , (2018).	
Equidade em mérito	14.	4- a gestão da diversidade pode sugerir que o “ <i>pipeline</i> ” de sucessão da liderança tenha percentuais pré-estabelecidos, uma espécie de cota, que serão preenchidos por pessoas de recortes da diversidade.	Meta 5.5 – Agenda 2030; Triguero-Sánchez <i>et al.</i> , (2018).	Uma alternativa para aumentar a representatividade de pessoas diversas, fator relevante (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9)
Diversidade estratégica	15.	1 – a gestão da diversidade pode ser vista como uma questão estratégica da organização para criatividade e inovação, retenção de talentos, desempenho e competitividade organizacional.	Sales (2018); Riedel (2018); Singh (2021). Leonard e Levine (2006); Triguero-Sánchez <i>et al.</i> , (2018). Pena e Cunha (2017); Patrick e Kumar (2012);	Muitas organizações divulgam o resultado em Relatórios de Sustentabilidade (E1 e E5), a diversidade passa a ser estratégica aos relatórios, indicam quantas pessoas de diferentes grupos minoritários ocupam posições (Liderança, Representatividade dos grupos e no Conselho de Administração). (E1, E2, E4, E5, E6, E9).

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, o nó de caracterização da diversidade claramente apresenta dados que expressam questões de diagnóstico, retrata principalmente a diversidade como um conceito quantitativo sobre a representatividade das pessoas de um grupo ou organização. Neste sentido, o software NVIVO10 ainda possibilita a contagem de palavras do nó que foi categorizado e disponibiliza um gráfico na forma de nuvem, das palavras que apresentaram maior repetição. O resultado para este nó é de uma nuvem cujas principais palavras remetem a pessoas, grupos, características (de pessoas ou grupos) e outras que remetem a indicadores para medição, vide Figura 5.

Figura 5 – Nuvem de palavras do Nós de Caracterização da diversidade



Fonte: gerado pela autora no software NVIVO 10 a partir de codificação dos dados

4.1.2 Caracterização da inclusão

O nó de “Categorização da Inclusão”, codifica as referências que expressam a compreensão de especialistas sobre inclusão de pessoas diversas. As entrevistas relacionadas ao nó encontram-se na Figura 6.

Figura 6 – Tela resumo das referências codificadas para o nó “Caracterização da inclusão”

Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
Transcrição - Entrevista 1	Internals	9	6,20%
Transcrição - Entrevista 10	Internals	1	0,75%
Transcrição - Entrevista 2 -	Internals	1	0,31%
Transcrição - Entrevista 3 -	Internals	12	5,56%
Transcrição - Entrevista 4 -	Internals	3	1,10%
Transcrição - Entrevista 5 -	Internals	5	1,35%
Transcrição - Entrevista 6 -	Internals	5	0,69%
Transcrição - Entrevista 7 -	Internals	5	3,60%
Transcrição - Entrevista 8 -	Internals	1	0,42%
Transcrição - Entrevista 9 -	Internals	5	2,09%

Fonte: Codificação de referências no nó criado “Caracterização da inclusão” no NVIVO10

O entendimento das pessoas que foram entrevistadas sobre o tema é de que “a inclusão, ela é atitude” (E6). De acordo com as entrevistas, a inclusão não será visualmente perceptível como a diversidade, que é um fator objetivo e pode ser observada em um retrato da organização. Neste sentido, concordam que a “inclusão vai ser movimento, diversidade é um fato. Essa é a diferença. Inclusão é movimento e ação” (E9). Se percebe que a “inclusão é uma ação, uma atitude que a gente tem ou não perante uma situação ou uma pessoa” (E3). A diversidade pode ser compreendida por sua composição, com grupos de minorias e sua representatividade na organização (ROBBERSON, 2006).

Ademais, foi recorrente a citação nas entrevistas da frase: “Diversidade é convidar para a festa, inclusão é chamar para dançar” (E1). Portanto, inclusão não será apenas uma questão de ter ou não ter pessoas de grupos distintos, mas de fato trabalhar ações para que estas pessoas permaneçam nas organizações. A inclusão exige facilitar, possibilitar e oportunizar que pessoas e grupos estejam mais seguros e à vontade para participar (FERDMAN, 2017).

As indagações sobre a caracterização da inclusão, apontaram as questões de legislação, algumas pessoas em entrevistas indicaram tanto medidas de ações afirmativas, com referências à Constituição Federal (1988), Lei de Cotas (1999) e à Lei Brasileira de Inclusão (2015), ao citar a necessidade de acesso a todos (E3, E7, E9, E10). Outros especialistas de gestão da diversidade e inclusão (E1, E5, E7), informaram que com a pandemia e a necessidade de trabalhar remotamente, mais empresas procuraram para fornecer auxílio no processo de adaptação dos locais de trabalho, dos materiais e tecnologia, bem como realizar os acompanhamentos das pessoas com deficiência que naquelas organizações estavam percebendo

diversas questões de relacionamento. Isto denota uma consciência e sensibilidade das organizações com os processos de acessibilidade e inclusão da diversidade, neste caso das pessoas com deficiência (FERDMAN, 2017). Como visto, válida a premissa elencada, de que deve ser de fato uma “Organização de todos”, não apenas de uma maioria privilegiada.

Ainda, pode ocorrer uma confusão, em virtude das leis criadas, pode se associar inclusão equivocadamente a apenas entrada (admissão) de pessoas com deficiência nas organizações, explica E1. Embora, os entendimentos de acesso para a inclusão não se limitem exclusivamente a locomoção, como relata a pessoa entrevistada (E9): “[...] enfim, inclusão é o que a gente vai fazer a respeito disso, para criar equidade para que [...] possam ter os mesmos direitos de fato”. A gestão da diversidade pode ser considerada uma evolução da ação afirmativa, ditada por resoluções governamentais e pressões externas, para focar no gerenciamento das pessoas, de suas demandas (RENNER; GOMES, 2020).

Por isso, o desenvolvimento de oportunidades iguais também é comum a outras referências codificadas no nó para a caracterização da inclusão (E1, E3, E4, E5, E9). Dentre as atitudes fundamentais listadas para a inclusão, distingue-se a criação de condições que possam proporcionar oportunidades para todas as pessoas diversas. Assim, como explica (E5): “garantir às pessoas condições de [...] concorrer, ou exercer as atividades [...]. Você contrata as pessoas e você permite que elas, dali em frente possam ser, por exemplo avaliadas igual a todo mundo”. A gestão da diversidade percebida como facilitadora do ambiente de trabalho, onde as semelhanças e diferenças dos indivíduos são valorizadas para que as pessoas possam atingir seu potencial ao máximo (PATRICK; KUMAR, 2012). Desta forma, os comentários codificados muito se assemelham as premissas 1 e 3 de “Equidade em mérito”.

Assim, os dados apontam que a inclusão é uma ação caracterizada, portanto, por medidas de acesso a todos e pela promoção de oportunidades iguais para pessoas diversas. Outro ponto fundamental observado nas entrevistas indica para o respeito às diferenças. A importância do ser, das suas individualidades, em poder se expressar sem medo de sofrer retaliações, discriminações (E1, E3, E5, E6, E7, E9). Com isto, “a inclusão cria oportunidades reconhecendo quem você é” (E7), não basta ações isoladas para se ter pessoas diversas é preciso que se trabalhe em conjunto a inclusão, pois “sem uma cultura inclusiva, de segurança psicológica, de respeito às diferenças, sem senso de pertencimento[...], não adianta ter diversidade. Não adianta ter um time diverso se aquelas pessoas continuam reproduzindo um padrão pré-estabelecido, sem liberdade para serem elas mesmas” (E3). Por este motivo, as entrevistas reforçam que as premissas “Conectando a diversidade” e um “Clima de inclusão” devem ser consideradas para gestão da diversidade organizacional. A inclusão pode ser

caracterizada por estimular a discussão sobre equidade, reconhecimento e justiça (CAREGNATO; OLIVEN, 2017).

A caracterização da inclusão por existir o respeito às diferenças, segundo especialistas entrevistados (E3, E7, E9, E10), é o que também contribui para a segurança psicológica das pessoas. Esses depoimentos foram utilizados pelas pessoas entrevistadas para caracterizar a importância de ações de inclusão das organizações, de forma que se possa atuar nas relações, ao trabalhar a cultura organizacional, a fim de promover o bem-estar coletivo. O nó ainda constitui diversas menções sobre como é válido ter iniciativas, programas e ações para a cultura organizacional/inclusiva, novamente, reforça uma das premissas que é a de "Cultura inclusiva". Portanto, trabalhar questões voltadas a valores e crenças organizacionais pode otimizar os efeitos positivos da diversidade ao articular programas, projetos e ações estratégicas (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018).

Outro elemento recorrente nas entrevistas foi o senso de pertencimento, definido por uma pessoa entrevistada (E7) como: “a experiência de te sentir parte. De fato, tu sentir que a tua palavra tem valor, que tu é escutado, respeitado, tu ser quem tu é”. Isto revalida a premissa “Clima inclusivo”. Enfim, o sentimento de pertencimento oferece suporte emocional ao colaborador, nas relações e no ambiente de trabalho, se esses elementos são inclusivos, então o trabalho se torna ainda mais prazeroso para todos (POMPEU; SOUZA, 2018).

Uma das pessoas (E9) mencionou que essa é uma das peças-chaves da inclusão, o pertencimento. Ainda propôs uma alteração na famosa frase da autora Verna Myers, que deveria expandir ao entendimento de pertencimento, pois seria complementar a diversidade e inclusão. Desta forma, propõe que diversidade é, sim o ato de convidar para a festa (aumentar a representação demográfica), que a inclusão é chamar para dançar (atitudes e movimentos para que as pessoas diversas façam parte) e que por fim, “pertencimento, que é o sentimento, a pessoa poder dançar do jeito dela e ninguém rir dela, o poder dançar do jeito que queira sozinho ou não” (E9). Por vezes, essa palavra é utilizada como uma questão de posicionamento da empresa, como exemplifica uma das pessoas entrevistadas (E5) “a gente tenta não chamar de programa de diversidade, a gente tenta chamar de pertencimento, o que é muito interessante”. O pertencimento do indivíduo está relacionado ao sentimento de ser reconhecido como parte da organização (PEREZ-NEBRA; TORRES, 2014).

Em complementar a esta questão do pertencimento que foi elencada por algumas das pessoas entrevistadas (E1, E3, E5, E9, E10) ao caracterizar a existência de inclusão nas organizações, a empatia aparece igualmente em algumas entrevistas (E1, E4, E6, E7, E9, E10) no que se refere ao sentir, perceber e se reconhecer dentro de uma organização como parte

responsável pela mudança. A consciência e a sensibilidade das organizações nos processos de inclusão (FERDMAN, 2017).

Ainda que indiretamente, em alguns momentos aparece como “perceber a dor do outro” o que remete ao sentido da palavra, em outras referências é diretamente expressa, como exposto pela pessoa E1: “ao sentar na cadeira de empatia, empatia é uma coisa assim... é muito necessário quando se trata de inclusão, mas também é muito difícil”. Ainda justificam que para que se possa existir empatia nesse processo de inclusão é importante que se tenha ações voltadas a “sensibilizar, desenvolver, acompanhar” (E6). A inclusão, portanto, tem como base os princípios de aceitação das diferenças individuais, respeito a valorização da diversidade humana, tendo igual valor e direito a pertencer (HEIDRICH, 2020).

Adicionalmente, uma especialista (E7) aponta que a caracterização da inclusão também passa por aspectos da espiritualidade, explica que a espiritualidade compreende valores e propósitos, que podem por vezes estar ligados a aspectos religiosos. De acordo com o que foi explanado na entrevista, não necessariamente a espiritualidade será uma questão religiosa. Se interligado ao ser humano e ao meio onde ele vive, a consciência do ser e do comportamento. Na sua visão, isso proporciona um complemento às ações organizacionais de inclusão: “faz todo sentido tu se sentir parte, mas muito mais aos teus propósitos estarem conectados com aquilo que está fazendo [...]” (E7). A especialista entende que o trabalho – um espaço para as pessoas desempenharem seu potencial, um ambiente que as pessoas podem se desenvolver – deve atribuir metas e proporcionar meios para a espiritualidade de todas as pessoas, assim podem crescer em um ambiente de igualdade, com propósito. Por isso, a importância de trabalhar as premissas como “Cultura inclusiva”, cuja construção de valores éticos (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011; PATRICK; KUMAR, 2012) são avaliados para promover transformações associadas a diversidade e inclusão no ambiente e nas relações das organizações (WINDSCHEID *et al.*, 2017).

Assim, em complemento a percepção de especialistas (E1, E5, E6, E8, E10) que orientam a definir metas e estratégias organizacionais à inclusão de pessoas diversas, não apenas por finalidades de resultado (lucro) visto que, em conjunto (a espiritualidade) proporciona propósito para as ações, criar sentido aos programas. Ou seja, a inclusão se caracteriza para além de desempenhar ações de atração da diversidade, mas para a construção de ambiente e clima que respeite e estimule as pessoas diversas que compõem as organizações (BAKER; FRENCH, 2017).

Ainda, uma das pessoas entrevistadas (E1) reforça que a estratégia pode ser mais bem desdobrada quando se trabalha um conjunto de ações de inclusão das pessoas diversas. Isto

porque, com base na sua visão, “você tem uma comunicação mais latente [...], isso vem com ganho de produtividade e também com ganho de pertencimento” (E1). O que corrobora com as premissas apontadas da “Diversidade estratégica”. Portanto, as entrevistas indicam que ao caracterizar a inclusão outros aspectos podem estar relacionados como impactos em produtividade, comunicação, ganho de senso de pertencimento, segurança psicológica e aumento da empatia organizacional (FREITAS, 2015; SALES, 2017; POMPEU; SOUZA, 2018).

Por este motivo, informam que o diagnóstico para caracterizar a inclusão partem de pesquisas que avaliam a percepção do usuário (citam entre alguns exemplos pesquisas) que buscam identificar o resultado das experiências organizacionais “Se eu tenho ações de diversidade acontecendo, qual o engajamento do público? Quem é o perfil desse público engajado? Eu começo a avaliar o impacto das minhas iniciativas” (E3). Ademais, neste mesmo sentido, pode-se perceber que existem intenções em contribuir ao bem-estar e respeitar a identidade diversa dos colaboradores (NKOMO *et al*, 2019; HALL, 2014).

Quando questionado sobre ações para realizar a inclusão de pessoas na organização, uma das pessoas entrevistadas mencionou que para ter ações seria fundamental a própria validação como ocorre nas pesquisas da “*Great Place to Work (GPTW) – for all*”. Listou o que mais chamou atenção sobre clima inclusivo da pesquisa foi justamente no sentido de: dar voz aos diferentes grupos; criar grupos de afinidade nas organizações; elaborar um plano de ação que busque respeitar as pessoas como são, não discriminar e oferecer múltiplas oportunidades. Na visão da pessoa entrevistada, o principal fator para a inclusão ainda perpassa por uma validação do quanto o ambiente é receptivo ou quanto aos preconceitos não conscientes, para isto se deve debater e capacitar as pessoas. Em vista disto, que premissa “Conectando a diversidade” (treinamentos e ações de sensibilização dos times) foi fundamentada, porque entende-se que o preconceito contribui para que as políticas não sejam eficazes, ainda mais quando não há sensibilização das pessoas para a diversidade (POMPEU; SOUZA, 2018).

Além das pesquisas de percepção, para verificar a trajetória das pessoas na organização, as pessoas entrevistadas (E5, E6, E7, E10) recomendam outras pesquisas de engajamento como possíveis propostas pelas empresas aos recortes de diversidade. Quando não conseguem realizar esse tipo de levantamento, sugerem analisar relatórios das organizações, buscando fatores adicionais, tal qual movimentos organizacionais (promoção, demissão, desligamentos). A fim de compreender quais são os grupos envolvidos: “quantas pessoas eu desligo, quais são... nos pedidos de desligamento, quais são os motivos desses pedidos” (E6). Ou então, avaliar a atração com: “quanto de entrada de determinados públicos e por que eu não estou atraindo outros

grupos? Então, eu já tenho um diagnóstico aí. Em termos mais qualitativos, mesmo” (E5). A tentativa é diagnosticar quem as organizações atraem e o que as mantém, a permanência dessas pessoas é fundamental. Ao remover as barreiras se deve garantir o acesso e permanência para que as pessoas possam socializar e se desenvolver nas organizações (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2015). Sem mencionar as barreiras atitudinais que necessita de um conjunto de iniciativas e ações para que a transformação ocorra (BONILHA, 2016; SASSAKI, 2010; OMS, 2016).

No sentido de quebrar barreiras para a permanência, em entrevistas (E1, E2, E4, E5, E8, E9), especialistas informaram em muitos casos essas barreiras podem ser por questões de escolaridade. Os interesses das pessoas pertencentes aos grupos minoritários em permanecerem na organização podem ser travancados pela falta de educação formal ou orientação de carreira. Com base nisto que foi fundamentada a premissa “Empoderar Pessoas”, e então, sustentada pelas evidências encontradas nas entrevistas. Muitos programas de inclusão podem contar com formação e treinamentos de processos (JAYNE; DIPBOYE, 2004), de capacitação técnica (THOMAS *et al.*, 2010; SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011), garantindo que todos possam maximizar seu potencial e o autodesenvolvimento (PATRICK; KUMAR, 2012).

Com isto, essas são algumas das reflexões das entrevistas e associações propostas com a literatura para o nó de “Caracterização da inclusão”, a partir disto, o Quadro 6 foi revisto. Com base nas premissas propostas, oriundas da revisão da literatura, que se relacionavam com as menções codificadas das entrevistas – na coluna “Resultados” -, tem-se o Quadro 10.

Quadro 10 – Resultados das entrevistas: Caracterização da inclusão

Elemento	n.	Premissas	R. Teórico	Resultados
Questionários inclusivos	2.	A gestão da diversidade deve assegurar que os espaços, as ferramentas e os materiais de trabalho dos processos seletivos deverão ser inclusivos para todos;	Mor Barak (2015); Baker e French (2017); Madeira e Gomes (2018)	O processo seletivo e a todas as ferramentas que compõe esta etapa devem ser inclusivas com a diversidade, caracterizando assim a abertura para a inclusão de pessoas diversas, como observado em entrevistas (E1, E4, E6, E8).
Ferramentas e materiais para seleção inclusiva	3.			
Recebendo a diversidade	4.	1- a gestão da diversidade pode propor a conscientização dos temas sobre a diversidade e inclusão desde a integração institucional (“ <i>onboarding</i> ”); 2- a gestão da diversidade deve preparar materiais institucionais para a integração de novos colaboradores de forma que sejam inclusivos	Carvalho-Freitas <i>et al.</i> (2017); Thomas (2010);	Para que a diversidade de pessoas seja mantida na organização, especialistas (E1, E2, E4, E5, E6, E9) concordam que atitudes maiores que a inserção destes profissionais diversos. É preciso preparar a organização e também manifestar aos novos colaboradores que estão entrando sobre a relevância da diversidade de pessoas para empresa (sensibilizações, integração). Assim, ações de inclusão para a permanência dos colaboradores.

		com todos os grupos minoritários;		
Organização para todos	5.	1- a gestão da diversidade deve assegurar que todos os materiais e tecnologias necessários para a inclusão das pessoas sejam adquiridos antes da admissão; 2- a gestão da diversidade deve participar da elaboração/reestruturação de áreas coletivas da organização garantindo o acesso de todos; 3- a gestão da diversidade articula ações e processos demandando para as áreas organizacionais de patrimônio, tecnologia da informação (TI), marketing/comunicação, medicina e segurança do trabalho para realizar a inclusão dos colaboradores;	Ferdman (2017); Simonelli e Camarotto (2011)	Um dos apontamentos de pessoas entrevistadas (E1, E5, E7) que reforça o quanto a organização deve estar preparadas para todas as pessoas e suas características, como está presente no relato sobre a pandemia. Na situação, foi imposto a necessidade de trabalhar remotamente, com isto, mais empresas procuraram para fornecer auxílio no processo de adaptação dos locais de trabalho, dos materiais e tecnologia, bem como realizar os acompanhamentos das pessoas com deficiência que naquelas organizações estavam percebendo diversas questões de relacionamento. Como visto, válida mais uma questão elencada, a premissa de que a organização deve ser fato de todos, não apenas de uma maioria privilegiada.
Em clima de inclusão	6.	A gestão da diversidade facilita o clima de inclusão, criando ações e espaços para a liberdade de ideias e expressão, estimulando e respeitando a identidade diversa no ambiente de trabalho.	Nkomo (2019); Cox e Blake (1998); Hall (2012); Silva(2012); Lorentz <i>et al.</i> (2016); Pompeu e Souza (2018); Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010); Singh e Daniel (2016);	Concordam que a diversidade é importante, mas ao caracterizar a inclusão trazem olhares adicionais as diversas identidades e formas de perceber o mundo. A inclusão, conforme colocada pelo especialistas (E1, E2, E6, E9), possibilita sensações, sentimentos e melhora o ambiente de trabalho.
Líderes inclusivos	9.	1- a gestão da diversidade deve envolver a liderança organizacional na inclusão da diversidade; 2- a gestão da diversidade pode propor treinamentos de formação de líderes inclusivos;	Thomas e Ely (1996); Thomas (2010)	A formação da liderança é tida como importante por especialistas (E1, E4, E5, E6, E8, E9) entrevistados. Muitas vezes, não estão preparados para atender as demandas, ou “não tem paciência para fazer”, afirmou uma pessoa entrevistada (E4).
Empoderando pessoas	10.	A gestão da diversidade pode propor programas de formação profissional para desenvolvimento individual de colaboradores.	Meta 10.2 - Agenda 2030	Em entrevistas (E1, E2, E4, E5, E8, E9) se revelou que o interesse das pessoas pertencentes aos grupos minoritários em permanecerem na organização podem ser atravancados pela falta de educação formal ou orientação de carreira.
Conectando a diversidade	11.	A gestão da diversidade deve sensibilizar os	Kuabara e Takahashi (2017);	Especialistas (E1, E2, E4, E5, E6, E9) concordam que atitudes maiores que a

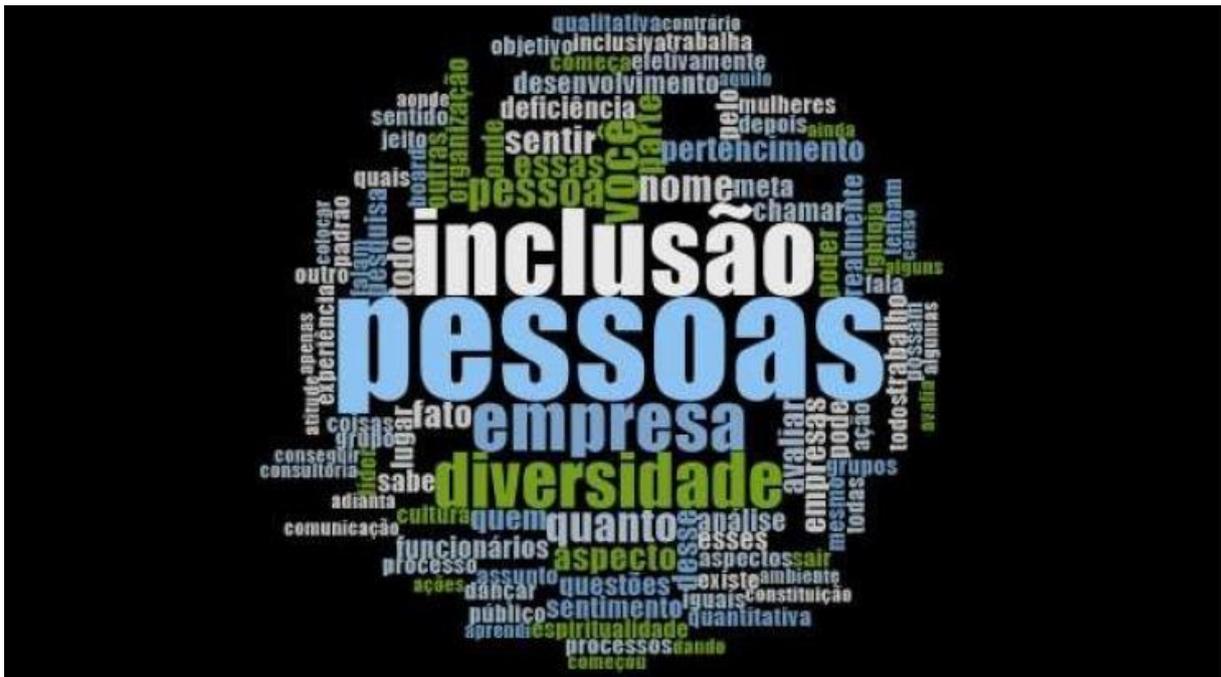
		colaboradores sobre a diversidade e inclusão nas organizações;	Teixeira (2011); Irigaray, Goldschmidt e Queiroz (2017); Pompeu e Souza (2018)	inserção destes profissionais diversos. É preciso preparar a organização sobre a relevância da diversidade de pessoas para empresa (sensibilizações).
Cultura inclusiva	12.	A gestão da diversidade revisita os valores organizacionais, crenças e suposições básicas de seus colaboradores, propõe metas organizacionais, iniciativas, políticas e projetos que visem a institucionalização de uma cultura inclusiva;	Pereira; Hanashiro, 2010; Patrick e Kumar (2012); Freitas (2015); Pena e Cunha (2017); Souza (2013); Ferdman (2017); Meta 10.3; 10.4; 5.c - Agenda 2030; Alves e Galeão-Silva (2004); Fleury (2000); Bueno e Freitas (2018)	A cultura inclusiva é reforçada em diversos momentos das entrevistas (E1, E3, E5, E6, E7, E9). Especialmente quando se trata de estimular o respeito coletivo do grupo sobre questões da individualidade das pessoas. não basta ações isoladas para se ter pessoas diversas é preciso que se trabalhe em conjunto a inclusão, pois “sem uma cultura inclusiva, de segurança psicológica, de respeito às diferenças, sem senso de pertencimento[...], não adianta ter diversidade. Não adianta ter um time diverso se aquelas pessoas continuam reproduzindo um padrão pré-estabelecido, sem liberdade para serem elas mesmas” (E3). Neste ponto, trabalham não apenas preconceitos e vies inconsciente como também o senso de pertencimento, segurança psicológica, saúde mental (E1, E3, E5, E9, E10). Em outras entrevistas se ressalta a empatia (E1, E4, E6, E7, E9, E10), se referindo ao sentir, perceber e se reconhecer dentro de uma organização como parte responsável pela mudança. Por fim, aspectos de espiritualidade são mencionados ao caracterizar a inclusão (E7), a espiritualidade compreende valores e propósitos.
Comunicando inclusão	13.	1- a gestão da diversidade deve adotar uma linguagem, ferramentas e tecnologias inclusivas em todos grupos nos seus meios de comunicação; 2- a gestão da diversidade deve oportunizar a comunicação aberta e inclusiva com todos; 3- a gestão da diversidade pode comunicar a inclusão da diversidade de forma coerente com a prática;	Meta 5.b - Agenda 2030; Ferdman <i>et al.</i> , (2009); Bueno e Freitas (2018); Triguero-Sánchez, <i>et al.</i> (2018);	As ferramentas e tecnologias fundamentais são trazidas pontualmente em entrevistas (E1, E3, E7), além da abertura e o respeito a opiniões diversas foram codificadas para o nó de "caracterização da diversidade", embora também possam ser subentendidos a partir das afirmações mencionados (E1, E2, E6) como fundamentais para a caracterização da inclusão. Sob o aspecto de como a organização comunica a inclusão, um dos posicionamentos sobre programas é exposto em uma das entrevistas (E5), no qual o próprio nome do programa comunica a visão da empresa sobre diversidade: “a gente tenta não chamar de programa de diversidade, a gente tenta chamar de pertencimento, o que é muito interessante”.
Equidade em mérito	14.	1- a gestão da diversidade deve alertar	Meta 5.5 - Agenda 2030; Triguero-	Algumas referências codificadas para a caracterização da inclusão (E1, E3, E4,

		para questões contextuais para que haja equidade nos processos de avaliação de desempenho; 3- a gestão da diversidade pode estimular o acompanhamento de planos individuais dos colaboradores pertencentes a grupos de minorias, propondo metas e prazos de execução;	Sánchez, <i>et al.</i> (2018);	E5, E9) abordam as premissas 1 e 3 de Equidade em Mérito. Pois, dentre as atitudes fundamentais listadas para a inclusão, distingue-se a criação de condições que possam proporcionar oportunidades para todas as pessoas diversas. Assim como explica E5: “incluir é efetivamente garantir que as pessoas tenham condições de lutar, lutar ou concorrer, ou exercer as atividades e as funções da mesma forma como os outros. Você contrata as pessoas e você permite que elas, dali em frente possam ser, por exemplo avaliadas igual a todo mundo.”.
Diversidade estratégica	15.	1 - a gestão da diversidade pode ser vista como uma questão estratégica da organização para criatividade e inovação, retenção de talentos, desempenho e competitividade organizacional; 2 - a gestão da diversidade deve ser crítica quanto sua finalidade para que suas ações não se limitem às questões de produtividade e visem principalmente a inclusão.	Sales (2018); Riedel (2018); Singh (2021)	A diversidade estratégica é confirmada em algumas afirmações de especialistas sobre engajamento com as ações como também resultados das ações organizacionais. Um dos exemplos menciona que gestores e colegas, se não perceberem o sentido (a necessidade) desta inclusão, talvez não compreendam o propósito de suas ações nestes programas. É por isso que “diversidade e inclusão não podem estar descoladas da agenda de negócio” (E2). Nesse aspectos muitos especialistas (E1, E2, E5, E6, E7, E8, E10) as entrevistas indicam que ao caracterizar a inclusão outros aspectos podem estar relacionados como impactos em produtividade, comunicação, ganho de senso de pertencimento, segurança psicológica e aumento da empatia organizacional. Assim, concordam com as premissas de que a diversidade é estratégica para as organizações, tanto para atração como permanência dos talentos diversos.
			Leonard e Levine (2006); Triguero-Sánchez, <i>et al.</i> , (2018);	
			Pena e Cunha (2017); Patrick e Kumar (2012);	

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, o que caracteriza a inclusão de pessoas são ações, movimentos voltados para as pessoas, as questões são mais subjetivas do que para o diagnóstico de diversidade organizacional. Isto é perceptível quando se compara a nuvem de palavras dos dois temas, a nuvem de diversidade apresenta um maior número de palavras que remetem a características das pessoas, diferentemente da Figura 7. A nuvem de inclusão, exportada do NVIVO 10 a partir das transcrições de entrevistas, possui palavras mais associadas a experiências.

Figura 7 – Nuvem de palavras do nó de “Caracterização da inclusão”



Fonte: gerado pela autora no software NVIVO 10 a partir de codificação dos dados de entrevista

4.1.2.1 Permanência de pessoas diversas (a inclusão após a inclusão)

Dentro do nó de “Categorização da Inclusão”, foi proposto uma segunda “amarração” dos dados, observando todas as referências que remetiam sobre a permanência de pessoas diversas. Pois, alguns especialistas (E1, E2, E4, E5, E6, E8, E9) indicaram que muito mais do que integrar uma pessoa é importante que se faça medidas de inclusão para a permanência nas organizações. Ainda mais na realidade como a do Brasil, é realmente bem complicado implantar mudanças (E1), diante da herança da “cidadania brasileira” e a incompetência do estado que reproduz uma sociedade tão desigual (SANTOS, 2020).

Na visão de especialistas, as ações devem estar coordenadas para atender mais do que inserir essas pessoas no mercado de trabalho, isto porque, se as organizações forem “trabalhar apenas a diversidade [...] parar no processo de recrutamento e seleção, a pessoa vai ficar 6 meses. Vai sofrer um absurdo dentro da organização e vai sair” (E2). A “fuga” de talentos, como tratada pelos especialistas (E2, E5, E6, E8, E9), sendo que um destes casos foi a própria pessoa (E9) que trabalhava com diversidade, “com a homofobia, eu fugi para outra empresa [...], a incapacidade de ‘retenção’ de talentos vai ser um problema para essa empresa” (E9). A dificuldade, portanto, não é só ingressar no mercado de trabalho, como além de encontrar uma ocupação também encontram dificuldades de permanecer, principalmente quando não existem incentivos na legislação ou políticas específicas (WORLD, 2017).

Este caso não é exemplo único, exclusivo do público LGBTQIA+, a permanência também é questionada aos demais grupos de minoria. Um discurso feito pela Google, explicam duas pessoas entrevistadas (E6, E9) que esta empresa poderia ser um modelo a ser copiado, se não fossem as afirmações da dificuldade de reter talentos negros em sua organização. De acordo com um dos relatos, “a Google falou abertamente que contratou muitas pessoas negras, mas elas não estão ficando, estão indo embora, a retenção é baixa. Por quê? Porque os ambientes de trabalho, eles foram feitos para pessoas privilegiadas e pessoas brancas” (E9). Há discussão sobre como trabalhar ações e articular práticas que possibilitem às pessoas a sensação de pertencimento. Embora, também caiba compreender o papel dessa branquitude a promover ações e desmobilizar as opressões raciais que possam existir dentro das organizações (GOUVEA; OLIVEIRA, 2020)

Por isso, recomendam que seja feito um exercício prévio na organização para acolher todos os grupos de minorias. Dentre as recomendações propostas nas entrevistas (E1, E2, E4, E5, E6, E9) pode-se listar ações de “sensibilizar, desenvolver e acompanhar” (E6) como principais. As ações devem facilitar a valorização da diversidade (FREITAS, 2015), voltando-se a comportamentos e aderência aos valores (MOIDEENKUTTY; ALLAMKI; RAMA MURTHY, 2011) para a inclusão, o que justifica a necessidade de educar as equipes, especialista (E2) relata que “fazer a preparação da equipe, [...] uma sensibilização justamente para que ela esteja preparada para trabalhar com aquela pessoa”. Ao compartilhar informações e “trabalhar nas equipes questões de viés inconscientes, de intolerância”, aborda especialista (E1) em entrevista. Assim, reduziria as chances da exclusão em virtude de barreiras como medo do novo ou por receio de não saber abordar ou ter o comportamento apropriado: “eu não tenho repertório para isso e eu tenho medo, eu só vou me afastar. Justamente para não cometer nenhum erro. E daí, eu também tenho a ideia de exclusão, né?” (E2), assim como há a exclusão por preconceito, o medo de errar também é comum (E2, E5, E6) afetando a permanência.

Além das equipes de trabalho, a formação da liderança é tida como importante por seis especialistas (E1, E4, E5, E6, E8, E9) que passaram por entrevistas. Formar uma liderança sensibilizada, que perceba os limites e não tenha complacência (DAY; GREENE, 2008). Muitas vezes, não estão preparados para atender as demandas, ou “não tem paciência para fazer, essa é a verdade. Vamos ser muito honesto, estão contratando porque está na lei e é obrigação, e se não fizer é multado, a multa é alta” (E4). As ações devem ser desassociadas da obrigação legal, voltando-se a conscientização do valor da diversidade para a organização (NKOMO *et al.*, 2019). Para isso, tanto a equipe como a própria liderança sejam sensibilizados dos temas. Ainda

mais que, de acordo com os especialistas (E1, E8, E9), a liderança tem papel importantíssimo na inclusão, mobilização e no desenvolvimento das pessoas (POMPEU; SOUZA, 2018).

Ainda em termos de desenvolvimento, foi exposto por especialistas (E1, E2, E4, E5, E8, E9) que o interesse das pessoas em permanecerem podem sofrer impacto da falta de educação formal. Assim, explica (E1) que “fazer com que a pessoa esteja pronta para atuar na cadeira que está sendo oferecida. [...] desafio dentro de empresas, ter uma formação para esse público, desenvolver esse público ao capacitar e aproveitar os talentos que a empresa capacitou”. Para isso, especialistas (E1, E2, E4, E5, E8) indicam que a organização proporcione momentos ou oportunidades de formação/capacitação (cursos complementares, “*sponsorship*”, orientação sobre “*gaps* sabotadores, *gaps* técnicos”) tal como uma solução. De modo que todos recebam treinamentos, desenvolvam suas capacidades para crescer profissionalmente e manterem-se engajados com o trabalho na organização (REGINA *et al.*, 2015).

Algumas destas soluções também são mencionadas em entrevistas (E1, E2, E4, E6, E8) em outros momentos para a permanência de pessoas diversas nas organizações, ao tratarem de demandas como Plano de Carreira e Avaliação de performance. Em alguns casos, reter os talentos na organização não é o problema, “quando a gente vai olhar para o mercado a questão da permanência da pessoa com deficiência em alguns lugares, é até que é uma permanência boa, mas você vai ver que a pessoa está quase 10 anos no mesmo cargo”, expõe pessoa entrevistada (E2). As pessoas nesses recortes precisam de incentivos para a mudança na carreira (MEJIA-SMITH; GUSHUE, 2017; BAKER; FRENCH, 2017), então para acelerar, em entrevistas sugerem programas de mentoria com a alta gerência, *coaching*, *sponsorship*, ações para capacitação e desenvolvimento das pessoas, a depender de suas necessidades. Da mesma forma que programas, recomendados por pessoa entrevistada (E4), podem contar com ações similares para empoderamento de carreiras femininas (ONU, 2021; BAKER; FRECNH, 2017).

Ademais, ao tratar de desafios específicos de grupos de minoria, alguns especialistas (E2, E3, E4) informaram que não segregam diretamente em grupos e que passaram a analisar as pessoas como um conjunto de suas características e suas interseccionalidades (FERREIRA *et al.*, 2020). Portanto, em determinados momentos passaram a avaliar em quais programas seriam relevantes que algumas pessoas fizessem parte, “porque as pessoas não são uma coisa só, é muito interseccional. Você pode ser uma mulher bissexual, uma mulher homossexual, ou uma mulher bissexual indígena com alguma deficiência”, comenta pessoa entrevistada (E2). Até porque a prática da gestão da diversidade, se afasta de um limite estático de categorias da diversidade, se misturando e podem ser categorias continuamente modificadas (TATLI, 2011). Segundo os relatos, o importante é avaliar o conjunto de necessidades fundamentais para o

próximo passo de carreira, sem necessariamente segregas as pessoas em grupos de demandas, passam a considerar de forma interseccional (SILVA; PINTO, 2019; FERREIRA *et al.*, 2020).

Outro exemplo interessante em contraponto a adoção de grupos de minorias, consta em referências codificadas de uma entrevista (E5), cuja pessoa com deficiência relatou que sua atuação seria apenas para o cumprimento de cota. Segundo o relato, a área de Recursos Humanos da empresa recebeu uma ligação do funcionário se identificando e informando que era paratleta em início de competição, de acordo com o relato, foi dito:

“vou começar a dedicar mais tempo ao treino e, como eu sei que vocês não vão me mandar embora, queria combinar, então, que daqui para frente, a partir desse mês, eu vou trabalhar só dois dias na semana [...], eu sei que vocês não vão se importar [...], vocês só tem a cota para cumprir, vocês não vão poder me mandar embora” (E5)

O exemplo indica a ausência de estímulos para as pessoas que são integradas nas organizações, de forma que não percebem sua importância para permanecerem, além de efeitos de cumprimento de cotas. Da mesma forma, pode ser um indício de uma mensagem deturpada da organização (líderes e gestores) sobre inclusão, proporcionando “ruídos” nos entendimentos dos colaboradores, possivelmente por uma má coordenação de esforços para a gestão da diversidade (YADAV; LENKA, 2020).

No caso exposto, a liderança pode não ter recebido a orientação (o “*briefing*”) sobre como incluir pessoas diversas ou talvez não estivesse comprometida com o seu papel. Sob o outro aspecto, dois pontos que surgem nesse relato: canais de comunicação organizacional e gestão da consequência. Para a comunicação, recomendam nas entrevistas (E1, E2, E3, E9) que se tenha uma revisão das formas de comunicação, da linguagem (“letramento”), muitas vezes contando com auxílios de pessoas da área de inclusão com um cronograma anual de datas importantes para os grupos minoritários. Uma das lições sobre ações de inclusão é apoiar na comunicação entre liderança e colaboradores, realizando treinamentos e eventos com a finalidade de elevar a sensibilização e educação sobre o tema (SILVA; RODRIGUES; FERREIRA, 2018).

Os canais de comunicação podem contar com centrais para receber reclamações ou denúncias de colaboradores. Embora, é essencial dar a voz às pessoas e escutar o que tem a dizer, ou quando for preciso que “ocorra gestão de consequência, para não descredibilizar o processo”, comenta a pessoa entrevistada (E1). Em alguns casos, os especialistas (E1, E7, E9) sugerem que haja medidas drásticas como a demissão dos colaboradores envolvidos. A comunicação deve ser clara e atenta, escutar ativamente as pessoas e suas demandas, para que

as pessoas possam sentir liberdade para expressar e ter suas necessidades atendidas, gerando credibilidade para quem as expressa (FERDMAN *et al.*, 2009).

Neste ponto, o que se refere a demissão, é posto a entrevista de desligamento como etapa para compreender os motivos de não permanência nas organizações. Na entrevista de desligamento, podem surgir justificativas sobre experiências discriminatórias, vexatórias, sugerem especialistas (E1, E2, E4). Esses são dados complementares, porque analisar dados demográficos isoladamente é um pouco equivocado, explica (E2): “eu tenho duas pessoas negras ao longo do ano inteiro no relatório. Mas será que são as mesmas duas pessoas negras?”. As empresas podem tratar o desligamento como uma forma de solucionar uma dificuldade de desenvolvimento dos times, por parte da liderança, ou descaso com a carreiras de alguns públicos, evidencia a pessoa entrevistada (E4): “pega, a pessoa atira lá numa funçãozinha qualquer. Esquece dela. E aí depois quer demitir aquela pessoa, mas que apoio tu deste para aquela pessoa?”. Depoimentos similares são encontrados em referências de outras entrevistas (E2, E5, E6, E7, E9). A gestão da diversidade deve se cercar de informações para tomar as medidas necessárias (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; NKOMO *et al.*, 2019; YADAV; LENKA, 2020).

Então, compreendendo que a inclusão requer um conjunto de esforços, especialistas (E1, E4, E5, E6, E8, E9) orientam a traçar estratégias, desenhar metas e objetivos estratégicos para desenrolar ações organizacionais por uma cultura inclusiva. Engajar os responsáveis (lideranças e *board*) e liderar pelo exemplo é exposto em relato (E1) no sentido de compactuar os comportamentos com valores e o discurso de diversidade da organização. Cada vez mais as pessoas observam os valores das empresas, de acordo com entrevistas (E6, E8), existem comportamentos validados e aceitos na cultura inclusiva: “se dá match com aquilo que acredita, com os valores próprios, e você percebe que quanto mais isso está alinhado, mais os colaboradores são felizes”, detalha especialista em entrevista (E6). As organizações cujos times expressavam diferentes valores, conseqüentemente apresentaram menor o interesse em permanecer nas empresas, de acordo com estudo (JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999). Conquanto, a cultura não nasce pronta é construída, sendo possível moldá-la para uma cultura inclusiva por meio da abertura para novas filosofias, na aceitação e criação de novos valores para novos aprendizados e desenvolvimentos (FERDMAN, 2017).

Por fim, a cultura inclusiva é percebida pelas pessoas entrevistadas como fundamental para a inclusão e permanência de pessoas diversas. Essa cultura é tratada pelos especialistas (E1, E3, E7) como receptiva às diferenças, com liberdade para as diferentes identidades e que exista o sentimento de pertencer. Em entrevista, relata especialista (E3) que “se não se tem essa

Os grupos de minoria, foram mencionados por todas as pessoas entrevistadas, sendo preferência de abordagem quando se trata de direcionar ações das organizações para oito especialistas (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10). O termo sociológico “grupo de minoria”, como mencionado anteriormente, é utilizado para cunhar a distribuição de poder desigual na sociedade, não caracteriza o número de membros do grupo (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), e foi também o termo adotado por esta pesquisa.

Assim, quando se voltou a compreender as distintas realidades dos grupos que coexistem nas organizações, em uma das entrevistas (E10) foi mencionado que é perceptível que “grupos majoritários são os que detêm o poder de decisão [...], se pensa em homens, em brancos, em héteros, são esses os grupos que tem maior acesso”, em contrapartida esclarece que “os grupos minoritários não são por questões de quantidade de pessoas, mas são grupos que não detêm o poder de decisão: mulheres, negros, LGBTQIA+, PCDs”. Essa distinção contida nos relatos das pessoas entrevistadas sobre grupos explica-se na teoria pela caracterização da dominação social injusta, que reproduz privilégios na sociedade brasileira e legitima a desigualdade (SOUZA, 2017). Desta forma, especialistas percebem que ações organizacionais para os grupos minoritários podem ser tentativas intencionais de “dar visibilidade para pessoas dos grupos, [...] para compreender demandas e verificar se existem pessoas discriminadas ou que sofrem por motivos desconhecidos nas organizações”, comenta pessoa entrevistada (E1).

Adicionalmente, explicam em entrevista que as ações aos grupos minoritários são propostas nas organizações para sanar problemas históricos e proporcionar uma organização melhor em que todas as pessoas possam fazer parte (E1, E3, E6, E7, E9, E10). Neste ponto, é relevante pontuar que para compreender problemas históricos, alguns dados da economia e o próprio crescimento econômico devem ser esclarecidos, pois, estes dois são elementos que atuam sobre as instituições políticas da democracia e que irão organizar e ditar direitos e obrigações. Na ocorrência de patamares muito baixos de crescimento econômico, a distribuição de renda e o aumento da desigualdade serão igualmente afetados (PIKETTY, 2013). Ademais, se por um lado a queda da desigualdade é lenta no país, por outro lado, os aumentos apresentam crescimentos muito rápidos (SOUZA, 2018).

Assim, em um país como o Brasil, que fundamentalmente se preocupa com a sobrevivência e com baixos níveis de capital social (SANTOS, 2020), cujo coeficiente de GINI é o equivalente a 0,543 (IBGE, 2020) e que possui a 21ª taxa de pobreza mais elevada (WORLD BANK, 2021); a desigualdade será relevante ao cenário histórico dos Grupos Minoritários. A percepção trazida em uma das entrevistas (E5) é de que “esses grupos têm mais é que bater e

cobrar”, essa afirmação é posta no sentido de que os grupos devem exigir e provocar mudanças no mercado de trabalho voltadas a reduzir a exclusão de pessoas diversas.

Ainda, na visão de especialistas entrevistados (E1, E4, E5, E9), não há mais espaço para a complacência com essa desigualdade estrutural. Um cenário de desigualdade contrastante, enquanto há grupos minoritários (pouco representativos com pouco poder de decisão) que seguem excluídos no Brasil, os dados indicam a existência de um pequeno grupo (em quantidade mesmo, porém com grande poder de decisão). Esse pequeno grupo tem um total de 65 bilionários, sendo que no ano de 2020 – em plena pandemia de COVID19 – no Brasil houve um aumento de 45 novos bilionários (BBC, 2021). Esses dados corroboram com o exposto por especialistas, pois indica uma segregação por classe (ocorre em outros países também). Entretanto, no Brasil ainda existe 10% da população com maiores rendimentos que é maioria branca (70,6%), ou seja, existe também uma distinção de raça (BBC, 2021).

Em virtude do cenário de desigualdade brasileiro e das demandas específicas de determinados grupos - visto que existe uma distinção no mercado de trabalho -, especialistas ratificam que “as empresas tem consolidado, de um modo geral, os seus pilares de diversidade: negros, LGBTQIA+, gerações, PCDs” (E7). Em conformidade com a literatura pesquisada que recomendam programas de diversidade visando a inclusão de grupos (RIEDEL, 2018).

Com isto, esses grupos são tidos como pilares de programas e ações, pois são frentes de trabalho voltadas a adotar medidas organizacionais para corrigir problemas estruturais além de solucionar a exclusão, inclusão e permanência dos grupos minoritários, como explica especialistas (E1, E2, E4, E7, E9, E10). A invisibilidade das pessoas, de suas dores e da dificuldade é ressaltada em diversos relatos (E4, E5, E6, E9, E10). A presença de viés inconscientes dos colaboradores, líderes e organizações (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10) que dificultam a inclusão. Assim, validam a dificuldade das minorias em ingressar e permanecer nas organizações, caso não existam incentivos na legislação, políticas públicas específicas (WORLD, 2017) ou por questões estruturais da sociedade que reproduz falácias porque desconsidera/desconhece privilégios de grupos (SOUZA, 2009).

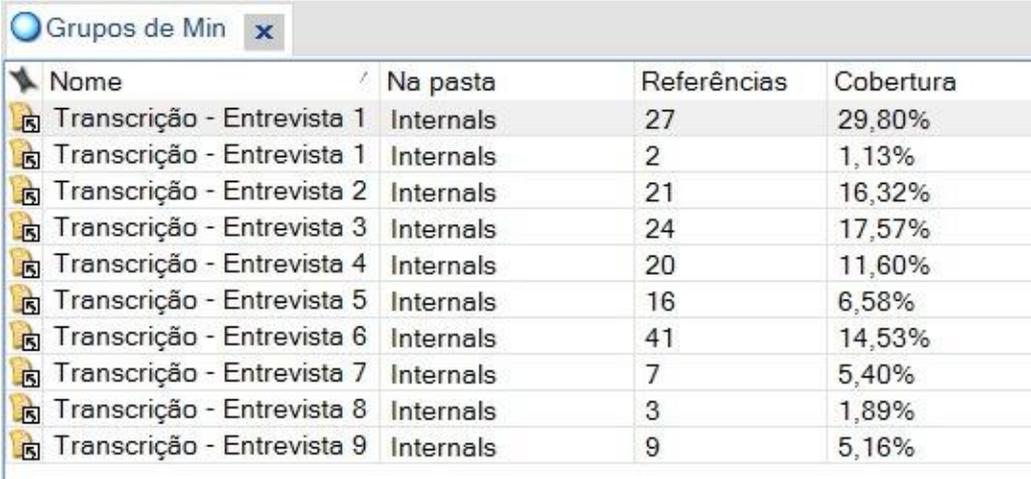
Aos grupos de minoria nas organizações se deve, ainda, tomar medidas para que estes estejam representados de forma proporcional a sua presença na sociedade, comenta em entrevista E3. As organizações devem ser um reflexo da sociedade, então, complementa E3 que se a população for “50% de mulheres, 54% de negros, 24% de PCDs e tudo aquilo que não temos de estatística – identidade de gênero e orientação sexual – devem ter esses reflexos nas organizações”. O que no Brasil, como explicitado anteriormente, não ocorre. Um dos motivos é porque há uma divisão sexual do trabalho (HIRATA; KERGOAT, 2007), uma segregação de

ocupações com posições ditas “masculinas” e outras “femininas”, e alarmam como ainda são sistemáticas (PEREIRA, 2019), ou seja, continuamente reproduzindo esse padrão.

Sem mencionar que nas entrevistas, especialistas reforçam que pessoas diversas permanecem nas mesmas posições e/ou estão em posições de “*backoffice*”; as pessoas diversas não chegam em posições de liderança; e/ou estão estagnadas em posições operacionais (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10). Relatos que correspondem com a desigualdade racial do mercado de trabalho brasileiro, em que pessoas negras estão menos ocupadas, ou ocupam posições operacionais e/ou compõe parte da mão de obra doméstica (BBC, 2021; IBGE, 2020). Logo, especialistas indicam que uma organização deve ter uma distribuição igualitária entre as posições e que todas as pessoas dos grupos de minoria devem estar proporcionalmente presente nos espaços de poder, assim como estão na sociedade. Por isto, de acordo com especialistas (E1, E2, E4, E6) que participaram da pesquisa, a atenção deve ser direcionada para que a diversidade esteja representada na organização, nos espaços de poder e decisão. As políticas afirmativas podem contribuir para atenuar efeitos de desigualdade de oportunidades, discutindo sobre equidade, reconhecimento e justiça (CAREGNATO; OLIVEN, 2017).

A fim de ilustrar as entrevistas que se referem ao tema, a Figura 9, foi impressa do software NVIVO10. A imagem possibilita observar as entrevistas que mais contribuíram para a construção destes resultados sobre o nó criado de “Grupo de Minoria”.

Figura 9 – Tela resumo das referências codificadas para o nó “Grupo de Minoria”



Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
Transcrição - Entrevista 1	Internals	27	29,80%
Transcrição - Entrevista 1	Internals	2	1,13%
Transcrição - Entrevista 2	Internals	21	16,32%
Transcrição - Entrevista 3	Internals	24	17,57%
Transcrição - Entrevista 4	Internals	20	11,60%
Transcrição - Entrevista 5	Internals	16	6,58%
Transcrição - Entrevista 6	Internals	41	14,53%
Transcrição - Entrevista 7	Internals	7	5,40%
Transcrição - Entrevista 8	Internals	3	1,89%
Transcrição - Entrevista 9	Internals	9	5,16%

Fonte: Codificação de referências no nó criado “Grupos de Minoria” no NVIVO10

Após a criteriosa análise dos dados codificados no nó de “Grupos de Minoria” de cada uma das referências obtidas nas entrevistas, uma nova organização dos resultados foi

necessária. Por fim, esses resultados foram organizados de acordo com as descobertas obtidas para cada um dos grupos: Gênero; Étnico-racial; LGBTQIA+; PCDs.

4.1.3.1 Gênero

No total, foram mais de 30 menções sobre gênero (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9). Primeiramente, sobre os resultados obtidos para gênero é válido esclarecer que este se mostrou um construto social, como explica a pessoa entrevistada E9 que quando se fala em gênero não se direciona somente a mulheres. De acordo com sua abordagem, a construção social de gênero afeta principalmente as pessoas que têm expressão de gênero feminina, podendo inclusive incluir homens héteros que sejam mais afeminados, pessoas que tenham expressão de gênero mais feminina mesmo as que não são mulheres. Como explana a pessoa entrevistada (E9), a base do machismo é valorizar tudo que for masculino desmerecendo tudo que for feminino, assim conclui que “a nossa sociedade é masculina masculinizante, e quando não masculiniza, que é o valor mais importante, ela diminui”. De forma que se apresenta o conceito alinhado com a perspectiva de Toledo (2017) apresentada, que resgata a compreensão e o sentido que de sexo e gênero. Ou do resgate mencionado do “feminino” e da “masculinidade” (ECCEL; GRISCI, 2011), embora ambos concordem com proposta de igualdade e/ou equidade entre homens e mulheres.

Adicionalmente, corroborando com este pensamento, uma pessoa entrevistada (E2) pontuou que não existem características universais para todas as mulheres e homens, o que existem são características masculinas e femininas que não possuem relação com gênero ou sexo biológico. Da mesma forma, em entrevista (E5) corrobora que homens podem ser muito afeminados e isso confronta o estereótipo de gênero imposto pela sociedade. Ainda, a pessoa entrevistada (E2), explana que esses polos (masculino e feminino) estão presentes em todas as pessoas, que apresentam características de cada um deles. Por isso, que em sua percepção “ao tentar reduzir a estes estereótipos e papéis de gênero a gente não avança”. Essas menções também estão presentes na literatura ao esclarecer a idealização do “homem universalizado” (ECCEL; GRISCI, 2011), de ideais que impactam tanto homens como mulheres, historicamente construídas (CARRIGAN; CORNELL; LEE, 2002) e ações de estabelecimento de poder nos quais a masculinidade que é sancionada pela sociedade (CONNELL, 1995) com padrões aceitáveis – heteronormativo - de masculinidade (SALES, 2017).

Então, as pessoas entrevistadas foram questionadas sobre ações que deveriam se direcionar a gênero, a condução que rumava era de ações voltadas às mulheres e sua

representatividade, como observado em entrevistas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8). Em linha com pesquisas que indicam que apesar de ações tomadas para alavancar a igualdade de gênero, as mulheres seguem com sub-representação nas organizações e na alta administração (GRANT THORNTON, 2014).

Um levantamento sobre a desigualdade no Brasil, revela que existe uma discrepância quando se refere a sexos. Como o nível de ocupação dos postos de trabalho, com maior representatividade dos homens (65,5%) em relação às mulheres (46,1%) (IBGE, 2020). Por isso, Hirata e Kergoat (2007) cunham o termo divisão sexual do trabalho. Em virtude disto, especialistas exemplificam que em processos de seleção é importante ter um equilíbrio de currículos de homens e mulheres, como relata E6: “na hora de apresentar para o gestor, você tem que ter 50-50 obrigatoriamente, num processo externo quanto num processo interno”. Ainda mais em uma realidade brasileira cujos dados apontam que o nível de ocupação das mulheres, mesmo aquelas com ensino superior completo, era 2,8 vezes maior que o das mulheres sem/ou com baixa instrução. Essa mesma métrica era menor entre os homens, de 1,6 vezes (IBGE, 2020). Ou seja, não se trata de baixa escolaridade das mulheres porque os dados indicam que homens com menor grau de instrução estão mais ocupados que mulheres.

As entrevistas especificam outros recortes de diversidade (baixa renda e/ou classe social, pessoas pertencentes à comunidade LGBTQIA+, pessoa imigrante) seriam adicionais à questão de gênero, e que então, esses elementos quando culminam na mesma pessoa podem corroborar para uma trajetória com limitações ainda maiores para o desenvolvimento da carreira da mulher. Além dos recortes (racial, orientação sexual) e intersecções de papéis que a mulher ocupa em posições na sociedade, as percepções das pessoas entrevistadas é que mais de uma mulher deve ser representada - a mulher que é mãe ou a mulher que optou por não exercer a maternidade ou a mulher que assume as tarefas domésticas ou aquela que é solteira e sozinha, a mulher branca e a mulher negra, mulheres hétero, as mulheres as pertencentes a comunidade LGBTQIA+ - nas datas comemorativas (dia das mulheres) ou campanhas de divulgação na mídia. As entrevistas evidenciam a importância de ter todas as pessoas representadas, correspondente com um apontamento feito para o resultado de uma extensa revisão de propagandas exibidas na televisão brasileira que existe uma representatividade maior de mulheres brancas do que mulheres negras, e, da mesma forma que os comerciais empoderam as mulheres, também são fontes de estereótipos (CNN, 2020). Então, agregar a representação de todas as mulheres.

Alguns relatos observam o efeito negativo da pandemia de COVID19 na vida profissional das mulheres, os impactos que se sucederam devido ao seu envolvimento adicional

em casa. De acordo com a entrevista (E1), apontou que muitas mulheres passaram a exercer mais de uma atividade simultânea e houve evasão da empresa, pois abraçaram demandas de suas casas (ao cuidar dos filhos em tempo integral, ao realizar mais tarefas domésticas, se encarregar de rotinas da família) que anteriormente eram suportadas por outros profissionais e por uma rede de apoio (escola, faxineiras, avós), em concomitante com sua vida profissional. A pandemia afetou mais o trabalho de mulheres (IPEA, 2021), esses relatos estão alinhados com a dificuldade das mulheres na força de trabalho relatado, este fato não é isolado somente ao Brasil, para encontrar ocupação e/ou permanecer ocupadas, principalmente quando não existirem incentivos na legislação e políticas públicas específicas (WORLD, 2017).

Neste ponto, as pessoas entrevistadas (E1, E2, E4, E6, E9, E10) concordam que não se pode tratar de igualdade de gênero apenas com mulheres, é importante a presença de pessoas diversas, como também da participação do homem ao chamar para a discussão e envolver em soluções. De forma que se possa discutir os papéis que foram estabelecidos e constituídos na estrutura da sociedade, pois se “reproduz muito o sexismo, machismo que é estrutural na sociedade [...], a gente tem muitos estereótipos de papéis”, como comentou uma pessoa entrevistada (E2). Isso não apenas nas distribuições das tarefas em casa, como também na vida profissional das mulheres. Novamente, a “divisão sexual do trabalho” denomina ocupações diferenciadas de homens e mulheres, no mercado de trabalho e na distribuição do trabalho doméstico no lar (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Os dados brasileiros evidenciam que as desigualdades persistem nas famílias e desvenda que os mecanismos utilizados pela sociedade usualmente realocam atividades femininas e masculinas de forma hierarquizada, criando um sistema de gênero (PEREIRA, 2019). Do mesmo modo, sugerem que as organizações se envolvam nesse debate, mas também questionar papéis: “o porquê que os pais nunca pedem uma vez no mês para ir na escola do filho? [...] Seu filho nunca fica doente? [...] Você está sendo pai ou está sendo pagador de contas?” (E6). Pois, como reforça especialista (E6): “esse viés é da empresa, porque quando chega num processo seletivo, a pergunta para a mulher é: você tem filhos? Tenho? Quem vai ficar com ele? Ninguém pergunta isso para o homem”.

Além desses desafios, outras barreiras invisíveis foram apontadas por especialistas (E1, E2, E4, E5), como o “teto de vidro da mulher”. A expressão (*glass ceiling*, em inglês) foi utilizada primeiramente em 1978 por Marilyn Loden, como metáfora durante um painel de discussão para tratar sobre as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de ascender aos cargos mais altos das organizações (VARGAS, 2018). As barreiras invisíveis que dificultam o sucesso de profissionais das mais variadas áreas são estruturais e estão relacionadas a diversos

fatores, tais como a crença de que não são capazes de desempenhar funções e da própria cultura patriarcal que coloca a mãe como principal responsável pelos filhos são alguns exemplos.

A maternidade é mencionada em algumas entrevistas (E1, E3, E5, E6) como uma questão desafiadora quando se trata de gênero, segundo E4 é “o drama da maternidade. Tem o drama da questão de ela não se sentir... nunca estar pronta”, neste trecho da entrevista é mencionado o receio do retorno da mulher que é mãe ao mercado de trabalho. Com base nas entrevistas, percebem especialistas que há uma invisibilidade desses medos, ausência de um problema aparente a ser tratado, culminam em dúvidas sobre como conciliar a vida profissional, por isso acabam sendo um dos sabotadores do crescimento da carreira da mulher. Esses relatos expostos por especialistas em entrevistas também correspondem com desafios discorridos por Baker e French (2017). Principalmente quando a mulher retorna de licença maternidade e se trata em um trabalho integral e sem flexibilidade, em alguns casos, as mulheres são forçadas a solicitar demissão para áreas suportes (BAKER; FRENCH, 2017). Por isso, remodelar as iniciativas para os períodos de amamentação, redução de carga horária, rotinas de trabalho, pacotes de remuneração (POCOCK *et al.*, 2013).

No aspecto de remuneração, as narrativas sobre as dificuldades encontradas, apontam também dissimilaridades de tratamento que acarretam outras limitações para a carreira das mulheres. Alguns apontamentos sobre a disparidade salarial e de benefícios (E1, E4, E6) entre homens e mulheres, como exemplo mencionado em entrevista (E1), de que o mercado financeiro ainda perpetua uma grande presença de mulheres trabalhando, embora haja uma maior discrepância salarial entre elas. Esse relato corrobora ainda sobre os comparativos de sexo, em que é possível fazer um outro recorte na análise da menor participação feminina na força de trabalho. Como mencionado anteriormente, o fator da divisão das atividades domésticas sobre outras formas de trabalho (PNAD, 2020). As mulheres não apenas possuem maior proporção no trabalho auxiliar familiar, como compõe quase integralmente o trabalho doméstico sem carteira, assim como os dados expõe a desigualdade estrutural cuja população branca ocupada ganha em média, 73,4% mais do que a pessoa preta ou parda, e homens ganham 29,6% mais que as mulheres (IBGE, 2020).

Em organizações, cuja presença das mulheres já era acentuada, especialistas relatam que se optou por trabalhar em programas de diversidade questões de equidade, como relata E6. Então, além da revisão salarial e benefícios, sugerem ações para a mulher como mentoria para trabalhar os “sabotadores”, crenças limitantes e possíveis formações para demandas técnicas a fim de possibilitar a ascensão profissional da mulher, indica E4. Como visto, os relatos de especialistas reforçam a condução de ações que buscam minimizar barreiras, indicam a

consciência de que ações são necessárias para a inserção e permanência de mulheres nas organizações. Portanto, assim como sugerem autores Baker e French (2017), especialistas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8) recomendam adotar medidas que minimizam o viés de que existem práticas “masculinas no trabalho” ou oportunizar a flexibilidade de jornadas (ou modelo de trabalho híbrido/remoto) e ainda, reforçar técnicas de seleção para maior representatividade das mulheres, como também desenvolver as mulheres (sobre aspectos técnicos, relacionais e estimular o empoderamento com mentorias, coaching) para que não seja apenas uma questão de autogestão de carreira e que de fato se viabilize a carreira da mulher nas organizações (KING *et al.*, 2006; WINDSCHEID *et al.*, 2017; BAKER; FRENCH, 2017).

Não obstante da presença de limitadores de carreira, em algumas situações, a mulher ainda enfrenta outros tipos de injustiça no mercado de trabalho, porém uma injustiça que a violenta, como exposto em entrevista (E1, E3, E4, E10). A preocupação com a saúde mental da mulher, da dor que a mulher carrega em uma sociedade machista que a assedia, que a violenta em diversas formas (quando não termina em feminicídio). Então, além do estigma, da discriminação, a organização também deve estar atenta a outros fatores: emocional e mental. Assim, recomendam evitar normalizar uma situação de preconceito, se conectar com os problemas ao ter empatia, como indica uma das pessoas entrevistadas (E4). O próprio retorno da mulher ao mercado de trabalho após a pandemia de COVID19 é exposto por especialistas como igual preocupação. Ambos os aspectos (dores, medos, inseguranças) da carreira da mulher estão coerentes com a literatura que aponta a necessidade de envolver pessoas que tanto violentam e sujeitam a mulher a estas situações (ZANATTA; D'ÁVILA, 2020).

Em resumo, os principais resultados descritos e encontrados nesta pesquisa para o recorte de “Gênero” estão apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Desafios dos Grupos de Minoria: Resultado em Gênero

Recorte	Gestão de Pessoas	Desafios da Minoria	R. Teórico	Resultado
GÊNERO	Políticas inclusivas e antidiscriminação; Equidade em Salários e benefícios; Carreira e sucessão; Recrutamento e seleção.	Limitadores de carreira: longas horas de trabalho, flexibilidade; Impactos em redução do reconhecimento, menores salários a pares; Menores oportunidade de promoção na carreira da mulheres; Redução de	Meta 5.1; 5.2; 5.5; 5.b; 5.c - Agenda 2030; Jehn, Rupert e Greer (2008); Eccel e Grisci (2011); Fonseca e Matitz (2018); Baker e French (2017); Toledo (2017).	Ao tratar de igualdade de gênero, é importante a presença de pessoas diversas, como também da participação do homem ao chamar para a discussão e envolver em soluções (E1, E2, E4, E6, E9, E10). Para se discutir "papéis de gênero" convencionados pela sociedade e buscar soluções coletivas para questões que apresentam muitas vezes barreiras invisíveis. Ademais, a maternidade é uma questão desafiadora quando se trata de gênero, e que acaba sobrecarregando

		oportunidades no recrutamento.		a carreira da mulher que se vê na obrigação de fazer escolhas (E1, E3, E5, E6). As ações devem ser voltadas às mulheres e sua representatividade (no recrutamento, salários/benefícios e revisão de oportunidades para crescimento da mulher) (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8). Outros aspectos sobre a mulher e suas dores (violência, assédio e tratamentos abusivos) que devem ser conscientizados ou adotar políticas antidiscriminação.
--	--	--------------------------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora

A violência contra a mulher no local de trabalho se apresentou como novidade aos desafios percebidos para “Gênero” por parte dos especialistas entrevistados, pois não havia sido mencionado ou anteriormente identificado na literatura. Diferentemente dos demais temas que podem ser traçados paralelos nos entendimentos do referencial teórico e na percepção de especialistas.

Outro relato de especialista que se distingue dos tópicos abordados em gênero, enfatiza o feminismo negro, proposto pela pessoa entrevistada (E9): “e se a gente vai falar de gênero de fato sobre feminino, a gente deveria falar principalmente do feminino... feminismo negro, certo?”, a menção do especialista é sobre os desafios estruturais do machismo e do racismo. Embora, como apontam os relatos de Hooks (2015), que existem relações de opressão e dominação entre mulheres, além do silenciamento das mulheres negras. A autora esclarece o ponto de vista de mulheres negras, em contraposição a afirmações baseadas nas experiências das mulheres brancas e de classe média, destacando na construção da teoria feminista e de um projeto político feminista radical (HOOKS, 2015). Por isso, o resgate das mulheres negras no Brasil e seu posicionamento com o feminismo negro (RODRIGUES; FREITAS, 2021). Assim, é fundamental voltar às questões étnico-raciais e traçar comparativos com a teoria para melhor conduzir ações de diversidade e inclusão direcionadas a este público, como serão discorridas na seção seguinte.

4.1.3.2 Étnico-racial

Inicialmente, as entrevistas buscavam compreender a percepção de especialistas sobre o que era fundamental para as organizações sobre a diversidade étnico-racial e é válido reconhecer que as respostas das entrevistas (E1, E2, E3, E4, E5, E8, E9, E10) se direcionaram a população negra e parda. Nas entrevistas, não houve menções à população indígena, ou de diferentes origens que compõe a sociedade brasileira. O termo exposto como raça foi construído

socialmente por aspectos culturais baseados em elementos físicos (cor da pele, estatura, tipo de cabelo, formato de crânio), as raças são definidas em: branca, preta/negra parda, amarela ou indígena (IBGE, 2020).

Apenas uma entrevista (E9) contém questões de religiosidade e esclarecimentos sobre imagens santas, embora não sejam assuntos pertinentes a questões organizacionais e, sim, direcionadas a curiosidade pessoal da pessoa entrevistada. Embora, conforme relata sua percepção (E9), isto indicaria o eurocentrismo do qual a sociedade está submetida e a tentativa de apagar a história e a imagem de pessoas negras. No que se refere a apagar existência, o mito da democracia racial, que por muitos anos desconsiderou a existência de racismo na sociedade brasileira, pontua sobre uma harmonia entre brancos e pretos, invalidando a necessidade de ações específicas e acarretando na exclusão de pessoas negras (ALVES; GALVÃO, 2004).

O mito da democracia racial é pontuado de forma indireta no relato de entrevista (E4): “eu acho que primeiro a gente tem que assumir que a gente é um país racista. A gente não assume, a gente acredita que por ser um país com muita miscigenação a gente aceita a diferença.” E ainda, complementa (E10): “A gente...por achar que a gente teve uma legislação[...], a gente não conhece o processo histórico de discriminação racial e a dívida histórica que a gente tem com eles”. Outra entrevista (E2) refere que diversidade étnico-racial costuma ser um ponto crítico a trabalhar nas organizações e percebe pouca importância dada a questões raciais: “a questão racial que tem uma profundidade, muito mais enraizada do que outras questões como também quando a gente olha para todos os outros recortes, a questão racial é sempre mais violentada” (E2). Quando utiliza a palavra “enraizada”, a pessoa entrevistada se refere aos preconceitos existentes que constituem e formam a sociedade com viés racista, uma sociedade estruturalmente racista.

Por isso que a raça ganha centralidade como variável que retrata e presencia as desigualdades e exclusão social da população no Brasil, caracterizado de racismo. Em outro trecho, o preconceito é novamente exposto como uma questão velada: “aqui no Brasil é sutil, ele é velado. Eu não tenho um bairro negro, mas a periferia é negra. Quem está na faxina? [...] Quem está desempregado? Quem é a população pobre e periférica do Brasil?” (E3). Isto porque existe um sistema político, econômico e sociocultural entre povos, um sistema que garante privilégios, pratica discurso racista e segregador. Ao utilizar o termo raça sob aspectos políticos representa a reivindicação de direitos historicamente suprimidos (MADEIRA; GOMES, 2018). Na entrevista (E2) se menciona também o olhar interseccional para outros grupos de diversidade, no seu ver, a violência praticada por intolerância com a diversidade se

agrava quando as pessoas que pertencem a mais de um grupo de minoria, ainda mais quando também são pessoas negras/pretas.

Outro ponto que foi proposto para a diversidade étnico-racial, unanimidade entre especialistas que passaram por entrevistas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E7, E9, E10), refere-se a ausência de representatividade de pessoas negras, em todos os espaços. A população negra representa aproximadamente 56,10% da população brasileira (IBGE, 2010). Em muitas entrevistas (E1, E2, E3, E4, E9) foi comentado que o percentual da população preta ou parda deveria estar refletido nas organizações, nas posições e cargos de poder. Especialistas (E2, E3, E4, E6), logo questionam: onde estão todas essas pessoas que não estão nas organizações em tamanha representatividade na sociedade? Nas organizações em que havia a presença de pessoas pretas e pardas nas organizações, apesar da representatividade, ainda não era possível identificar quais eram as posições ocupadas por estas pessoas, como o relato de entrevista: “50% do nosso quadro é de colaboradores negros. Não é difícil ver isso no mercado, o que é difícil é ver as empresas abrindo aonde de fato estão essas pessoas” (E2).

Os pontos trazidos em entrevistas reforçam a constante preocupação com afirmações advindas do mito da democracia racial, visto que a partir do mito se construiu uma ambiguidade do discurso gerencial ao negar o racismo. Afirmavam que não havia preconceito contra negros, mas a falta de negros qualificados para ocupações valorizadas, por isso a ausência destes nas organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Embora, a exclusão de pessoas pretas e pardas nas organizações ainda ocorra, como aponta uma das entrevistas (E6) que apesar da melhora de escolaridade – em razão dos incentivos das cotas nas universidades – de pessoas pretas e pardas, ainda não conseguem oportunidades de trabalho. Como exposto anteriormente, os dados de 2017 indicam que os negros ganharam espaço no Ensino Superior, e passaram a representar 50% dos estudantes das universidades, um avanço, se comparados com os dados dos anos 2000. No entanto, os dados das instituições de ensino com melhor avaliação se têm percentual reduzido para 27% de representatividade (INEP, 2017). Com isto, não deveria ser a escolaridade os argumentos para a ausência de representatividade de pessoas negras em posição de poder. Assim, (E6) sugere que a existência de programas estágios possam quebrar com a invisibilidade e exclusão desses grupos nas empresas.

Ainda no quesito de representatividade, uma das pessoas entrevistadas (E10) relatou que quando era criança, durante o período do Natal, passeava pelas lojas em busca de decorações que fossem mais próximas de sua realidade. A busca era constante por lojas que comercializassem um Papai Noel preto, percebido por ela como representatividade de seus antepassados, sua família tinha esse ritual a cada final de ano. Na maioria das vezes não

encontravam, então, sua família e ela pintavam os bonecos de Natal que haviam comprado. Ou então, quando localizavam uma loja que vendia esse tipo de produto, fidelizavam a loja. A compra de produtos ou prestação de serviços voltados a pessoas negras se repete em relatos similares de especialistas (E1, E2, E3, E4, E6, E9), questionando sobre o quanto seguem sendo sub representados em produtos, serviços e empresas. O mito da democracia racial aumentou o racismo e o abismo social para os negros na sociedade brasileira, criando a estratificação nas relações sociais (MADEIRA; GOMES, 2018).

Em linha com o pontuado na literatura, algumas explicações de entrevistas retratam também a existência de uma segregação adicional, da mulher negra e da mulher branca: “Mulheres negras são percebidas em maior quantidade na população brasileira, né? Mas quando a gente tem essas mulheres representadas nas cadeiras políticas, cargos públicos, nas empresas [...] essas não estão tão representadas quanto estão, por exemplo, na sociedade”, comenta pessoa entrevistada E2. De acordo com Bell Hooks (2015), o racismo também estaria presente nas feministas brancas, reforçando uma estrutura de supremacia branca e negando a conexão política, consequentemente impossibilitando que sejam cruzadas fronteiras étnicas e raciais.

A mulher branca é percebida como beneficiada/privilegiada, tanto quanto o homem branco, segundo os relatos observados de entrevistas (E2, E3, E5, E10). Por isso, especialistas dialogam da importância de ações voltadas para a mulher negra, contar com o auxílio de coletivos, e principalmente sobre rever a ausência de equidade em relação a pessoas brancas. Nas redes sociais também se observa mudanças no sentido de dar voz às necessidades, ocorreu uma expansão das discussões, dada a necessidade de se ampliar repertórios de debates e de forma a contribuir para o aumento de coletivos de jovens feministas negras (RIOS; PEREZ; RICOLDI, 2018; FACCHINI; CARMO; LIMA; 2020). Ainda mais que a negação e o medo de culpa do racismo, normalmente, desviam a atenção das vozes negras para a defensiva da população branca que ao não serem cúmplices, criam, mantêm ou se beneficiam de sistemas estruturais com mecanismos prejudiciais aos negros (OPIE; ROBERTS, 2017).

Ademais, os relatos (E1, E2, E3, E4, E8, E10) denotam igualmente a preocupação com a permanência e o desenvolvimento de pessoas pretas e pardas nas organizações. Um dos motivos para a não permanência da diversidade, como observados em um estudo, é dissimilaridade das pessoas, pois os colaboradores se atentam aos colegas do grupo de trabalho ou unidade, observam características demográficas, como sexo e raça. A percepção de dissimilaridade dos colaboradores influencia na identificação. Por sua vez, a presença ou ausência de identificação, afeta nos resultados relacionados ao trabalho, tais como:

desempenho, comportamento, absenteísmo, intenção de permanecer na empresa e rotatividade (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

A permanência, na percepção de especialistas (E1, E2, E4, E10), é reduzida por conta da ausência de políticas e ações organizacionais resolutivas com o retrato histórico destes grupos. A pessoa entrevistada E1, afirma: “As pessoas não querem trabalhar em uma empresa que não atendam a equidade e que não tenham homens, mulheres (negros e brancos) e que tenham uma política de discriminação racial [...]... daí se inicia um processo de entrar com coletivos” (E1). A equidade (contrário a inequidade) pode ser uma prática indispensável para se chegar ao ideal de justiça e de cidadania em conjunto com a inclusão (BARROS; SOUSA, 2016; BERRY, 2016; BERNSTEIN, 2020).

Entretanto, uma das pessoas entrevistadas (E4) relatou que em uma das organizações das quais trabalhou houve um movimento contrário de resistência, mesmo quando indicado a relevância da diversidade para a organização. Os comentários que recebeu (E4) eram inclusive pejorativos ao engajamento profissional, como relata: “me foi dito assim: [...] tu está te queimando. Tu és uma ótima profissional, para um pouco, tu está te queimando”; e completou informando que lhe foi sugerido que apenas reportasse à matriz da multinacional, mas que não estavam interessados, “fingiam interesse”. Em contrapartida, uma outra entrevista reafirma: “a empresa, ela precisa entender que ela tem que se posicionar frente a essas questões e talvez se posicionar como antirracista” (E6). O que indica a importância de trabalhar a diversidade como questão prioritária da empresa, ter a diversidade como realidade e não fingimento, sensibilizar. Portanto, ações direcionadas para aumentar a presença representativa de pessoas pretas nos espaços de poder, e/ou que visem oportunizar justiça social, atribuindo importância às singularidades históricas vivenciadas e desta forma, atender demandas não observadas (MADEIRA; GOMES, 2018).

Do mesmo modo, as ações a serem mobilizadas pelas organizações devem estar alinhadas com o discurso da empresa para que isto não a prejudique. As entrevistas (E1, E2, E4, E5, E6, E9) contemplaram exemplos de grandes corporações, cujos nomes foram omitidos, que passaram por situações em que se evidencia um tratamento diferente do discurso praticado. Ou seja, as empresas se posicionavam como diversas no mercado, no entanto apresentavam falas racistas. Neste sentido, as organizações precisam alinhar discurso com a prática, formar a liderança, preparar a empresa para a diversidade. Para isso, concordam (E1, E2, E4, E6) com a assistência de especialistas rigorosamente treinados para ajudar com intervenções e que auxiliem na aproximação com os grupos (OPIE; ROBERTS, 2017). Caso contrário, afirmam (E1, E2, E4, E5, E6) que a atratividade e a retenção de talentos são afetadas: “A empresa XYZ

precisou sentir no bolso para entender que foi uma fala racista. Então qual é a chance do público negro querer trabalhar em uma empresa que teve uma fala da alta direção que foi uma fala racista”, explica pessoa entrevistada (E1).

As equipes dos projetos de diversidade também devem ser compostas por pessoas diversas, relataram especialistas em entrevistas (E2, E5, E9, E10), isso permite um maior número de ideias, reduz vieses inconscientes e denota a preocupação em atender a todos grupos. Um dos processos citados é o processo seletivo que também deve contar com a diversidade: “todas as pessoas que a pessoa candidata vai ser entrevistada, são todos homens brancos que vão entrevistar? Como uma pessoa preta ou uma mulher se sentiria sendo 100% avaliada por pessoas que na sociedade a exclui e a violenta?” (E2). Além de rever critérios e elementos que compõem uma cultura estruturalmente separatista (MADEIRA; GOMES, 2017), como o inglês: “Poxa, eu quero contratar pessoas negras, mas eles não têm inglês. Porque eu estou fazendo um crivo que são pessoas que vem da periferia e etc. e tal. Ah, 95% não tem inglês, então eu vou dar aula de inglês para essas pessoas” (E5). Os requisitos podem se aplicar apenas para o perfil privilegiado: “você está divulgando (uma vaga) que quando você começa a olhar a descrição daquela vaga, somente um cara branco vai conseguir fazer aquilo ali. Então às vezes na própria descrição a pessoa não percebe o quanto que ela está excluindo vários grupos ali” (E6).

Ou então, percebem (E1, E5, E6) que a entrada de profissionais fica limitado às áreas operacionais e o desafio será manter e desenvolver, criar políticas (benefícios, de gestão), ações de diagnóstico e desenvolvimento (mentorias, “*assessment*”, formação específica) destas pessoas. Igualmente, as ações de diversidade étnico-racial devem atingir também pessoas brancas, como medidas de conscientização, oportunizar que essas pessoas dialoguem entre si, portanto devem ser envolvidas em conversas e discussões, para se desenvolverem com o grupo, ponto exposto por uma das pessoas entrevistadas (E3). De forma que se possa expandir o foco central das ações de diversidade para além da justiça e eliminação de preconceitos, buscando de fato que inclusão aconteça (BUENGELER *et al.*, 2018).

Ademais, pontuam especialistas sobre a autoidentificação, percebem (E2, E5) que “antes existia uma crença de que era problemática com o se identificar preta ou parda” o comportamento mudou, no sentido de que agora, um número maior de pessoas se reconhece como preto ou pardo. Uma das pessoas entrevistadas (E2) expõem que: “até quando eu ia me identificar como preta, as pessoas diziam que eu era moreninha e não preta. Como se isso fosse algo ruim, eu falar que uma pessoa é preta”. Nesta fala, pode ser percebido o preconceito dos demais e a falta de clareza sobre a autoidentificação, o estereótipo da pessoa preta/negra. Ainda mais que quanto menos se conhece e informa sobre as diferenças (raça, gênero, orientação

sexual, entre outros), maior é a tendência a criar uma visão estereotipada, mantendo preconceitos vivos. Os estereótipos criam juízos de valor positivos ou negativos e o sentimento de ameaça/estresse podem aumentar o uso de estereótipos (SOUZA, 2013). Adicionalmente, para manter os dados rastreados nos cadastros, se solicita aos colaboradores que atualizem seus dados, como parte das ações de inclusão ao direcionar aos públicos presentes na organização.

Uma das pessoas entrevistadas (E5) propõe dinâmicas como formas de esclarecer e trazer para a consciência elementos que não são ditos, como o “jogo dos privilégios” que questionaria: “Quantas vezes você teve vergonha por causa da cor da sua pele? Quantas vezes você teve vergonha do seu cabelo? Eu realmente acredito que o caminho de entender os estereótipos e falar sobre os estereótipos para trazer a consciência é importante”. A literatura também sugere a sensibilização como medida de resgatar conceitos, esclarecer pontos relevantes para a dinâmica de interação social nas organizações (FERDMAN, 2017).

Por fim, os principais resultados identificados para o grupo de minoria “Étnico-racial” encontram-se reunidos na coluna “Resultado” do Quadro 12. O quadro relaciona os resultados obtidos das entrevistas, explicados anteriormente, com os desafios identificados no referencial teórico.

Quadro 12 - Grupos de Minoria: Resultado no “Étnico-racial”

Recorte	Gestão de Pessoas	Desafios da Minoria	R. Teórico	Resultado
ÉTNICO - RACIAL	Políticas inclusivas e antidiscriminação; Equidade em Salários e benefícios; Carreira e sucessão; Recrutamento e seleção.	Mito da Democracia racial; Necessidade da população negra suprimida; Sistemas estruturais com mecanismos prejudiciais aos negros.	Munanga (2004); Madeira e Gomes (2018); Opie e Roberts (2017).	Especialistas apontaram pontos exclusivamente sobre a população negra (por conta do racismo estrutural), quando indagados sobre questões étnico-racial (E1, E2, E3, E4, E5, E8, E9, E10). Da mesma forma que encontrado para o recorte de Gênero, as questões de representatividade foram expostas (E1, E2, E3, E4, E6, E9) e, no que se refere a Gênero, se tratou das diferenças de tratamento por questões interseccionais, e as diferenças existentes de privilégios entre mulheres negras e brancas (E2, E3, E5, E10). Não apenas sobre as dificuldades de mulheres, mas também sobre a exclusão do ambiente formal de trabalho, a falta de incentivos para o desenvolvimento de pessoas negras (E1, E2, E3, E4, E8, E10). Outra situação abordada é a presença de falas racistas e/ou a superficialidade de ações organizacionais para apenas cumprir a agenda de diversidade no quesito racial, cujos discursos das empresas muitas vezes não estavam alinhados com a prática (E1, E2, E4, E5, E6, E9). Por isso, atuar nas principais frentes da organização, revendo as ações que atendam de fato as demandas do pessoal (E2, E5, E9, E10), ou como exposto em entrevista (E1, E2, E4, E5, E6) o impacto será na rotatividade das pessoas pretas e pardas.

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas esclarecem sobre o desenrolar dos desafios da população negra e os aspectos que impactam no desenvolvimento de ações de diversidade e inclusão nas organizações. Os relatos confirmam os desafios destacados na literatura, com base nos dados e nos posicionamentos que esclarecem a singular necessidade de medidas para a equidade racial. Introduzem também sobre demandas interseccionais que remetem a questões da comunidade LGBTQIA+, como o preparo da mulher negra que também é trans. Desafios estes que serão abordados na próxima seção sobre a orientação sexual e a comunidade LGBTQIA+.

4.1.3.3 Orientação Sexual (LGBTQIA+)

Os primeiros comentários de especialistas, realizados nas entrevistas (E1, E5, E9), sobre questões de orientação sexual e da comunidade LGBTQIA+ remetem, assim como os demais grupos minoritários, às questões de representatividade da comunidade e, neste caso ao desconhecimento das pessoas que integram esse grupo. Nas entrevistas (E1, E5, E9), pontuaram sobre a importância da presença do grupo em ações anti LGBTQIA+fobia, pois como se observa em entrevistas: “muitas vezes quem aparece é o homem branco Gay. Não apenas no dia 26 de Junho, mas em todos os momentos (E1)”. Pontuaram sobre a sigla e seus integrantes.

Outros explicam que o próprio termo que denomina a comunidade é questionado, segundo: “[...] a nomenclatura da comunidade LGBTQIA+ que antes era... vai só aumentando a pessoa ‘ah, mas está aumentando as letras’, sim, porque cada vez mais gente precisa dar visibilidade a esse público” (E6). Justificam especialistas (E1, E3, E5, E6) a necessidade de rodar diagnósticos, pois “não se conhece a real existência de pessoas do grupo até que se pergunte em pesquisas (informais, de clima ou censo)” (E5). Mas complementa (E5), para que isso ocorra é necessário trabalhar o ambiente para se sentirem seguras e livres para se autodeclarar LGBTQIA+. Com este propósito, a gestão da diversidade busca transformar essas relações de trabalho, a facilitar a proteção legal das pessoas contra a discriminação e se dedica a estimular e nutrir a diversidade (POMPEU; SOUZA, 2017).

Embora, em algumas situações a diversidade pode ser uma realidade completamente nova para algumas pessoas que nunca tiveram contato com a comunidade LGBTQIA+. Algumas situações podem até fugir do controle e levar a conflitos, se as pessoas não forem preparadas, como relatam especialistas (E1, E9). A curiosidade foi mencionada, como explica especialista (E1) em entrevista: “[...] foram na área médica perguntar se era normal o homem se maquiar. Eu fui fazer a minha integração com a minha chefe e fui pegar os meus benefícios.

E aí, ele falou que duas pessoas passaram questionando se era normal” (E1). Nas organizações, a LGBTQIA+fobia, a estigma e a discriminação com pessoas LGBTQIA+ podem ser percebidas, em alguns momentos também são postos na forma de humor (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

Em outras situações, a estigma e a discriminação tendem a desqualificar as pessoas da comunidade LGBTQIA+. Especialistas relatam experiências vivenciadas ou em que presenciaram brincadeiras homofóbicas, violência e discriminação. Uma das formas encontradas para se proteger é procurar por sites que disponibilizam avaliações das empresas: “[...] não iria trabalhar em uma empresa que eu sei que já sofreu um processo por LGBTfobia ou que não tenham pessoas LGBTs no local de trabalho. [...] vou procurar em canais como o Glassdoor, LinkedIn, para ver [...] o que essa empresa faz para atingir o meu público” (E1).

Quanto maior for a sensação de discriminação e estigma sobre questões de sexualidade, orientação sexual, maior a probabilidade de os colaboradores esconderem sua orientação sexual (POMPEU; SOUZA, 2018). A repressão e moral são mencionadas também por especialistas como problemáticas, de forma que não colaboram com a liberdade e inclusão das pessoas, como o exemplo dado em entrevista: “ah, não tem problema ele ser Gay. O problema é mostrar, você não precisa ser tão afeminado” (E3). Ainda que existam comportamentos como a chamada “passabilidade”: “Porque tem pessoas que tem uma passabilidade que é como se chama, quando uma pessoa possa se passar por um homem hétero” (E1). A própria construção de sociedade machista limita e controla o comportamento sobre o sexo, no caso do homem que tem que “[...] se portar para que a masculinidade dele não caia, não caia nesse lugar afeminado ou do feminino, porque isso diminui ele como homem. Então daí vem toda a questão de homofobia e todo o resto.” (E9). Ou então, afirmações de cunho religioso também são percebidos por especialistas como limitadores, como “deus te deu um corpo e você está violando esse corpo” (E3) e a própria ausência de alcance de conhecimentos, entendimento das pessoas sobre “a sexualidade, ela é meio fluída, a gente colocou nessa crença limitada, e por questão de controle, narrativa colonialista e precisa de controle [...]” (E9).

No ambiente organizacional, as pessoas LGBTQIA+ sofrem com quatro temáticas centrais (mencionados nas entrevistas realizadas com especialistas para esta pesquisa): a discriminação/LGBTQIA+fobia/estigma, a dificuldade em se desenvolver na carreira, receio/medo de “sair do armário” e a ausência de igualdade de direitos civis (POMPEU; SOUZA, 2018). As ações de gestão da diversidade, portanto, podem facilitar a inclusão e trabalhar sob aspectos de liberdade das pessoas, como explica “identidade de gênero e orientação sexual e o quanto essas pessoas também tem se sentido confortáveis para se

assumirem dentro do ambiente de trabalho ou não” (E3). Percebem especialistas (E1, E3, E4, E9) que ações possibilitam com que as pessoas “saíam do armário”, como comenta especialista E3, ainda que essa “não seja a funcionalidade exclusiva dos programas de diversidade” (E4).

Apesar de não ser o principal objetivo – fazer as pessoas saírem do armário - dos programas e ações de diversidade, esse resultado é da promoção da inclusão, assim como envolver a liderança engajando com a gestão da diversidade para atuar com frentes e políticas antidiscriminação (DAY; GREENE, 2008) é importante para que a cultura não aceite o desrespeito. O papel dos líderes na promoção destas políticas é fundamental, tanto para impactar na mudança e transformar o ambiente em um local inclusivo, como para inspirar outras pessoas caso também seja representante da diversidade, dando visibilidade a sua própria identidade como líder (POMPEU; SOUZA, 2018). Uma possibilidade, vista por especialistas (E1, E3, E7), é a mobilização de causas por grupos de afinidades, formados por líderes assumindo e acionando propostas de trabalho para as demandas do grupo de minoria que representa nas organizações.

A abertura e a forma como as pessoas manifestam a sexualidade no ambiente organizacional não é tão simples, existindo uma estrutura de identidade das pessoas LGBTQIA+ que se revela em fases: vergonha e aversão de si mesmo; categorização; negação de identidade; espiritualização do pessoal; conciliação e aceitação; autenticidade e integridade; desafiar paradigmas para atuar na mudança (CREED; DEJORDY; LOK, 2010). Dentro da comunidade LGBTQIA+ existem muitas pessoas (lésbicas, gays, bissexuais, trans, queer, intersexuais, assexuados, +) com diferentes orientações sexuais para se dar visibilidade e trabalhar a inclusão, relembram especialistas (E1, E3, E5).

As entrevistas ressaltam principalmente as dores vividas pela pessoa trans (E1, E2, E3, E6, E9), segundo especialista (E3), as dores e os problemas de alguns grupos são incompreensíveis ao olhar de pessoas não sensibilizadas para a diversidade, comenta: “eu acho que o LGB é muito mais ‘aceitável’ do ponto de vista social do que o ‘T’. O ‘T’ é a negação da negação.” (E3). A referência de “T”, letra que compõe a sigla LGBTQIA+ e, no caso, corresponde a todas as pessoas transsexuais que buscam aceitação e um espaço nas organizações. Outros especialistas compreendem da mesma forma, como pessoas que lutam por um espaço de respeito e aceitação maior, “LGB por exemplo, eu acho que consegue [...] circular com muito mais facilidade. [...] o público trans é outra realidade, eles normalmente são expulsos de casa na adolescência” (E6).

A violência está presente na vida da pessoa trans, em muitos momentos de sua trajetória, não apenas em casa, como também na escola, no trabalho, comenta especialista que “[...] nunca

conversei com uma pessoa trans que não tenha sofrido violências em nível extremo ao longo da vida. É violência física, emocional, financeira [...]. Às vezes são pessoas muito reativas em termos de relacionamento, inclusive em relacionamentos de trabalho” (E2). Quando assumem sua orientação e identidade cedo (na infância), enfrentam consequências na vida, como indicam os trechos: “[...] se ela se assume muito jovem e vai para uma extrema vulnerabilidade que a marginaliza dentro da sociedade. Ela é expulsa de casa muito cedo, ela é expulsa, ela tem evasão escolar, ela não consegue se colocar dentro do mercado de trabalho” (E3). Cujas as consequências são “[...] a dificuldade de acesso à escolaridade é muito maior” (E6). Caso se assumam na vida adulta, também sofrem como relata especialista: “[...] viveram uma vida de angústia e só conseguem fazer isso em uma vida mais adulta onde já tem condições de se manter. Só que daí já passou uma vida inteira negando a existência dela” (E3).

Embora, a violência contra pessoas pertencentes a comunidade LGBTQIA+ seja crime (Lei Nº 7.716/1989), é inadmissível LGBTQIA+fobia - engloba todas as pessoas da comunidade que sofrem algum tipo de violência - seja permitida nas organizações (SALES, 2017). Assim, objetivando encontrar soluções para as consequências dessa ocorrência na sociedade, as organizações trabalham a sensibilidade das pessoas: “[...] trazer filmes que é um entretenimento que acabam trazendo elementos que geram empatia” (E1). Ainda mais que o preconceito contribui para que as políticas adotadas para a diversidade não sejam tão efetivas, ainda mais quando não há uma sensibilização para o tema (POMPEU; SOUZA, 2018).

Sem mencionar que as ações podem trabalhar questões de formação, dando suporte para pessoas de diferentes trajetórias na vida, como explica E6 para o caso de pessoas trans: "Então quanto que tem de projetos de programas que apoiem a alfabetização muitas vezes desse público, a profissionalização". Para que as ações possam ser assertivas, com direcionamento específico aos públicos, relatam que o diagnóstico desse grupo é fundamental: "[...] mapear pessoas LGBT, [...] não é um aspecto físico que logo se reconheça ou identifique, né? [...] mapear LGBTs não é sair por aí perguntando “você é LGBT?” (E1). Especialista sugerem atualização cadastral ou pesquisas de clima e/ou mapear pelo plano de saúde e dependentes (cônjuges). A organização deve estar atenta aos vieses inconscientes das pessoas, visando que os colaboradores se sintam confortáveis para assumirem suas identidades e orientação sexual sem que exista retaliações ou discriminação (DAY; GREENE, 2008).

Os dados das organizações, quando coletados, são percebidos como indícios (E1, E6) importantes para recomendar ações de gestão da diversidade para a comunidade. Com estes dados avaliados, especialistas (E1, E3, E6) podem indicar a realização de ações afirmativas, para a atração e/ou processos de recrutamento e seleção de modo que sejam inclusivas com as

pessoas da comunidade LGBTQIA+ e outras direcionadas ao público trans (DAY; GREENE, 2008). Por isto, novamente, é tão importante o ambiente seguro, mencionado anteriormente, para que os colaboradores tenham abertura sobre sua orientação sexual, para se assumirem e serem quem são. As práticas de gestão da diversidade, por sua vez, podem facilitar a mudança desejada, com igualdade para todos e o senso de pertencimento. O sentimento de pertencimento, no caso, oferece suporte emocional aos colaboradores, as relações e o ambiente de trabalho quando inclusivos se torna prazeroso para todos (POMPEU; SOUZA, 2018).

Assim como a literatura, especialista E6 sugere revisar o modelo de benefícios, exemplifica a importância da licença maternidade/paternidade para: “[...] é oferecido também para casais homoafetivos? É oferecido também para pais solteiros? De repente uma paternidade solo? Normalmente não pensam nisso, normalmente é só 120 dias para maternidade” (E6). Isto é, manter políticas de suporte aos colaboradores LGBTQIA+, como adaptar os benefícios organizacionais para pessoas que se relacionam com outras do mesmo sexo, inclusão do(a) parceiro(a) no plano, políticas de não discriminação e zero tolerância com atos sexistas (HUFFMAN; WATROUS-RODRIGUES; KING, 2008).

Por fim, trabalhar com a diversidade é também reconhecer que existem diferentes olhares, perspectivas e necessidades. No caso da comunidade LGBTQIA+ reconhecem demandas adicionais com as políticas que além de possibilitarem que as pessoas tornem pública sua orientação sexual, trazem vantagens como bem estar, retorno financeiro (HUFFMAN; WATROUS-RODRIGUES; KING, 2008; MCFADDEN, 2015), e percebem (E1, E2, E3, E6, E9) que um novo público pode surgir como "a XYZ que produz peças destinados ao público feminino, obviamente poderiam destinar para novos públicos como Trans, LGBT, ajudar uma iniciativa social e o governo atuar nesse intermédio”, comenta E2.

Em resumo, os principais apontamentos realizados nas entrevistas com especialistas para esta seção de desafios sobre questões de orientação sexual e da comunidade LGBTQIA+ encontram-se reunidos na coluna “Resultado” do Quadro 13.

Quadro 13 - Grupos de Minoria: Resultados do Nó de Orientação sexual (LGBTQIA+)

Recorte	Gestão de Pessoas	Desafios da Minoria	R. Teórico	Resultado
LGBTQI+	Políticas inclusivas e antidiscriminação; Carreira e sucessão; Gestão de clima e bem estar.	Discriminação/estigma/homofobia; Desenvolvimento de carreira; “Sair ou permanecer no armário”; Igualdade de direitos civis;	Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010); Day e Greene (2018); Irigaray, Goldschmidt e Queiroz (2017) e Pompeu e Souza (2018).	Representatividade da comunidade e todas as pessoas recebendo visibilidade (E1, E5, E6). Da mesma forma, liberdade de expressão, de identidade (E1, E3, E4), embora, ainda

		Homofobia, estigma e discriminação na forma de humor.		percebam um moral regendo e reprimendo a sociedade (E3, E9). Por isso, ter grupos de afinidades (E1) que defendam as dores vividas (E1, E2, E3, E6) e percebem (E1, E6, E8, E9, E10) a necessidade de medidas para relações saudáveis em um ambiente inclusivo.
--	--	---	--	---

Fonte: elaborado pela autora

Ao lado dos apontamentos, destacam-se as entrevistas cujos comentários foram realizados sobre desafios da comunidade LGBTQIA+ feito nas entrevistas não apresentaram novidades significativas em relação a literatura pesquisada para este estudo. Apenas, adicionaram uma das recomendações de ações para a condução de práticas da gestão da diversidade, tais como: trabalhar com grupos de afinidades os temas. Embora, tenha sido indicado para outros grupos a mesma ação. A seguir, a seção abordará sobre o último grupo de minoria compreendido, os dilemas e desafios para inclusão de pessoas com deficiência.

4.1.3.4 Pessoa com deficiência (PCD)

As entrevistas direcionam para reflexões sobre a expressão (PCD) adotada pelas pessoas com deficiência. O motivo da expressão ser esta é porque a evidência deve estar na pessoa, pois entendem especialistas (E1, E4, E6, E7) que primeiro vem a pessoa e depois pode vir sua característica, como explica E6: “Ainda tem muita gente que ainda tem várias questões quanto a falar isso corretamente. E tem muitas comunidades dentro do grupo que também preferem outros termos”. Explica que algumas pessoas não aceitam o termo e preferem ser referenciados como surdos, cegos. Embora, o termo foi definido pelas comunidades de PCDs mundiais e brasileira, como referência ao grupo de minoria (SASSAKI, 2010).

Portanto, recomendam especialistas (E4, E6, E7) que se questione a pessoa com deficiência sobre como prefere que se refira sobre sua característica, ou em casos que necessitem esse tipo de esclarecimento (ao médico e saúde do trabalho, em caso de acidentes etc.), ou se a pessoa gostaria que mencionasse sua característica em apresentações aos colegas. Uma das pessoas entrevistadas (E7) elucida que avaliava o que compreendiam sobre pessoas com deficiência, comenta que seus principais questionamentos se voltam a entender: “Quais eram os aspectos conscientes que vinham para elas assim em relação a isso? Era pena? Era raiva? Era a fé? Quais eram os comportamentos que elas evidenciavam com relação a pessoas

com deficiência?” (E7). Porque se acredita que a solução é mobilizar sociedade e organização com estratégias que cumpram muito mais do que requisitos legais, que sejam ações de conscientização dotadas de igualdade e oportunidade para todos (KIM, 2006), questões como estas propostas por especialista pode ser o início para compreender como trabalhar a sensibilização dos colaboradores.

Afinal, como afirma uma das pessoas entrevistadas (E9): “somos pessoas temporariamente sem deficiências. [...] Se nós tivermos a sorte de envelhecermos, a gente vai precisar de alguma forma de acessibilidade”. O comentário é pertinente, pois a legislação (BRASIL, 2015) indica que será pessoa com deficiência toda aquela pessoa que possuir impedimento de longo prazo (de natureza física, mental, intelectual ou sensorial), o qual com uma ou mais barreiras não consiga participar de forma plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições. Nestes aspectos a Lei Brasileira de Inclusão (BRASIL, 2015) ainda é muito completa ao estimular trabalhar questões tanto de barreiras arquitetônicas quanto atitudinais. Há falta de estrutura e ausência de preparação cultural para receber PCDs, sem mencionar as pressões por questões de formação e o próprio descaso de organizações com as capacidades funcionais das PCDs (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008).

As pressões por educação é um ponto interessante, impactado por duas realidades externas que impõe barreiras (estrutura pública e interesse das organizações), quando a realidade de que essa pessoa pode ser parte de uma população periférica. Comenta especialista (E6) que esta é uma realidade muito sofrida, a falta de mobilidade, a falta de acesso a escola, tudo por conta da acessibilidade. A acessibilidade é revelada em entrevistas (E1, E4, E5, E6, E7) como elemento fundamental para que a pessoa com deficiência usufruir dos seus direitos como cidadão. Sob esse ponto, a literatura pontualmente corrobora que as regulações indicam que a remoção de barreiras estruturais é de responsabilidade de todos para pleno direito dos cidadãos, com liberdade e acessibilidade, as PCDs podem ser desenvolvidas para realização do seu trabalho como toda e qualquer pessoa tem direito (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011).

A acessibilidade é fundamental para inclusão de PCDs porque a partir desta haverá espaços adequados, ferramentas e condições de trabalho (FERDMAN, 2017). Recomendam especialistas que quando se tem a segurança para operar, ainda que o ambiente ainda não esteja completamente pronto, o melhor é recrutar e selecionar as pessoas, é melhor que se contrate e aos pouquinhos vai se ajeitando” explica especialista (E7) que se for aguardar para o dia que estiver com tudo pronto, talvez esse dia possa nunca ocorrer. A acessibilidade é movimentada essencialmente por uma legislação rigorosa como a LBI (BRASIL, 2015), porém os aspectos trazidos são muito positivos para a inclusão se comparados com a Lei de Cotas, como comentam

especialistas (E1, E2, E3, E4, E5, E7). A lei de cotas pode muitas vezes mobilizar ações sem acompanhamentos, apenas cumprimento de requisitos básicos, o número de pessoas a admitir.

As pessoas são resumidas em números, percebem especialistas (E3, E4, E7, E8), porque a Lei de Cotas utiliza um aspecto duro para regulamentar a igualdade e isso faz com que as pessoas “se sintam simplesmente um número” (E7). Visto que a Lei de Cotas é uma regulamentação para a contratação de pessoas com deficiência ao determinar um percentual de contratação de PCDs em relação ao quadro total de funcionários (BRASIL, 1999). Apesar de que os especialistas afirmam que muitas organizações ainda não estão cumprindo o mínimo de inclusão necessário exigidos pela lei. Assim, ainda se encontram barreiras para a inclusão, e que continua a ser percebida como problemática para as organizações ao não cumprirem as cotas estabelecidas pela legislação (MIRANDA; CARVALHO, 2016). Adicionalmente, a lei é um instrumento que igualmente atribui responsabilidades e condições para cada ator na consolidação da sociedade inclusiva (FEMINELLA; LOPES, 2016).

Embora, a resistência da liderança e das organizações seja uma das limitações trazidas nas entrevistas (E3, E4, E5, E7, E8). A liderança pode não estar preparada para assumir essa responsabilidade, ou “soterrada” em outras rotinas organizacionais. Um dos relatos de especialistas menciona a ausência de paciência e do cumprimento de obrigatoriedades em virtude de multa: “[...] estão contratando porque está na lei e é obrigação, e se não fizer é multado e a multa é alta. É isso que se fala dentro das empresas. Só que ninguém diz por aí que é isso, mas é isso. [...] atiram aquela pessoa lá, isso não é inclusão” (E4). Dentre as obrigações legais, menciona (E6) o termo de ajuste de conduta (TAC) de fiscalizações na empresa, aplicando o termo quando percebem a ineficácia da empresa em atuar com a inclusão, como explica: “[...] demorando muito tempo para fechar a cota, se aplica esse termo, um acordo que a empresa faz com o Ministério Público [...]. Com algumas ações atreladas ali. Então normalmente as empresas acabam seguindo muito isso, ou um termo, ou a lei de cotas” (E6).

Ademais, especialistas (E3, E6, E8) salientam que essa possa ser uma medida que caracteriza em uma “cultura para pessoas com deficiência no Brasil que é extremamente assistencialista” (E3) pela “questão compulsória” (E8). Outro aspecto negativo apontado nas entrevistas é sobre como as pessoas com deficiência recebem e percebem as cotas nas empresas. A cota possibilita ter estabilidade, especialistas (E4, E5, E7) mencionam exemplos, como o afastamento de pessoas com deficiência das suas atividades porque estas entendem que já prestam um favor a empresa, visto que a empresa não seria multada ao cumprir a cota. Comenta: “o lado ruim da cota é que fez ao longo dos anos com que isso virasse uma forma de você se apoiar. Estou evitando falar uma muleta, porque falar que é uma muleta...” (E5). Por isso que,

muitas vezes, as iniciativas de diversidade podem remeter a ações de cunho assistencial, associadas à obediência legal, à responsabilidade social (FREITAS, 2015).

Ainda, sobre o comentário exposto da pessoa entrevistada (E5), cuja sua articulação foi buscar em palavras similares que remetesse ao sentido da expressão muleta, pois esta seria uma expressão capacitista. Dado que estaria associando ferramentas necessárias para pessoas com deficiência com um ato negativo que, no caso da frase, seria usar algo/alguma coisa de desculpa. É necessário rever expressões como comenta a própria pessoa entrevistada (E5), isto porque as pessoas “ainda acham que as pessoas com deficiência são incapazes” (E6), ou carregavam questões taxativas: “[...] café com leite, ah, coitadinho!” (E5). De acordo com a pessoa entrevistada (E3), por um longo tempo as pessoas com deficiência se esconderam porque, caso aparecessem teriam sua capacidade questionada. Então, especialistas (E1, E3, E7, E8) acreditam que “No final das contas, entender que a deficiência é uma característica como qualquer outra pessoa tem e que a pessoa também tem uma ambição e um propósito e vida” (E1). O desenvolvimento de pessoas com deficiência deve seguir uma via equitativa, considerando sua realidade, porém não se deve ignorar que o profissional pode necessitar de um atendimento diferente dos demais, a falta deste atendimento pode segregar/isolar ainda mais essas pessoas (BELTRAO; BRUNSTEIN, 2012). Assim, as organizações deveriam facilitar a valorização da diversidade e contribuir na qualidade do ambiente de trabalho (FREITAS, 2015).

Em algumas organizações, percebem (E1, E5, E6, E7) que quando ocorre a contratação, é feita apenas para preencher a reserva legal de vagas e em função da sua deficiência, muitas vezes em cargos puramente operacionais e sem possibilidade de crescimento profissional (MIRANDA; CARVALHO, 2016). Sob esse ponto especialistas (E1, E6) também ressaltam que alguns programas renomados buscam alocar as pessoas com deficiência em centros de custos de áreas como RH ou que não tenham reflexos no resultado operacional da empresa: “as pessoas com deficiência são alocadas em centro de custo do RH, já está aí a exclusão” (E1). Por isso, as práticas de recursos humanos devem estar alinhadas com estratégias de inclusão da diversidade, de forma que se possa atuar no desenvolvimento do desempenho organizacional, como também do comportamento dos colaboradores (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018).

A ausência de ações complementares à inserção das pessoas nas organizações, impacta no desempenho e desenvolvimento da pessoa, como cita (E5): “No geral quem é o pior avaliado? Pessoas com deficiência. [...] não vai poder ocupar uma posição que exija isso dela. [...] e aí ela é tachada como é uma pessoa que atende mal”. No exemplo real exposto pela pessoa entrevistada, demandas são aplicadas para pessoas que não conseguem executá-las e a consequência é o desempenho ruim. Quando deveria ser alocada em outras atividades, com

responsabilidades apropriadas a suas características. Existe uma necessidade de flexibilizar e compreender os contextos, uma das recomendações sobre avaliação de desempenho de pessoas com deficiência é que estejam adaptadas as suas limitações (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). Uma falha na interpretação deste relato ou de situações como estas também podem presumir que não se pode contratar todas as pessoas com deficiência. Do contrário, especialistas entendem que “você pode contratar sim todos os tipos de deficiência” (E6). Embora, as empresas quando realizam as contratações de pessoas com deficiência, se limitam a contratar pessoas que possuam deficiência “leve” por acreditar ser mais simples o processo de inclusão (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011).

Portanto, especialistas (E1, E4, E6, E7) recomendam quebrar essa segregação e entender que as pessoas, independentemente das características que é ter uma deficiência, são capazes. Exemplificam especialistas (E4, E9) sobre como a pessoa com deficiência intelectual entrega, “[...] trabalhar com uma pessoa que tem uma deficiência intelectual, mas aí a gente fica exigindo que ela entregue na mesma régua como uma pessoa que não tem deficiência” (E4) e/ou mental: “[...] a depressão [...] impossibilita que elas tenham a mesma autonomia e trabalho e tenham a mesma possibilidade de se desenvolver como outras pessoas, a não ser que elas sejam tratadas e estejam bem com isso” (E9). Ou seja, a pessoa com deficiência ela vai conseguir fazer suas rotinas, talvez não da forma como a maioria faz, mas a pessoa vai fazer. Esse tipo de comportamento de selecionar apenas um grupo de pessoas com deficiência, não facilita a entrada de pessoas e acaba por adicionar barreiras para as pessoas no mercado de trabalho. Adicionalmente, as organizações acabam por oferecer condições irrisórias que impossibilitam a inclusão de pessoas com deficiência intelectual (LEOPOLDINO; COELHO, 2017).

As condições irrisórias oferecidas fazem com que as pessoas não avancem nas organizações, como explica especialista (E6), visto que a pessoa pode ter sofrido com barreiras ao longo da vida, como não ter conseguido frequentar as escolas porque não havia acessibilidade - sem conhecimento teórico e/ou técnico a pessoa fica estagnada nas organizações - e às vezes, ficam sem acesso a uma oportunidade de trabalho. Em entrevista (E7) justifica: “a gente vive no mundo que nunca deu muita bola para essas coisas. Então, essas pessoas foram abandonadas, meio que marginalizadas e acho que é por isso que inclusive se associa tanto pessoas com deficiência a pobreza porque elas acabaram saindo muito do convívio social” (E7). Assim, novo paradigma do modelo social da pessoa com deficiência determina que a deficiência não está na pessoa como se isso fosse um problema a ser curado, e sim na sociedade, que por meio das barreiras são impostas às pessoas, podem agravar uma limitação

funcional. Essa nova visão, resultante dos movimentos sociais, significa uma mudança de postura com as PCDs e suas relações com a sociedade (FEMINELLA; LOPES, 2016).

Quebrando essas barreiras, visualizam os especialistas (E5, E7) que a educação à distância está facilitando o acesso e retomada dos estudos de pessoas com deficiência que antigamente enfrentaram fatores como a acessibilidade. Além disso, explica especialista (E7) que há um número maior de empresas envolvidas com programas e parcerias com o sistema “S”, realizando turmas exclusivas para pessoas com deficiência, quase como se fosse um aprendiz. As turmas são estruturadas com pessoas com deficiência, mas considerando uma especialidade de trabalho, como no exemplo dado pela pessoa entrevistada (E7): a formação de uma turma de pessoas para a indústria. Na situação exemplificada, os cursos ensinam ferramentais, operação de máquinas, planejamento de produção. Em alguns casos, os próprios funcionários, das empresas interessadas na formação de pessoas com deficiência, se tornam os responsáveis por conduzir as aulas (preparar os materiais) dentro do SENAI. Ao final desses programas, após um ano de formação, é possível efetivar as pessoas que passaram pelo curso.

Em síntese, os resultados encontrados com base nas entrevistas foram organizados no Quadro 14 na coluna “Resultados”. Na coluna, são mencionados os principais assuntos abordados por cada um dos especialistas, e assim, relacionando-os com as demais colunas que consideram os desafios apontados no referencial teórico estudado nesta pesquisa.

Quadro 14 - Grupo de Minoria: Resultados do Nó Pessoa com Deficiência

Recorte	Gestão de Pessoas	Desafios da Minoria	R. Teórico	Resultado
PCDs	Projetos arquitetônicos e políticas inclusivas; Sensibilizações e treinamentos de conscientização; Políticas inclusivas antidiscriminação; Carreira e sucessão.	Acessibilidade; Conscientização da organização; Garantia de direito; Alcance de total capacidade.	Simonelli e Camarotto (2011); Ferdman (2017).	Desmistificar os estereótipos e preconceitos (capacitismo) da pessoa com deficiência (E1, E2, E3, E5, E6), a expressão PCDs e manter abertura de diálogo é fundamental para compreender mais da realidade (E6, E7, E9). Além de trabalhar a acessibilidade ao preparar o ambiente da empresa para receber uma pessoa com deficiência (E1, E4, E5, E6, E7). Outro ponto relevante é a alocação das pessoas em áreas de trabalho e desenvolver profissionais para que alcancem sua total capacidade, de forma que as ações de inclusão não sejam meramente cumprimento de obrigações legais (E1, E2, E3, E4, E5, E6). Parcerias que trabalhem inclusão para auxiliar e facilitar questões como formação, desenvolvimento, acessibilidade (E7, E9).

Fonte: elaborado pela autora

Desta forma, compreende-se que os desafios ainda identificados para o grupo de minoria de pessoas com deficiência seguem alinhados com os apontamentos da literatura. Novas soluções surgiram em virtude de demandas da pandemia, como mencionado por especialistas e a facilidade do ensino à distância tendem a contribuir para que pessoas com deficiência possam receber maiores oportunidades dentro das organizações. Sendo muito mais do que a simples contratação de PCDs. Afinal, o desenvolvimento das pessoas é requerido para o bom andamento do trabalho, e o trabalho é fundamental para a vida das pessoas, na forma como se organizam, observam e experimentam os aspectos de identidade, nas interações sociais e culturais, nas dinâmicas de grupos e até nos resultados do próprio trabalho (FERDMAN, 2017).

4.2 Desafios da Diversidade e Inclusão de pessoas diversas nas organizações

O “nó” codificado refere-se a compreensão dos especialistas sobre desafios organizacionais, enfrentados ao adotar ações e medidas para aumentar a diversidade e a inclusão. Os desafios organizacionais, foram organizados em fatores internos e externos que envolviam a temática.

Assim, a partir das entrevistas transcritas os dados foram codificados em: 1- fatores internos (Problemáticas e Benefícios); 2 – fatores externos (Ameaças e Barreiras). Ao total, 584 codificações foram realizadas no NVIVO10 para referências extraídas das transcrições de entrevistas. As referências constantes das entrevistas codificadas para o nó dos fatores internos são apontadas na Figura 10. Percebe-se que algumas entrevistas possuem maior recorrência que outras para o nó criado.

Figura 10 – Tela resumo de codificações para nó “Benefícios e Problemáticas”



Nome	Na pasta	Referências	Cobertura
Transcrição - Entrevista 1 _	Internals	16	13,67%
Transcrição - Entrevista 10 -	Internals	19	21,36%
Transcrição - Entrevista 2 -	Internals	26	15,78%
Transcrição - Entrevista 3 -	Internals	40	21,49%
Transcrição - Entrevista 4 -	Internals	17	6,12%
Transcrição - Entrevista 5 -	Internals	20	6,61%
Transcrição - Entrevista 6 -	Internals	76	20,86%
Transcrição - Entrevista 7 -	Internals	34	22,95%
Transcrição - Entrevista 8 -	Internals	35	16,24%
Transcrição - Entrevista 9 -	Internals	54	30,28%

Fonte: Codificação de referências do nó criado “Benefícios e Problemáticas” no NVIVO10

Após a organização dos dados, uma nova revisão permitiu identificar quatro subcategorias: pessoas, processos e/ou rotinas de trabalho, estratégia e ambiente. As seções seguintes se dedicam a elaborar uma breve descrição das principais evidências sobre os desafios enfrentados, a começar com as que envolvem as pessoas das organizações. As análises permitem observar a repetição sobre alguns tópicos, reunidos nos Quadros 15 e 16 expostos ao longo das explicações.

4.2.1 Desafios da diversidade e inclusão – Pessoas

Em alguns casos, os conteúdos das afirmações das entrevistas sobre desafios voltam-se a abordar as pessoas associadas ao modelo e/ou forma de pensamentos, pontuando sobre as distintas experiências na vida e ou percepções da pessoa diversa a partir do que vivenciou, a pluralidade da diversidade (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10). Relatam (E6, E7, E9, E10) a visão única de mundo como uma problemática, logo ao incluir pessoas diversas se teriam olhares novos, diferenciadas e complementares (GUTIERREZ *et al.*, 2000).

A amplitude de opiniões e perspectivas podem produzir resultados organizacionais (KNIPPENBERG; SHCIPPERS, 2007). Ao mesmo tempo, a gestão deste contingente humano influencia positivamente em atitudes e comportamento dos colaboradores (RICHARD; JHONSON, 2001). Por isso, outro fator abstrato importante relacionado a experiência de desafios das pessoas com a inclusão é a construção/presença de crenças. Essas crenças são descritas por especialistas (E6, E9, E10) como fonte de interesse na inclusão e podem reforçar o processo. Embora, crenças que contém vieses inconscientes (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10) e que, conseqüentemente contribuem para que as pessoas tenham (ou não tenham) atitudes inclusivas. Ou seja, interfere na abertura a novas filosofias, aceitação e criação de novos valores que são constructos para o desenvolvimento pessoal e novos aprendizados (FERDMAN, 2017).

Ademais, as crenças podem ser limitantes da percepção e atuar nas atitudes (E6, E7, E8, E9), uma barreira existente a partir de comportamentos inapropriados ou da falta de atitudes para inclusão. O tratamento desigual pode ser outro problematizador de outras questões como a própria autoestima, ocasionando em inseguranças somadas a necessidade de provação ressaltam pessoas entrevistadas (E3, E4, E10). Então, a promoção de crenças positivas de diversidade para conscientizar sobre a mudança organizacional necessária (JEHN; RUPERT; GREER, 2008). Assim, percebem que as semelhanças e diferenças que existem entre as pessoas

é relevante para todos não apenas para a organização, desta forma, apoiar os funcionários e o portfólio diverso de habilidade (ROBERSON, 2006). A pessoa que não encontra uma referência como ela na organização, igualmente, sofre também com a sua percepção de estética e identidade (E4, E10). A medida, então, é aumentar a representatividade.

As propostas de ações afirmativas, se encarregam de trabalhar a representatividade, podem contribuir para atenuar os efeitos das desigualdades de oportunidades e têm estimulado a equidade, o reconhecimento e a justiça (CAREGNATO; OLIVEN, 2017). A ausência de pessoas diversas e/ou a falta do protagonismo de pessoas dos grupos de minoria são igualmente relatados em entrevistas (E5, E6, E8, E10). Por conta destes problemas é importante saber como gerir este misto de pessoas que coexistem nas organizações (KNIPPENBERG; SCHIPPERS, 2007; YADAV; LENKA, 2020).

Assim, essas ações de inclusão podem reduzir problemáticas como a sensação de falta de participação e/ou consideração com a opinião/existência de pessoas – “apagamento social”; (E4, E5, E6, E9, E10). Ainda mais que, muitas pessoas que pertencem aos grupos minoritários passaram por experiências de violência (E1, E3, E4, E6, E8, E9, E10) e ainda passam pela descrença de suas dores (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10). O impacto da inclusão dessas pessoas é prioritariamente oportunizar a igualdade de pessoas historicamente desfavorecidas, apoiar uns aos outros e permitir que contribuam ainda mais para as mudanças necessárias nas organizações (ROBERSON, 2006).

As ações organizacionais para diversidade e inclusão podem ainda corroborar com outro aspecto abstrato que são os sentimentos e a autopercepção das pessoas. As medidas podem impactar em ganhos em empatia (E1, E4, E8, E10) e humanização (E7, E8, E9) nas relações, na sensação de que as pessoas fazem parte da organização, sentem orgulho e que pertencem a organização em que trabalham (E1, E3, E6, E8, E9, E10), na percepção de liberdade, de bem estar (E1, E2, E3, E6, E9, E10), na colaboração (E2, E3), no protagonismo (E1, E3, E6, E9, E10) e na paciência (E7) das pessoas. Neste sentido, reforçam as entrevistas que ações de inclusão proporcionam maior conforto aos grupos de minoria, acesso à oportunidades e participação, estimulando o pertencer, facilitados pelos valores organizacionais, a fim de obter aprendizado, desenvolvimento e benfeitorias mútuas e coletivas (FERDMAN, 2017).

Um elemento oposto ao conforto do grupo de minoria é conflito, exposto por especialistas quando indicam a dificuldade de gerir um grupo diverso ou nos relatos sobre o despreparo das lideranças que podem levar a atritos, desgaste dos times e conflitos (E1, E6, E7, E8, E10). Os conflitos e a discriminação existem, o que reforça que as estratégias de diversidade devem estar embasadas em requisitos além de exigências mínimas legais, como a cota, para

suprir os desafios organizacionais (KIM, 2006). Outro ponto, que pode ser uma dificuldade gestão é a exclusão do diverso, quando os colaboradores não se relacionam ou excluem pessoas (E1, E2, E4, E9, E10). Os programas de treinamento devem ser projetados para melhorar as relações, sensibilizar os colaboradores sobre crenças e atitudes (GUTIERREZ *et al.*, 2000).

Estes e outros apontamentos de fatores internos (problemáticas e benefícios) que impactam nas pessoas, são apresentados no Quadro 15 a seguir. Portanto, o quadro reúne um resumo de todos os dados das entrevistas e as respectivas entrevistas que o conteúdo foi tratado. Os demais dados analisados que impactam em pessoas, seguem sendo explanados e apresentados em resumo após o quadro.

Quadro 15 - Desafios da Diversidade e Inclusão: Fatores Internos de Pessoas

INTERNOS	
FRAQUEZAS / PROBLEMÁTICAS	FORTALEZAS / BENEFÍCIOS
1- Viés inconscientes dos colaboradores, líderes e organizações (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10);	1- Pluralidade da diversidade: aproveitar ao máximo cada talento (a cada troca, avanço e entrega) visto que todas as pessoas são diferentes entre si, pois possuem repertórios de vida totalmente diferentes (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10);
2- Custo de capacitação: dificuldade em reter as pessoas que foram capacitadas no programas de diversidade e inclusão (E1, E9);	2- Empatia: ganho em empatia entre as pessoas da organização (E1, E4, E8, E10);
3- Auto estima: falta de representatividade e diversidade impacta na formação de identidade, em como se enxerga, na auto estima (E4, E10);	3- Fazer parte: senso de pertencimento e orgulho das pessoas na organização em que trabalham (E1, E3, E6, E8, E9, E10);
4- Violência: micro agressões, intolerância, atos de assédio e violência grave (racismo, estereótipo, LGBTQIA+fobia) (E1, E3, E4, E6, E8, E9, E10);	4- Liberdade e bem estar: as pessoas sentem liberdade para agir naturalmente, estar em sua totalidade, expor ideias, ficam mais a vontade para errar (E1, E2, E3, E6, E9, E10);
5- Visão única de mundo: todo mundo é tão igual que não percebe/pensa diferente (E6, E7, E9, E10);	5- Inclusão é uma constante mudança: as pessoas aprendem em todos os instantes, mudam o tempo o tempo todo (E2, E9, E10);
6- Representatividade: ausência de pessoas diversas e/ou do protagonismo de pessoas dos grupos de minoria (E5, E6, E8, E10);	6- Sensibilizadas: as pessoas (equipes, líderes e board) responsáveis e que convivem com pessoas diversas passam a compreender que é importante e são sensibilizadas com o tema de diversidade e pela inclusão (E1,E7, E9, E10);
7- Especialistas na área: ausência de profissionais especialistas no tema de diversidade e inclusão (E3, E5, E6, E7, E10);	7- Inclusão é importante: as pessoas estão entendendo que é preciso incluir pessoas diversas (E2, E7);
8- Exclusão do diverso: não se relacionar/excluir pessoas que se diferem dos padrões estabelecidos pela sociedade (E1, E2, E4, E9, E10);	8- Grupos de afinidade/diversidade: pessoas se tornam voluntárias de grupos para liderar pontos importantes de discussão e diálogo com a empresa (E1, E2, E7, E9);
9- Interação: vergonha, medo de errar/expor e falar com pessoas diferentes – sem repertório e inseguras para diálogos e interações (E2, E6, E7, E8);	9- Colaboração: ganhos em colaboração nos times de trabalho (E2, E3);
10- Suporte: as pessoas não percebem apoio e engajamento na execução de rotinas de diversidade e inclusão (E1, E2, E4, E5, E7);	

<p>11- Empatia: falta de empatia entre as pessoas (E4, E6, E7, E8);</p> <p>12- Sabotadores e crenças limitantes: inseguranças, necessidade de afirmação/provação das capacidades (E3, E4, E10);</p> <p>13- Invisíveis: falta de participação e/ou consideração com a opinião/existência de pessoas – “apagamento social”; (E4, E5, E6, E9, E10);</p> <p>14- Estagnação: permanecem nas mesmas posições; não chegam a liderança; ou estagnadas em posições operacionais, backoffice (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10);</p> <p>15- Requisitos: encontrar profissionais muito técnicos em um tema específico que sejam pertencentes a grupos de diversidade (E1, E5, E6);</p> <p>16- Descredibilização das dores: “o mundo está muito chato, cheio de MIMIMI” e/ou politicamente correto; reduzem as pessoas às características; e/ou invisibilizam as características/identidades ao fingir que não existem dores, negando sua existência (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10);</p> <p>17- Baixa tolerância: não dar abertura ao diálogo a pessoas não sensibilizadas, reforça estereótipos e o comportamento “negativo” (E3, E7);</p> <p>18- Saúde mental: transtornos, traumas, ansiedade; dependendo afeta a saúde mental levando a depressão e até suicídio (E3, E4, E6, E8, E10);</p> <p>19- Conflitos: a dificuldade de gerir um grupo diverso ou o despreparo das lideranças podem levar a atritos, desgaste dos times e conflitos (E1, E6, E7, E8, E10);</p> <p>20- Liderança: a liderança não foi preparada (tecnicamente e emocionalmente) para receber e acolher a diversidade e/ou lidar com comportamentos, administrar e gerenciar situações (E1, E6, E7, E8, E9).</p>	<p>10- Protagonismo: a cultura de organizações inclusivas possibilita o protagonismo de pessoas diversas (E1, E3, E6, E9, E10);</p> <p>11- Humanização: as pessoas descobrem a potência que é trabalhar com a diversidade e inclusão para as relações nas organizações; a satisfação das pessoas que conduzem as ações em entregar e humanizar as relações de trabalho (E7, E8, E9);</p> <p>12- Paciência: as pessoas começam a ter mais paciência com pessoas que não são iguais a elas (E7);</p> <p>13- Socialização: as pessoas passam a conviver com pessoas de núcleos diferentes, pessoas com repertórios de vida, características e estilos diferentes (E2, E3, E4, E6, E8, E7, E9, E10).</p>
---	--

Fonte: elaborado pela autora

Além de crenças, preconceitos e vieses inconscientes mencionados anteriormente, a exclusão de pessoas e a baixa interação (E2, E6, E7, E8) ocorre por conta da vergonha, medo de errar/expor e falar com pessoas diferentes porque as pessoas não tem repertório e se sentem inseguras para iniciar diálogos e interações. Apenas ao quebrar a barreira – fator externo - da estranheza (E2, E3, E6, E7, E9, E10), será possível que se tenha um melhor relacionamento entre as pessoas, conseqüentemente um ambiente agradável. A socialização é vista por especialistas (E2, E3, E4, E6, E8, E7, E9, E10), como uma forma de estimular a inclusão. Pois,

as pessoas passam a conviver com pessoas com repertórios de vida, características, núcleos e estilos diferentes. A organização como um todo, observando os cenários e os conflitos que apresenta deve identificar e criar condições para que os colaboradores se relacionem, para um ambiente saudável de trabalho (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

Quando o ambiente não é saudável, acarreta uma problemática que é a saúde mental das pessoas. A saúde mental pode ser comprometida em virtude de discriminação, informam especialistas (E3, E4, E6, E8, E10) que transtornos, traumas, ansiedade; dependendo afeta a saúde mental levando a depressão e até suicídio. Assim, a sensibilização das pessoas é comentada por especialistas, como um dos benefícios da inclusão (E1, E7, E9, E10) que podem trabalhar no ambiente. As sensibilizações podem resgatar histórias e assim conseguir humanizar os contextos (E7, E8, E9). Ao sensibilizar as pessoas e quando sensibilizados percebem e entendem que podem contribuir com a organização e assim impactam igualmente no resultado organizacional (ROBERSON, 2006). De maneira que será possível conectar pessoas, mesmo aquelas de diferentes gerações (E4, E6) que não possuem tanto contato com o tema.

A abertura ao diálogo com pessoas não sensibilizadas oportuniza trocas, espaços para debate. Do contrário, a falta de diálogo acaba por reforçar estereótipos sobre o comportamento “negativo” associando os responsáveis pela diversidade com extremistas ou “militância agressiva” (E3, E7). Outras problemáticas envolvem profissionais de diversidade: a falta de suporte aos profissionais no engajamento de todos com a diversidade (E1, E2, E4, E5, E7) e a falta de especialistas no tema de diversidade (E3, E5, E6, E7, E10). A inclusão será, portanto, uma constante mudança, as pessoas aprendem em todos os instantes, mudam o tempo o tempo todo (E2, E9, E10). Um processo contínuo de conscientização deve ser institucionalizado, o papel do educador deverá sensibilizar, capacitar sobre a dinamicidade do mundo, a complexidade da realidade que é tão humana e plural (PINHEIRO; GOIS, 2012).

Isto se relaciona com o comprometimento, um dos fatores externos identificados para pessoas. Então, é importante abordar os estímulos e as ameaças ao conduzir as ações de diversidade e inclusão. O Quadro 16 expõe os apontamentos sobre os desafios externos no quesito pessoas para ações de inclusão e diversidade organizacional.

Quadro 16 - Desafios da Diversidade e Inclusão: Fatores Externos de Pessoas

EXTERNOS	
AMEAÇAS / BARREIRAS	OPORTUNIDADES / ESTÍMULOS
1- Pontos de inconsciência: falta de conhecimento ou consciência, preconceitos, estigmas sobre diversidade e inclusão (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10);	1- Liderar pelo exemplo e alinhamento de discurso – “walk the talk” (E1, E6, E7, E8);

<p>2- Sistema de opressão da sociedade: estruturalmente patriarcal, machista, racista, capacitista e homofóbica (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10);</p> <p>3- Estruturas sociais e organizacionais: armadilhas para o desenvolvimento de pessoas e ações para a diversidade e inclusão (E3, E4, E6, E8, E10);</p> <p>4- Equidade: dificuldade de compreender que todos são diferentes, sendo diferentes se deve tratar as pessoas de acordo com suas necessidades (E4, E7, E9, E10);</p> <p>5- Discriminação velada: machismo, capacitismo, racismo e homofobia; (E3, E4, E6, E9);</p> <p>6- Protagonismo: dificuldade, vergonha e medo de protagonizar pautas históricas (E2, E3, E7, E8);</p> <p>7- Gerações: pessoas mais antigas tendem a ter maiores dificuldades a compreender e/ou conectar (E4, E6);</p> <p>8- Barreira atitudinal: comportamento inapropriados (piadas, tratamentos injustos, falta de respeito) ou a falta de atitudes para a inclusão (E6, E7, E8, E9);</p> <p>9- Liderança: faltam representantes de diversidade na liderança (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10);</p> <p>10- Sabotadores e crenças limitantes: criados por inseguranças das pessoas, impedem a ascensão/crescimento profissional (E3, E4, E10);</p> <p>11- Barreira da estranheza: medo do desconhecido que levam a resistência e/ou ao afastamento e exclusão de pessoas diferentes (E2, E3, E6, E7, E9, E10);</p> <p>12- Especialistas e lugar de fala: especialistas vistos por pessoas do grupo de minoria como ameaça ao seu protagonismo; todas as pessoas são relevantes para a construção da diversidade e inclusão nas organizações (E7, E9);</p> <p>13- Acolher todos: é um desafio acolher (ouvir, dialogar e sensibilizar) todas as pessoas, independente se é quem gosta do assunto ou quem não gosta, para que todos sejam aliados no processo de inclusão (E2, E6, E8, E9, E10).</p>	<p>2- Board, executivos e líderes sensibilizados pela diversidade e engajados com a inclusão (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9);</p> <p>3- Selecionar equipes de trabalho e responsáveis para as frentes de diversidade e inclusão (E1, E2, E3, E6, E8);</p> <p>4- Interesses/cobrança dos consumidores para produtos/serviços de empresas que respeitem e/ou ofereçam soluções para pessoas diversas e que sejam inclusivos com todas as pessoas (E3, E5, E8, E9, E10);</p> <p>5- Realizar auto diagnóstico sobre o envolvimento com as pautas de diversidade e inclusão: papéis, posturas e comunicação (E2, E4, E5, E6, E7, E8, E10);</p> <p>6- Envolver as pessoas que tanto violentam e fazem das pessoas diversas vítimas desse sistema de opressão (E2, E3, E9);</p> <p>7- Gerações: pessoas jovens tendem a se conectar com e/ou compreender a diversidade e inclusão de forma muito mais fácil (E4, E6);</p> <p>8- Estímulo emocional: humanizar o tema com histórias, de forma que as pessoas possam se conectar com a temática de diversidade e inclusão (E9, E10);</p> <p>9- Comprometimento com a diversidade: as ações de diversidade e inclusão somente acontecerão nas organizações se as pessoas estiverem engajadas e comprometidas com suas responsabilidades (E1, E3, E5, E6, E7, E8, E10).</p>
---	---

Fonte: elaborado pela autora

Retomando, um dos fatores externos apontado como estímulo por especialistas (E1, E3, E5, E6, E7, E8, E10) é de que as ações de diversidade e inclusão somente acontecerão nas organizações se as pessoas estiverem engajadas e comprometidas com suas responsabilidades, portanto o comprometimento das pessoas é importante. Além de que, a jornada bem-sucedida para implantar a inclusão na organização é compreender a dinâmica da diversidade e enfrentar

a resistência à mudança (FERDMAN, 2017). Uma das formas para verificar o engajamento é realizar autodiagnóstico sobre o envolvimento com as pautas de diversidade e inclusão: papéis, posturas e comunicação (E2, E4, E5, E6, E7, E8, E10). Otimizar os efeitos positivos da diversidade, articulando programas, projetos e ações com estratégias baseadas em políticas que favoreçam o comprometimento dos colaboradores (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018).

Neste ponto, é importante que especialistas estejam envolvidos, com seus papéis bem delimitados dentro do processo. As entrevistas (E7, E9) retratam que uma ameaça colocada é que se confunde o papel de especialista com o lugar de fala. Em algumas situações, especialistas podem ser vistos por pessoas do grupo de minoria como ameaça ao seu protagonismo. Embora, entendam que todas as pessoas são relevantes para a construção da diversidade e inclusão nas organizações; especialistas contribuindo com dados e as pessoas dos grupos de minoria compartilhando vivências. A responsabilidade da liderança também é relevante neste processo, segundo especialistas (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9), tanto o *board*, executivos e líderes devem ser sensibilizados pela diversidade e engajados com a inclusão. O papel dos líderes na promoção destas políticas, tanto para impactar na mudança e transformar o ambiente em um local inclusivo (POMPEU; SOUZA, 2018).

Liderar pelo exemplo e buscar um alinhamento de discurso com a prática: “*walk the talk*” (E1, E6, E7, E8). A área de gestão de pessoas pode apoiar na comunicação da liderança e respectivos colaboradores, realizando treinamentos e eventos que possibilitem a sensibilização e educação da diversidade (SILVA; RODRIGUES; FERREIRA, 2018). Neste aspecto, se relaciona a um dos fatores internos observados como problemáticas pelos especialistas (E1, E6, E7, E8, E9) que a liderança pode não estar preparada. Em termos técnicos e/ou emocionais para receber e acolher a diversidade, e/ou lidar com comportamentos, administrar e gerenciar situações. Formar uma liderança sensibilizada que possa discernir entre os limites das relações, não tendo complacência com comportamentos inapropriados, desrespeitosos e/ou discriminatórios, que comunique e engaje com os programas de diversidade e inclusão (DAY; GREENE, 2008).

Sobre a liderança, pontuam ainda que ausência de representantes dos grupos de minoria em posições de liderança para conduzir assuntos de diversidade e inclusão também pode ser uma ameaça (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10). Os líderes podem ser promotores das ações e darem visibilidade a própria identidade diversa, no caso de líderes serem LGBTQIA+ podem ser protagonistas da própria identidade sexual (POMPEU; SOUZA, 2018). Assim, a presença e o papel da liderança na tomada de decisão são essenciais para estimular a cultura da diversidade e inclusão (SILVA; RODRIGUES; FERREIRA, 2018).

Ao oportunizar momentos e situações para que as pessoas se identifiquem como parte de um grupo e atuante da diversidade, as organizações estabelecem fronteiras físicas e psicológicas para este grupo mediante aos demais, assim como favorece o compartilhamento de recursos, ideias, visões, diferenças e perspectivas, ao mesmo tempo que atribuem credibilidade e segurança àqueles que expressam suas necessidades (FERDMAN *et al.*, 2009). Um importante avanço é contar com líderes aliados, considerando que, muitas organizações, estão inseridas em um sistema de opressão, de uma sociedade que é estruturalmente patriarcal, machista, racista, capacitista e homofóbica, como explicam especialistas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10). As crenças, as percepções e os valores que são compartilhados pelas pessoas estão vinculados às resistências organizacionais. Muitas vezes concebidos a partir de vieses e paradigmas da própria sociedade que subjagam as pessoas, que podem ser fundamentos de líderes e organizações na criação de barreiras, muito mais por falta de consciência do que por razões concretas contrárias à inclusão (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008).

Essas estruturas sociais e organizacionais, acabam por ser armadilhas para o desenvolvimento de pessoas e ações para a diversidade e inclusão, explicam em entrevistas (E3, E4, E6, E8, E10). Uma pessoa entrevistada (E4) nomeia esse ciclo de “matrix” porque na sua visão é como: “a repetição de comportamentos que as pessoas possuem, sem tomar conhecimento da consciência de cada um dos atos” (E4). Especialistas consideram que o que alimenta esse sistema é justamente a existência de pontos de inconsciência, como a falta de conhecimento ou consciência, preconceitos, estigmas das pessoas sobre a diversidade e inclusão (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10). Ao mesmo tempo, se oportuniza às pessoas diversas que faz com que todos quebrem padrões e saiam do familiar zona de conforto (FERDMAN, 2017). Aliado a isto, um processo contínuo de conscientização deve ser institucionalizado, a fim de sensibilizar, capacitar sobre a dinamicidade do mundo, a complexidade da realidade tão humana e plural (PINHEIRO; GOIS, 2012).

Desta forma, uma ameaça à diversidade e inclusão é a falta de acolhimento com pessoas não sensibilizadas, para especialistas (E2, E6, E8, E9 E10) esse é um desafio, acolher (ouvir, dialogar e sensibilizar) todas as pessoas quando se trata do tema, independente se é quem gosta ou quem não gosta do assunto, para que todos sejam aliados no processo de inclusão (E2, E6, E8, E10). Por isso, propõe (E2, E3, E9) que as discussões e conversas envolvam pessoas que violentam, para que todas as pessoas, mesmo que de diferentes gerações (E4, E6) estejam conscientes e aliadas ao assunto. Nem sempre é possível prever o que as pessoas pensam e como respondem a situações, às vezes, essas formas não serão compatíveis com os processos de mudança organizacional e social projetados. Portanto, se deve considerar a existência de

contradições inerentes a inclusão (FERDMAN, 2017). Uma sugestão de especialistas (E1, E2, E3, E6, E8) é aumentar o número de aliados nas organizações ao formar grupos voluntários de aliados, selecionar equipes de trabalho e responsáveis para as frentes de diversidade e inclusão. A organização será capaz de trabalhar com iniciativas como equipes de diversidade dedicadas, fornecedores de grupos de minoria e locais de diversidade, igualmente, pode disponibilizar recursos aos grupos de afinidade (JAYNE; DIPBOYE, 2004).

As iniciativas também procuram atender demandas e interesses de *stakeholders*, algumas entrevistas (E3, E5, E8, E9, E10) indicaram que, foram tomadas algumas ações em virtude de interesses/cobrança dos consumidores para produtos/serviços de empresas que respeitem e/ou ofereçam soluções para pessoas diversas e que sejam inclusivos com todas as pessoas. Novos olhares na organização otimiza a compreensão de demandas da comunidade, aumenta a criatividade e a inovação ao possibilitar adaptar serviços e produtos pois possuem. As visões diferenciadas e complementares possibilitam a compreensão das necessidades reais do público-alvo (GUTIERREZ *et al.*, 2000), melhorando o desempenho organizacional (PRUDENCIO *et al.*, 2020). A diversidade cognitiva, descrita anteriormente, também propõe que a diversidade atinge uma amplitude de opiniões e perspectivas (KNIPPENBERG; SCHIPPERS, 2007). A visão mais ampla da organização e a capacidade de tomada de decisão, mesmo em rotinas complexas, fomentam o debate sobre a participação de todos os grupos (NKOMO *et al.*, 2019).

Por fim, a carreira de pessoas diversas é um desafio comum tanto no quadro dos fatores externos (ameaças) como nos fatores internos (problemáticas). Como fator externo, a equidade é indicada por especialistas como um desafio para o desenvolvimento da carreira de pessoas diversas, isto porque as organizações/a sociedade ainda esbarram na dificuldade de compreender que as pessoas são diferentes entre si, e se todos são diferentes se deve tratar as pessoas de acordo com suas características e necessidades (E4, E7, E9, E10).

Outra questão que é identificada para carreira, em entrevistas (E1, E9), é a problemática do custo de capacitação, visto que muitas organizações investem na carreira de pessoas diversas, todavia não conseguem reter as pessoas que foram capacitadas nos programas de diversidade e inclusão. Muitas são as justificativas para a não retenção, cada caso deve ser compreendido individualmente, embora identificam que a falta de reconhecimento seja um deles. Pois, as pessoas diversas enfrentam em sua carreira a problemática da estagnação, permanecendo nas mesmas posições; não chegam a liderança ou estão estagnadas em posições operacionais e de *backoffice* (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10). Portanto, a gestão da diversidade pretende facilitar e manter um ambiente de trabalho positivo onde as semelhanças e diferenças

dos indivíduos são valorizadas, para que todos possam alcançar o máximo do seu potencial, maximizando suas contribuições (PATRICK; KUMAR, 2012).

Com isto, a próxima seção se dedica a compreender outros desafios identificados nas entrevistas, neste caso, os pontos sobre processos e rotinas organizacionais. Os fatores externos e internos estão reunidos nos Quadros 17 e 18, apresentados ao longo das discussões.

4.2.2 Desafios da diversidade e inclusão – Processos/rotinas

Entre os desafios citados para a diversidade e inclusão, o uso da tecnologia como recurso consta em algumas das entrevistas como problemática. Percebem (E5, E7, E10) que a inteligência artificial será um problema, se a pessoa que programou os algoritmos era alguém com viés inconsciente ou que pertencia a uma equipe pouco diversa. Ademais, a automatização de processos/rotinas das organizações também faz da tecnologia um problema para pessoas que pouco contato tiveram com tecnologias, descrevem as entrevistas (E5, E7, E9, E10). Ao mesmo tempo, a inteligência artificial pode ser útil e benéfica para as ações de inclusão da diversidade, pois os algoritmos podem colaborar e melhorar a qualidade dos processos de forma que se torne inclusive com públicos diversos, aumentando a acessibilidade e/ou interação em momentos tais como reunião, apresentações (E5, E7, E10). Dentre as garantias fundamentais, a tecnologia assistiva maximiza a autonomia, a mobilidade e a qualidade de vida da pessoa com deficiência (BRASIL, 2015). Afinal, os obstáculos enfrentados pelas PCD não são oriundos de seus impedimentos, mas da interação com as barreiras presentes no ambiente (BONILHA, 2016).

Em termos de interação, a comunicação também consta nas entrevistas como um benefício obtido pelas ações de diversidade e inclusão. A melhor comunicação e trocas com todos os públicos envolvidos na organização são favoráveis, como expostos em entrevistas (E1, E3, E10). Ao manter um diálogo aberto com todas as pessoas, ainda, apontam (E1, E2, E3, E7) que um ótimo recurso para trabalhar a comunicação de ações é manter uma agenda, com datas comemorativas/marcos, aproveitar destas datas para esclarecer situações e adversidades dos grupos de minoria. Dentre os comportamentos inclusivos que reforçam a experiência de inclusão, menciona-se a comunicação clara e a escuta atenta, ao fazer com que todos se sintam compreendidos (FERDMAN *et al.*, 2009).

Esses fatores internos (problemáticas e benefícios) de processos e rotinas das ações de diversidade e inclusão estão reunidos no Quadro 17. Os demais dados são explanados na sequência.

INTERNOS	
FRAQUEZAS / PROBLEMÁTICAS	FORTALEZAS / BENEFÍCIOS
<p>1- Inteligência artificial: poderá ser um problema para a diversidade e inclusão, se quem programou os algoritmos era alguém com viés inconsciente ou uma equipe pouco diversa; a automatização de processos/rotinas também faz da tecnologia um problema para pessoas que pouco contato tiveram com tecnologias (E5, E7, E9, E10);</p> <p>2- Finalidade: dificuldade de perceber a finalidade; o tema de diversidade e inclusão ainda é percebido como assistencialista ou agenda de responsabilidade social corporativa (E2, E3, E8);</p> <p>3- Gestão do tempo: falta de tempo para conciliar a execução das rotinas de trabalho de sua área e executar em simultâneo ações de D&I (E2, E3, E5, E7, E9);</p> <p>4- Utopia: a complexidade dos processos e rotinas tornam a inclusão quase utópica, sempre existirão questões a serem resolvidas (E3, E7, E8, E9);</p> <p>5- Progresso: muitas das ações que avançam são as que possuem mobilização pessoal; "quando não dói neles, eles não entendem os motivos de falar sobre isso" (E1, E2, E4, E8, E9, E10);</p> <p>6- Interseccionalidade da diversidade: ignorar dificuldades adicionais/privilégios que existem - ex: mulher branca de classe média/alta frente aos desafios da mulher negra que seja PCD da periferia; e/ou programas de carreira da mulher podem ser excludentes com mulheres trans, não binárias, travestis (E1, E6, E7, E9);</p> <p>7- Gestão de consequências: problemas e/ou falta de penalidades em situações que transcendem os limites do respeito com os colaboradores, líderes e pessoas diversas (E1, E5, E9);</p> <p>8- Alocação dos custos: os centros de custo dos programas de diversidade e das pessoas, normalmente são na área de RH ou centro de custos que não estejam atrelados a produtividade - ideia capacitista e que remete que as pessoas são "café com leite" (E1);</p> <p>9- Mensurar as ações: dificuldade de segregar os dados (indicadores) para além de questões demográficas - ex: quantas pessoas negras e LGBTQIA+ receberam avaliação de performance superior? (E2, E4);</p> <p>10- Tangibilidade: múltiplas variáveis que ocasiona a impossibilidade de estimar o retorno direto do investimento em diversidade e inclusão (E3, E9);</p> <p>11- Baixa aceitação ao erro: nos temas de diversidade</p>	<p>1- Comunicação: melhor comunicação e trocas com todos os públicos envolvidos na organização (E1, E3, E10);</p> <p>2- Inteligência artificial: algoritmos podem colaborar e melhorar a qualidade dos processos de forma que se torne inclusive com públicos diversos; a inteligência artificial pode aumentar a acessibilidade e/ou interação em momentos tais como reunião, apresentações (E5, E7, E10);</p> <p>3- Agenda: datas comemorativas/marcos esclarecem situações e adversidades dos grupos de minoria (E1, E2, E3, E7);</p> <p>4- Corresponsabilização das áreas: as ações conjuntas de frentes de trabalho (várias áreas da organização) quando conduzidas aos grupos de minorias possuem assertividade com as principais tensões e falta de conhecimento (E1, E2, E3, E7, E10);</p> <p>5- Ampliar visão de mundo: novas formas de executar as rotinas e encontrar resultados diferentes (produzir, entregar e atender melhor); maior pode ser a assertividade com a necessidade do público diverso; pode se ampliar a capacidade de tomar decisões inclusivas (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10);</p> <p>6- Óbvio não é óbvio: a sensibilização ajuda no esclarecimento de questões que podem parecer óbvio para quem é da área de diversidade e inclusão, mas pode ser uma novidade para outras pessoas; e/ou as ações de diversidade podem confrontar questões óbvias e o "padrão" (E1, E3, E5, E7, E9);</p> <p>7- Atualizações: quanto mais conteúdo, melhor serão as ações/educação/sensibilização sobre o tema; estar informado sobre discussões relevantes do tema ao participar de grupos e fóruns de diversidade e inclusão (E1, E5, E8, E9);</p> <p>8- Escopo: a diversidade e inclusão passou a fazer parte do escopo de trabalho da liderança; o assunto chegou para ficar na pauta de todas as empresas (E1, E5, E7, E8);</p> <p>9- Mérito: releitura do entendimento de meritocracia ao valorizar também a jornada das pessoas (E1, E8).</p>

<p>e inclusão se encontra dificuldade de aceitar o erro (E1, E3, E8, E10);</p> <p>12- Superficialidade: parar as ações de diversidade e inclusão na etapa de recrutamento e seleção de pessoas diversas - não considerar a experiência da pessoa na empresa; ou trabalham ações "por conveniência" (E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9, E10);</p> <p>13- Expectativa: nem sempre as expectativas das empresas podem ser entregues com realidade do mercado de trabalho - altas exigências x faltam candidatos com os requisitos, desinteresse e/ou despreparo das lideranças (E1, E4, E6);</p> <p>14- Erros técnicos: boas intenções com as ações de diversidade e inclusão, porém existem erros técnicos de execução (E8).</p>	
---	--

Fonte: elaborado pela autora

A comunicação deve transmitir a finalidade das ações de diversidade, percebem especialistas que esta é ainda uma dificuldade, muitas vezes, o tema de diversidade e inclusão é percebido como assistencialista ou agenda de responsabilidade social corporativa (E2, E3, E8). Assim, sem o propósito percebido, algumas ações acabam não engrenando, as entrevistas (E1, E2, E4, E8, E9, E10) mencionam que avançam apenas as ações que possuem mobilização pessoal (pelos líderes e responsáveis), “quando não dói neles, eles não entendem os motivos de falar sobre isso” (E4). Esse é um dos mais importantes desafios enfrentados na implementação dos programas de diversidade que é superar barreiras culturais e linguísticas. No caso, a comunicação ineficaz dos objetivos principais resulta em confusão, falta de trabalho em equipe e baixa moral (SINGH; DANIEL; 2016).

A superficialidade dos programas também é relato de problemáticas para as ações de diversidade e inclusão. As ações são interrompidas na etapa de recrutamento e seleção de pessoas diversas, citados em entrevistas (E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9, E10), dessa forma não consideram a experiência da pessoa na empresa; ou são ações "por conveniência". Se relaciona ao fator externo, sendo uma ameaça atender apenas as obrigações que convém: cota pela cota; incluir pessoas de “menor risco” ou “dificuldade” (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8). Ou, problemáticas associadas a erros de execução (E8), como altas expectativas das empresas (E1, E4, E6), baixa liberdade e tolerância com erros (E1, E3, E8, E10), não dedicar uma área de diversidade e inclusão e isto resulta em conciliar rotinas das pessoas com tarefas de diversidade e inclusão (E2, E3, E5, E7, E9), ignorar a interseccionalidade da diversidade (E1, E6, E7, E9); não alocar recursos ou indicar centros de custos que não estejam atrelados a produtividade (E1). Os erros dos programas deveriam ser revistos, o objetivo final das ações é de melhorar as

relações, sensibilizar colaboradores sobre crenças e atitudes (GUTIERREZ *et al.*, 2000), conscientizar líderes, auxiliar no exame de estereótipos organizacionais (ROBBINS, 2009).

Algumas discussões similares para o impacto nas pessoas, novamente retornaram aos processos/rotinas, como a corresponsabilização das áreas (E1, E2, E3, E7, E10), a diversidade e inclusão ser tarefa adicional e conciliar com rotinas de trabalho (E2, E3, E5, E7, E9), ampliação da visão de mundo (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10), plano de carreira (E4, E6, E8, E10) e o escopo das ações da liderança (E1, E5, E7, E8) que passa a englobar a diversidade e inclusão. Tendo considerado os temas esgotados na seção anterior, optou-se a dedicar maiores explicações aos demais tópicos. Ademais, há fatores internos (problemáticas e benefícios) que se relacionam com externos (barreiras e estímulos), este último é reunido no Quadro 18. Assim, os dados serão explanados em conjunto, logo após do quadro.

Quadro 18 - Desafios da Diversidade e Inclusão: Fatores Externos de Processos/ rotinas

EXTERNOS	
AMEAÇAS / BARREIRAS	OPORTUNIDADES / ESTÍMULOS
1- Atender apenas as obrigações que convém para as organizações: cota pela cota; incluir o que tem menor risco ou dificuldade (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8);	1 - Diagnóstico: realizar diagnóstico das situações de exclusão/ ou cenário organizacional para observar oportunidades de trabalho em diversidade e inclusão (E1, E2, E4, E6, E7, E8);
2- Requisitos (fluência em diferentes línguas, experiências): pouco inclusivos para as vagas e processos seletivos das empresas (E1, E4, E5, E6, E10);	2- Empoderamento: reconhecer e fortalecer os grupos de minoria (E1, E10);
3- Diversidade e inclusão como tarefa adicional: conciliar a execução das rotinas de trabalho com ações voltadas a diversidade e inclusão (E2, E3, E5, E7, E9);	3- Feedback e acompanhamento de ações com viés e/ou preconceituosas (E1, E5);
4- Mérito: tendência a contratar/avaliar melhor pessoas que são similares ou parecidas com o seu próprio modelo de vida; a lógica da meritocracia é muito limitada (E1, E4, E5, E8);	4- Capacitação de pessoas (equipes, liderança e fornecedores) sobre diversidade e inclusão: sensibilizações, letramento, “onboarding” (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10);
5- Barreira comunicacional: abertura para conversas/diálogos, falta de conhecimento e/ou assistência e/ou uso de linguagem inclusiva/acessível - sinais LIBRAS; BRAILE; linguagem neutra (E6, E7, E9, E10);	5- Formação de "gaps" técnicos e "soft skills": capacitar as pessoas para as rotinas de trabalho (E1, E4, E6, E10);
6- Permanência: pouca/nenhuma verificação dos motivos de saída (desligamento) dos colaboradores - retenção (E2, E6, E7, E8, E10);	6- Primeiro contato: iniciar a inclusão desde a primeira experiência e contato (comunicação de vaga - recrutamento) com a empresa (E1, E5, E7, E10);
7- Barreiras invisíveis: situações ou condições que não são perceptíveis inicialmente para a inclusão de pessoas de diversas e que podem ou não ser tratadas ao longo do processo (E1, E4, E6, E7, E10).	7- Mentorias/ <i>Coaching</i> : mentorias/coaching com pessoas pertencentes a grupos de minoria (E4, E5, E6, E10);
	8- Plano de Carreira: estruturação de planos de carreira às necessidades específicas para o desenvolvimento das pessoas diversas (E4, E6, E8, E10);
	9- Formação em língua estrangeira: oferecer cursos de idiomas aos colaboradores quando existirem demandas da organização (E6, E10);

	<p>10- Programas de Desenvolvimento: promover programas direcionados a pessoas diversas como jovem aprendiz, estágio e trainee (E3, E4, E6, E7, E10);</p> <p>11 - Estimular os tópicos de diversidade e inclusão em todos os fóruns: reuniões, bate papos, apresentações (E2, E3, E5, E7, E8);</p> <p>12- Indicadores: avaliar as ações propostas para a inclusão de pessoas diversas (E1, E2, E4);</p> <p>13- Remuneração e benefícios: sistemas de benefícios e remuneração otimizando a equidade (E1, E2, E3, E6, E7);</p> <p>14- Recrutamento e Seleção: indicar CVs, recrutar e contratar pessoas diversas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10);</p> <p>15- Diálogo e melhoria contínua: a inclusão nunca acaba, estimular a discussão e melhoria contínua (E9, E10);</p> <p>16- Canais de denúncia: a empresa deve considerar um meio de comunicação e denúncia anônimo (E1, E2, E6, E10);</p> <p>17- Posicionamento: como as organizações se posicionam (nos processos/rotinas, na mídia, nas comunicações e divulgações) esclarece o alinhamento do discurso com a política de diversidade e inclusão (E6, E8).</p>
--	--

Fonte: elaborado pela autora

Então, existem pontos em comum entre fatores internos e externos sobre a execução das ações de diversidade e inclusão, a começar pelo posicionamento das ações (E6, E8) tido como um estímulo e que foi exposto anteriormente, mesmo que de forma indireta, nas questões de comunicação de propósito e finalidade das ações, em fatores internos. Assim como, foi mencionado nos impactos em pessoas, quando se infere que a liderança deve manter um “*Walk the talk*”, porque se o discurso da organização como um todo não for condizente com a prática, essas contradições entre a comunicação e execução podem incorrer na desmoralização do tema. A barreira comunicacional também é exposta nos fatores externos de processos, evidenciando a abertura para conversas/diálogos, falta de conhecimento e/ou assistência e/ou uso de linguagem inclusiva/acessível - sinais LIBRAS; BRAILE; linguagem neutra (E6, E7, E9, E10). Desde o primeiro contato e experiência (E1, E5, E7, E10), se deve iniciar a inclusão (comunicação de vaga – recrutamento). Por isso, a comunicação eficaz é criticamente significativa (OKORO; WASHINGTON, 2012).

Outros fatores internos, que especialistas (E1, E3, E5, E7, E9) indicam como problemáticas é: discutir as questões tidas como “óbvias” sobre diversidade com as pessoas não sensibilizadas e/ou como as ações de diversidade podem que confrontar o que é “padrão”; as atualizações, segundo especialistas (E1, E5, E8, E9) quanto mais conteúdo, melhor serão as ações/educação/sensibilização sobre o tema. Ambos os fatores internos, podem ser incluídos e relacionados com os fatores externos de estímulos aos tópicos de diversidade em todos os fóruns: reuniões, bate papos, apresentações (E2, E3, E5, E7, E8). Pois, em todos os momentos podem ser discutidos as “obviedades”, refletir sobre padrões estabelecidos pelas sociedades, além de estimular diferentes fontes de atualização sobre a temática de diversidade inclusão. Por isso, algumas sessões são propostas com convidados/palestrantes para discutir sobre objetivos das ações, frustrações em relação a justiça e discriminação, a fim de compreender motivações das pessoas sobre o tema. O importante é que a comunicação auxilia as equipes a se perceberem responsáveis pela inclusão e que estão juntas trabalhando o tema (SINGH; DANIEL, 2016).

Ainda em execução das rotinas de diversidade e inclusão, problemáticas são ressaltadas por especialistas, como mensurar as ações. Ainda é visto como complexo levantar os dados (indicadores) para além de questões demográficas (E2, E4) nas organizações. Da mesma forma, há dificuldade de tornar tangível os resultados das ações de diversidade, segundo especialistas (E3, E9) porque são múltiplas variáveis e impossibilita estimar o retorno direto do investimento em diversidade e inclusão. Embora, ambos os fatores internos sejam importantes para a reflexão e denota que não são tão claros e unânimes para todos os especialistas, porque outros (E1, E2, E4) notam que indicadores podem avaliar as ações propostas para a inclusão de pessoas diversas. A literatura sugere que é possível adotar uma gestão estratégica da diversidade, considerando indicadores como Turnover e Absenteísmo (LEONARD; LEVINE, 2006), além de que mudanças resultados são perceptíveis, assume que proporciona competitividade organizacional em virtude da criatividade e inovação (PENA; CUNHA, 2017; SALES, 2018; TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; GOMES; BECKHAUSER, 2019). Adicionalmente, indicadores sociais podem auxiliar a avaliar o impacto de ações afirmativas, como indicadores da desigualdade social (IPEA, 2017; IBGE, 2020).

Da mesma forma que ocorre para os indicadores, o mérito é indicado por especialistas também apresenta uma dualidade de entendimentos. Em algumas entrevistas (E1, E4, E5, E8), é percebido como um fator tendencioso, visto que há uma predisposição a contratar/avaliar melhor pessoas que são similares ou parecidas com o próprio modelo de vida; cuja lógica da meritocracia seria muito limitada. Esse de fato, é esse é um processo que deve atentar ao viés inconsciente dos avaliadores (BUENGELER *et al.*, 2018).

Embora, em outras entrevistas (E1, E8), o mérito encontra-se como um benefício das ações de diversidade e inclusão, quando se é feita a proposta de releitura do entendimento de meritocracia ao valorizar também a jornada das pessoas. Somado a isto, especialistas (E1, E4, E6, E7, E10) informam que existem barreiras invisíveis, em situações ou condições que não são perceptíveis inicialmente para a inclusão de pessoas de diversas e que podem ou não ser tratadas ao longo do processo. Neste sentido, quando se refere a equidade em mérito, se considera comportamentos e o comprometimento ao contrário de critérios de formação, experiências não profissionais (maternidade e a disponibilidade para viagens). O critério de flexibilidade com o contexto, deveria ser aplicado para uma avaliação de desempenho equitativo (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). A fim de reformular a crença de que a sociedade trata todos de acordo com o “mérito” (SOUZA, 2009).

Sem mencionar que a própria inclusão é vista por especialistas como uma utopia (E3, E7, E8, E9), apontado nos fatores internos, sendo uma problemática por conta da complexidade dos processos e rotinas de inclusão o que faz com que sempre existam questões a serem resolvidas. Ao mesmo tempo, é um estímulo - fator externo – para as ações de diversidade e inclusão porque o diálogo e melhoria contínua não acabam, por isso se incentiva a abertura da empresa para a conversa/discussão e melhoria contínua (E9, E10). Igualmente à inclusão, as discussões sobre a diversidade das pessoas, cujas categorias de diversidade se misturam e podem continuamente serem modificadas (TATLI, 2011).

Por fim, a última relação entre fatores internos e externos dos processos e rotinas para inclusão, trata da gestão de consequências que pode ser considerado um dos problemas em razão da falta de sanções ou penalidades em situações que transcendem os limites do respeito com os colaboradores, líderes e pessoas diversas (E1, E5, E9). Vinculado a isto, nos fatores externos, indicam especialistas (E1, E2, E6, E10) que requer das organizações canais de denúncia, como um estímulo ao diálogo da empresa com os colaboradores sobre injustiças e situações das quais não consigam expor abertamente, desta forma, a empresa deve considerar um meio de comunicação e denúncia anônima. Além de realizar feedback e acompanhar de ações com viés e/ou preconceituosas (E1, E5). O objetivo de desenvolver esses processos é para que mudanças atitudinais ocorram, trabalhar no movimento desafiador de conscientização da organização, com pilares de moralidade, ética, direitos individuais (FERDMAN, 2017).

Outros fatores externos são considerados estímulos para a execução dos processos como: o diagnóstico das situações de exclusão/ ou cenário organizacional para observar oportunidades de trabalho em diversidade e inclusão (E1, E2, E4, E6, E7, E8); o empoderamento dos grupos de minoria (E1, E10); ao capacitar (equipes, liderança e

fornecedores) sobre o tema: sensibilizações, letramento, *onboarding* (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10); e para as rotinas de trabalho: "*gaps*" técnicos e "*soft skills*" (E1, E4, E6, E10); as mentorias/*coaching* com pessoas de grupos de minoria (E4, E5, E6, E10); a formação em língua estrangeira (E6, E10); promover programas de desenvolvimento: jovem aprendiz, estágio e trainee (E3, E4, E6, E7, E10). Os relatos complementam com ações de formação comportamentais e para as rotinas de trabalho. Os demais processos - rever sistemas de benefícios e remuneração otimizando a equidade (E1, E2, E3, E6, E7); recrutamento e seleção ao indicar CVs, recrutar e contratar pessoas diversas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10) - são igualmente recomendados na literatura e de práticas voltadas a igualdade, a qualidade do ambiente e ao desenho do trabalho, estabilidade ou rotatividade no emprego (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al.*, 2018).

No que tange a estabilidade e rotatividade mencionada na literatura, as entrevistas (E2, E6, E7, E8, E10) observam a não permanência das pessoas diversas, e simultaneamente a pouca/nenhuma verificação dos motivos de saída (desligamento) dos colaboradores como ameaça. Por vezes, observam a falta de representatividade também pode ser um fator a contribuir para a não permanência, isto porque a representação tem um papel fundamental de “espelho”, pois reflete em outras pessoas do mesmo grupo sintam que podem ser incluídos, e notem que os aspectos referentes às suas identidades sociais são aceitos e respeitados pela organização (FERDMAN *et al.*, 2009). Sobre isto, as questões de atratividade, especialistas (E1, E4, E5, E6, E10) também podem ser consideradas ameaças ao processo de inclusão, organizações que possuam muitos requisitos (fluência em diferentes línguas, experiências) para as vagas e processos seletivos. Para isso, fazer publicações inclusivas de empregos e propagandas de iniciativas atrativos aos grupos de minorias (JAYNE; DIPBOYE, 2004), de modo que possam se enxergar nas vagas.

Após, apresentar os desafios que cercam as pessoas e os processos/rotinas organizacionais, cabe explicar sobre os desafios que envolvem questões de estratégias. Logo, a próxima seção organiza os fatores internos e externos que desafiam as ações de diversidade e inclusão no quesito estratégia.

4.2.3 Desafios da diversidade e inclusão – Estratégia

As entrevistas (E1, E2, E3, E4, E6, E8, E9, E10) validam que a diversidade e a inclusão são medidas estratégicas para as organizações porque tem como benefícios a contribuição para os resultados organizacionais: lucro, criatividade, inovação, competitividade. Organizações que não estão envolvidas com o tema de diversidade e inclusão podem não estar inseridas na

realidade que o mercado compartilha, por isso, para especialistas (E3, E8, E9) corre o risco de deixar de existir. Assim como, especialistas (E3, E6, E7) entendem que organizações que se posicionam sua visão de negócio, o propósito do atrelado a diversidade e inclusão aumentam a percepção positiva dos stakeholders sobre a organização. Essas ações, segundo especialistas (E2, E3, E6) geram outros benefícios tal qual o engajamento de *stakeholders*. As organizações também ganham visibilidade e credibilidade da marca, ao divulgarem ações, com isto podem expandir seus negócios, informam as entrevistas (E6, E8). Em vista disso, a gestão estratégica da diversidade oportuniza a obtenção de resultados organizacionais (PENA; CUNHA, 2017; SALES, 2018; TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; GOMES; BECKHAUSER, 2019).

Embora, algumas problemáticas possam existir devido a erros de posicionamento estratégico das ações de diversidade. Como, as ações de diversidade e inclusão, em algumas empresas, podem ser meras tentativas de marketing, ressaltam em entrevistas (E2, E3, E7, E8, E9, E10). Outro ponto indicado por especialistas (E2, E8, E9) é a falta de alinhamento da estratégia sobre a importância da diversidade e inclusão, a falta de priorização da média liderança, a alta liderança e/ou o *board* não perceberem e/ou possuem dificuldades em compreender o quanto diversidade e inclusão impacta no valor de negócio. A presença da liderança e o papel na tomada de decisão são consideradas lições aprendidas de práticas e programas de diversidade nas organizações, a fim de estimular por meio de estratégias, a cultura de diversidade e inclusão (SILVA; RODRIGUES; FERREIRA, 2018).

Outra contribuição interessante, neste sentido, foi um exemplo explorado por uma das pessoas entrevistadas que atuou no recrutamento e seleção. A pessoa entrevistada (E2) esclareceu que, em algumas oportunidades, quando percebia a resistência do líder que estava buscando repor alguma posição, fazia o uso de um exemplo trágico, porém elucidativo sobre o quanto os preconceitos e a própria discriminação podem ser limitantes para a organização. O caso utilizado era o do atentado de 11 de Setembro (BBC News, 2019).

Essa metáfora utilizada para sensibilizar a diversidade diz justamente sobre o impacto de novos olhares em uma organização, como podem identificar oportunidades e apontar soluções diferentes. Pois, quando Bin Laden ameaçava os EUA, nenhum homem branco do departamento de inteligência apontou como risco iminente, porque desconhecia a simbologia de gestos e rituais celebrados. Essa metáfora proposta pela profissional de diversidade não trata apenas dos elementos de sensibilização das organizações ou de conectar líderes, de forma que percebam seus vieses inconscientes e tornem-se mais inclusivos ao escolher a diversidade para fazer parte da empresa. Mas também se refere a própria comunicação inclusiva, cujos elementos simbólicos e da linguagem não dita, em referência as vestes e o cenário, para representar a

importância daquele momento do qual estava “celebrando?”. O exemplo revela também sobre questões culturais (crenças, suposições básicas e vieses) da inteligência americana e que podem muito bem interferir em outros ambientes, como no trabalho de uma realidade organizacional. Seja por julgamentos apressados ou por desconhecimento do líder do grupo que não “escolhe a diversidade” como questão fundamental (FERDMAN, 2017; TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; BAKER; FRENCH, 2018).

Outra medida que é considerada uma estratégia por especialistas (E1, E2, E3, E7) é ter uma área de diversidade dentro da organização, com responsabilidades atribuídas, metas e papéis para implantar ações de diversidade e inclusão. Sendo mencionado (E1, E2, E3, E6, E7, E8, E9) também como um - fator externo – incentivo de uma estratégia organizacional. Caso não tenha a contratação de profissionais integralmente dedicados a área, especialistas (E1, E2) afirmam que dificilmente será uma função exclusiva, muitas vezes ocorre um acúmulo de funções e priorização de tarefas de entrega (o que no caso pode pesar pelas demais rotinas frente a demandas de diversidade e inclusão). Em vista disto, as práticas organizacionais devem estar alinhadas com estratégias de inclusão nas organizações (TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018). Ao criar um comitê da diversidade, se organiza quem será responsável, quais os pilares a serem trabalhados e por definir as estratégias (SILVA; RODRIGUES; FERREIRA, 2018).

Essas problemáticas desencadeadas por indefinições ou erros da estratégia organizacional, acarretam muitas vezes na redução da permanência de pessoas diversas. Especialistas (E2, E6, E7, E8, E9, E10) listam que as falhas nas estratégias de posicionamento, comunicação ou condução de ações e/ou programas voltados para diversidade e inclusão podem ocasionar problemas na retenção e permanência de colaboradores pertencentes a grupos de minoria. Isso se explica em virtude da presença ou da ausência de identificação dos colaboradores que irá afetar os resultados relacionados ao trabalho, dentre eles, o absenteísmo e a intenção de permanecer na empresa (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

No entanto, se as ações forem coordenadas por estratégias bem delimitadas, outros benefícios para além de resultados, como a atração de talentos. Para especialistas (E1, E2, E3, E6, E10), a maior representatividade de pessoas nas páginas organizacionais, também reflete em maior atratividade de pessoas e de pessoas pertencentes aos grupos de minoria. Apesar de que, entrevistas (E1, E6) indicam que assertividade dos processos seletivos impacta em resultados organizacionais, pois consequentemente irá reduzir custos, além da diminuição de "turnover" e processos trabalhistas/judiciais. Um ambiente melhor, cuja cultura organizacional será aberta para a diversidade (E1, E3, E7, E9, E10). Consequentemente, ao desenvolver planos e estratégias de gestão da diversidade se deve atentar à cultura organizacional (TRIGUERO-

SANCHEZ, *et al.*, 2017), ainda a cultura de aprendizado é considerada a estratégia principal para lidar com questões de resistência organizacional (KIM, 2006).

Estes fatores internos apontados como problemáticas e benefícios nas entrevistas com especialistas que impacta ou se relacionam com a estratégia foram organizados no Quadro 19. Demais relatos sobre estes dados seguem sendo explanados na sequência.

Quadro 19 – Desafios da Diversidade e Inclusão: Fatores Internos de Estratégia

INTERNOS	
FRAQUEZAS / PROBLEMÁTICAS	FORTALEZAS / BENEFÍCIOS
<p>1- Contratação de profissionais: dificilmente é uma função exclusiva de uma área integralmente dedicada, muitas vezes se tem um acúmulo de funções (E1, E2);</p> <p>2- Percepção da liderança: board e a alta liderança não percebem e/ou possuem dificuldades em compreender o quanto diversidade e inclusão impacta no valor de negócio (E2, E8, E9);</p> <p>3- Competitividade: não estar inserido na realidade que o mercado compartilha (diversidade e inclusão), corre o risco de deixar de existir (E3, E8, E9);</p> <p>4- Marketing: as ações de diversidade e inclusão, em algumas empresas, podem ser meras tentativas de marketing (E2, E3, E7, E8, E9, E10);</p> <p>5- Permanência: falhas nas estratégias de posicionamento, comunicação ou condução de ações e/ou programas voltados para diversidade e inclusão podem ocasionar problemas na retenção e permanência de colaboradores pertencentes a grupos de minoria (E2, E6, E7, E8, E9, E10).</p>	<p>1- A diversidade é estratégica para os resultados organizacionais: lucro, criatividade, inovação, competitividade (E1, E2, E3, E4, E6, E8, E9, E10);</p> <p>2- Engajamento: pessoas diversas, programas de inclusão e ações em diversidade geram engajamento (“buzz”) do público – stakeholders – e/ou impacto na mídia para a empresa; os colaboradores “vestem a camisa da empresa” (E2, E3, E6);</p> <p>3- Atração de talentos: maior representatividade de pessoas nas páginas organizacionais, também reflete em maior atratividade de pessoas e de pessoas pertencentes aos grupos de minoria (E1, E2, E3, E6, E10);</p> <p>4- Área de diversidade: uma área com responsabilidades atribuídas, metas e papéis para implantar ações de diversidade e inclusão (E1, E2, E3, E7);</p> <p>5- Visão de negócio: o propósito do negócio com a diversidade e inclusão pode aumentar a percepção positiva dos stakeholders sobre a organização (E3, E6, E7);</p> <p>6- Cultura organizacional: a cultura será aberta para a diversidade, em empresas que trabalham com a inclusão (E1, E3, E7, E9, E10);</p> <p>7- Redução de custos: ganhos em processos seletivos adequados, além da redução de “turnover” e processos trabalhistas/judiciais (E1, E6);</p> <p>8- Visibilidade: as ações em diversidade e inclusão contribuem para ganhos na divulgação e credibilidade da marca, expandindo também seus negócios (E6, E8).</p>

Fonte: elaborado pela autora

Vinculado a isto, cabe introduzir fatores externos da estratégia apresentados em entrevistas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8) que recomendam estimular a cultura de inclusão de modo estratégico, ao trabalhar com os símbolos da cultura, códigos de conduta, manifestos,

políticas de respeito/antidiscriminação e missão organizacional para que a cultura seja inclusiva. Ao manter um posicionamento estratégico, com objetivos, metas, diretrizes, políticas de diversidade e inclusão (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9) e se incentiva o tema. A insistência no tema, para especialistas (E3, E7, E9, E10) é sinal de compromisso com a conversa constante e esgotar o assunto de diversidade para sensibilizar o maior número de pessoas possível. Para isso, orientam (E1, E2, E3, E7, E8, E9) também estabelecer uma agenda de negócio, ao definir uma agenda para as ações e intervenções em diversidade e inclusão. Além de estabelecer parcerias, ao estreitar relacionamentos e contar com o auxílio de especialistas, órgãos, palestrantes, coletivos, grupos de afinidades e líderes pertencentes aos grupos de minoria e/ou com liderados que sejam pessoas diversas (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8 E10). Uma vez que a cultura diversa e inclusiva será um reflexo do envolvimento das pessoas, que constantemente aprimoram seus aprendizados, seja por etapas formais como palestras, treinamentos e workshops, e na própria sensibilização (REGINA *et al.*, 2015).

De forma complementar, outros pontos são trazidos no Quadro 20, a seguir, que retrata os fatores externos (barreiras e estímulos) identificado nas entrevistas com especialistas que impacta ou se relacionam com a estratégia foram organizados. Os dados exibidos no quadro serão explanados após sua aparição.

Quadro 20 - Desafios da Diversidade e Inclusão: Fatores Externos de Estratégia

EXTERNOS	
AMEAÇAS / BARREIRAS	OPORTUNIDADES / ESTÍMULOS
1- Motivadores: falta de consciência sobre as razões/motivadores pelas quais trabalhar a diversidade e inclusão (E1, E3, E4, E7, E8, E9);	1- Cultura de inclusão: trabalhar com os símbolos da cultura, códigos de conduta, manifestos, políticas de respeito/antidiscriminação e missão organizacional para a cultura inclusiva (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8);
2- Modismo ou tendência: considerar as estratégias de diversidade e inclusão um modismo (E3, E7, E8, E10);	2- Posicionamento estratégico: objetivos, metas, diretrizes, políticas de diversidade e inclusão (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9);
3- Orçamento restrito ou inexistente: falta de orçamento para ações de diversidade e inclusão (E2, E3, E5);	3- Parcerias: estreitar relacionamentos e contar com órgãos, palestrantes, coletivos, grupos de afinidades e líderes pertencentes aos grupos de minoria (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8 E10);
4- Erros de posicionamento: isenção, colocações inapropriadas ou a falta de um posicionamento sobre diversidade e inclusão (E3, E5, E7, E8, E10);	4- Insistência no tema – “bater na tecla”: compromisso com a conversa constante para sensibilizar o maior número de pessoas possível (E3, E7, E9, E10);
5- Visão de negócios: considerar a diversidade de pessoas e a inclusão um “projeto de RH”, não uma estratégia de sustentabilidade do negócio (E8);	5- Agenda de negócio: definir uma agenda para as ações em diversidade e inclusão (E1, E2, E3, E7, E8, E9);
6- Maturidade: a estratégia das ações de diversidade e inclusão devem considerar a maturidade da organização e das pessoas (E6, E8).	6- Área/Departamento de Diversidade e inclusão: definir uma área, papéis e responsabilizar pessoas para

	conduzir exclusivamente tópicos de diversidade e inclusão (E1, E2, E3, E6, E7, E8, E9).
--	---

Fonte: elaborado pela autora

De toda forma, ainda que existam incentivos, a diversidade e inclusão pode sofrer algumas ameaças. Especialistas indicam que compreender o tema como um modismo ou tendência pode ser uma barreira para propostas estratégicas que de fato surtam efeitos nas organizações. Pois, ao considerar as estratégias de diversidade e inclusão um modismo (E3, E7, E8, E10), talvez não se tenha consciência sobre as razões/motivadores pelas quais trabalhar a diversidade e inclusão (E1, E3, E4, E7, E8, E9). Ou também, se a diversidade de pessoas e a inclusão é posta como um "projecinho de RH", não uma estratégia de sustentabilidade do negócio (E8). Assim, podem errar em posicionamentos ao se isentar e/ou fazer colocações inapropriadas e/ou a falta de um posicionamento que comunique sobre diversidade e inclusão (E3, E5, E7, E8, E10). As ações devem avançar para além da perspectiva essencialista, cujo posicionamento é de instrumento da diversidade a favor da produtividade das organizações (SILVA; PINTO, 2019). A gestão da diversidade transforma as relações, presta atenção à necessidade de proteção legal contra a discriminação e se dedica a criar/nutrir a diversidade deste grupo (POMPEU; SOUZA, 2018).

Neste sentido, duas entrevistas (E6, E8) caracterizam que a maturidade das organizações, sobre o tema, tem impacto na estratégia das ações de diversidade e inclusão, logo ao propor ações devem considerar a maturidade da organização e das pessoas. Porém, quando não há percepção de necessidade, essa barreira tende a estar vinculada a questões de orçamento restrito ou inexistente nas organizações. Pois, ao não compreenderem os motivos de investir e os impactos estratégicos destas ações, podem não alocar recursos e faltar orçamento para ações de diversidade e inclusão (E2, E3, E5). Sem citar custos administrativos de conflitos, em razão disso, um dos pontos que gestores levantam como principal barreira à inclusão da diversidade são os altos custos (GUTIERREZ *et al.*, 2000). Ainda que custos administrativos estejam vinculados aos esforços de solidificar políticas de igualdade de tratamento. As organizações precisam compreender que não somente uma questão de resultado, é estratégico para sustentabilidade da organização e da sociedade. A gestão da diversidade se justifica financeiramente ao atuar na estima da organização com os seus stakeholders e as probabilidades de ganho em investimento de capital externo são ainda maiores (RIEDEL, 2018).

Por último, vários aspectos do ambiente são considerados nas entrevistas como parte fundamental dos desafios para a diversidade e inclusão. A próxima seção esclarecer as

proposições de especialistas sobre fatores internos e externos, conforme resume os Quadros 21 e 22, respectivamente.

4.2.4 Desafios da diversidade e inclusão – Ambiente

O poder de transformar, citado anteriormente como justificativa para adoção de estratégias de diversidade e inclusão, é relatado em entrevistas como um dos benefícios das ações para o ambiente. Na visão de especialistas (E1, E7, E8), a empresa tem papel e poder de influência na sociedade. As ações das organizações igualmente contribuem com o benefício de justiça social, comentam especialistas (E4, E8, E10), em virtude do seu quadro de pessoas mais diversos e com inclusão impactam na justiça social, ao respeitar os direitos de todos. Ao oportunizar pessoas, transformar em equipes tolerantes com a diferença e abertos a absorver os potenciais da inclusão (FERDMAN, 2017).

O ambiente está cada vez mais consciente e a sociedade está cada vez menos conformados com atitudes de intolerância às pessoas diversas (E1, E3, E10). O ambiente (organizações, sociedade, governos) estão, comentam especialistas (E1, E3, E5, E8, E9, E10) mais diversos: com mais pessoas diversas, respeitando a todos, mais transparentes e psicologicamente seguros, responsáveis com o impacto positivo na sociedade.

Ou seja, acreditam que o local de trabalho, em breve, será acessível para todas as pessoas, mesmo àquelas que não precisam necessariamente de inclusão. Assim como, notam (E1, E2, E7) que as pessoas percebem melhora significativa no clima organizacional. Do contrário, relatos de especialistas ressaltam (E6, E7, E9) que ainda existem ambiente opressores que não são abertos para conversas ou pouco acessíveis entre pessoas de diferentes posições na hierarquia. Ambientes estes que podem ou não ser complacentes com comportamentos abusivos e falta de respeito. Embora, as organizações sejam espaços para aprender (E1, E5, E7, E8, E9, E10) e a inclusão de pessoas demanda a superação desses paradigmas, ao transformar ambientes organizacionais e mentalidades das pessoas, propondo mudanças estruturais (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011). Estes e outros dados estão resumidos no Quadro 21.

Quadro 21- Desafios da Diversidade e Inclusão: Fatores Internos de Ambiente

INTERNOS	
FRAQUEZAS / PROBLEMÁTICAS	FORTALEZAS / BENEFÍCIOS
1- Identificação com o local de trabalho: a falta de identificação das pessoas quando não se divide valores, gostos, formas de pensar e expressar (E1, E6, E7, E10); 2- Cultura do cancelamento: a sociedade	1- Poder de transformar: a empresa tem papel e poder de influência na sociedade (E1, E7, E8); 2- Ambiente diverso: pessoas diversas, respeito a todos, transparentes e psicologicamente seguros; um

<p>repudia/expõe suas consternações - parando de seguir páginas, “viralizam” conteúdos - nas redes sociais com as empresas que passam por problemas com a diversidade e inclusão; em alguns casos, não dão chances de reversão, aprendizagem e mudança; e/ou criam desinformação (E1, E3, E5, E10);</p> <p>3- Ambiente opressor: ambientes que não são abertos para conversas ou pouco acessíveis entre pessoas de diferentes posições na hierarquia; podem ou não ser complacentes com comportamentos abusivos e falta de respeito (E6, E7, E9);</p> <p>4- Condições de trabalho: ambiente não apresenta o mínimo necessário para um trabalho realmente digno, com condições (tempo, recursos, tecnologias, acessibilidade dos ambientes e livre de riscos à segurança) para executar as rotinas de trabalho (E6, E7, E10);</p> <p>5- Fornecedores: pouco ou nenhum questionamento aos fornecedores sobre ações/medidas que atendam de D&I - acessibilidade de produtos/serviços, contratação e representatividade de pessoas dos grupos de minoria por parte dos fornecedores, medidas e políticas de respeito (E7, E9).</p>	<p>local de trabalho acessível para todas as pessoas (E1, E3, E5, E8, E9, E10);</p> <p>3- Espaço para aprender: a empresa pode ser um ambiente e um espaço para as pessoas aprenderem (E1, E5, E7, E8, E9, E10);</p> <p>4- Clima organizacional: as pessoas percebem melhor significativa no clima organizacional (E1, E2, E7);</p> <p>5- Intolerâncias: a sociedade está cada vez menos tolerante com atitudes de intolerância às pessoas diversas (E1, E3, E10);</p> <p>6- Justiça social: as ações das organizações para um quadro de pessoas mais diverso e com inclusão impactam na justiça social, ao respeitar os direitos de todos (E4, E8, E10);</p> <p>7- Fornecedores: aumentam as contratações por parte das empresas que trabalham com diversidade daqueles fornecedores que possuem as mesmas preocupações com a sociedade, com a diversidade e inclusão (E5, E6, E7, E9).</p>
--	--

Fonte: elaborado pela autora

Ainda, o quadro identifica que existem problemáticas que dificultam esse processo de transformação, como a cultura do cancelamento. Alguns especialistas (E1, E3, E5, E10) nomearam como “cultura do cancelamento”, as atitudes da sociedade que repudia ou expõe suas consternações nas redes sociais sobre as empresas que passam por problemas com a diversidade e inclusão. Isto é, impacta na visibilidade e credibilidade da marca, pois comunidades inteiras optam por não acompanhar páginas sociais das organizações. Em muitos relatos, especialistas ressaltam que ativistas de diversidade e inclusão multiplicam os conteúdos, enfatizando e escancarando os erros cometidos. Em alguns casos, relatam especialistas (E5, E10), ativistas e pessoas que protagonizam as situações não permitem esclarecimentos, ou chances de reversão. Um ponto negativo também para os processos de aprendizagem, mudança e transformação das pessoas em aliados, bem como, criam desinformação. As ações de diversidade e inclusão devem propor uma mudança de consciência das pessoas, ao aprender com grupos distintos e isto requer respeito das opiniões diferentes, oportunizando a todos envolvidos (THOMAS; ELY, 1996). Ao oportunizar espaço para as pessoas explorarem e aprenderem com o processo que se tem a inclusão, caso contrário, seguem reproduzindo exclusão (PEREZ-NEBRA; TORRES, 2014).

Outra questão são as condições de trabalho, especialistas (E6, E7, E10) observam como problemática quando o ambiente não apresenta o mínimo necessário para um trabalho realmente

digno, com condições (tempo, recursos, tecnologias, acessibilidade dos ambientes e livre de riscos à segurança) para executar as rotinas de trabalho. Em outras situações, as condições são boas, porém é a identificação com o local de trabalho a problemática. A falta de identificação das pessoas é apontada em entrevistas (E1, E6, E7, E10), quando as pessoas não dividem os valores, os gostos, as formas de pensar e expressar. Um ponto interessante que se relaciona com o modelo de Cox e Blake (1991) da cultura inclusiva. Um dos estágios de seu modelo é a identificação organizacional, que está intimamente relacionado com o sentimento de participação e comprometimento. Portanto, pode ser trabalhado na cultura, embora, a representatividade também é relevante. Pois, a percepção de dissimilaridade entre os colaboradores também influencia na forma como se identificam com a empresa ou a unidade de trabalho (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

No que se refere a ambiente, foram ainda relacionados temas dos quais a organização faz parte, como o envolvimento com fornecedores. Para especialistas (E7, E9), é uma problemática quando os fornecedores não atendem demandas de diversidade e inclusão, em termos de: acessibilidade de produtos/serviços; contratação e representatividade de pessoas dos grupos de minoria por parte dos fornecedores; não estabelecem medidas e políticas de respeito. Em outros casos, especialistas (E5, E6, E7, E9) informam que aumentam as contratações por parte das empresas quando fornecedores trabalham com diversidade e possuam as mesmas preocupações com a sociedade, com a diversidade e inclusão. As organizações podem ter como política, trabalhar com fornecedores inclusivos, ademais, especialistas (E7, E8) informam a existência de estímulos devido a obrigações para organizações que seguem diretrizes de ESG ou que possuem capital aberto, assim uma mudança de postura é exigida também de fornecedores (SINGH, 2021). Portanto, o quanto antes as organizações se adequarem para atender as demandas de diversidade e inclusão, mais competitivas serão (RIEDEL, 2018).

Adicionalmente, desafios oriundos de fatores externos também impactam o ambiente do qual as organizações estão inseridas. Um resumo é disposto no Quadro 22, seguido das justificativas de entrevista.

Quadro 22 - Desafios da Diversidade e Inclusão: Fatores Externos de Ambiente

EXTERNOS	
AMEAÇAS / BARREIRAS	OPORTUNIDADES / ESTÍMULOS
1- Acessibilidade (E1, E3, E6, E7, E8, E9); 2- Medicina e segurança do trabalho: riscos de acidentes de trabalho e incidência de periculosidade - indústria (E1, E7);	1- Preparação do ambiente e espaços (E1, E6, E7, E9, E10); 2- Ações afirmativas e Obrigações legais: cotas, leis, regras institucionais (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10);

<p>3- Segurança psicológica (E1, E6, E7, E9, E10);</p> <p>4- Segurança pública (E9, E10);</p> <p>5- Acesso e disponibilização de tecnologias assistivas (E7);</p> <p>6- Estruturas hierárquicas mais tradicionais e burocráticas (de empresas) tendem a ser um ambiente mais conturbado para incluir pessoas diversas (E4, E9);</p> <p>7- Acesso a educação: relatos de dificuldades de acesso e/ou evasão escolar de pessoas trans e pclds (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9);</p> <p>8- Dificuldades de se deslocar por morar em localidades distantes/periféricas/sem transporte público (E1, E5, E6, E7, E9, E10);</p> <p>9- Barreira religiosa: valores religiosos, confusão entre questões de moral e ética tomando como basilares para o comportamento das pessoas e para a vidas de todos; sentimento de pena e dó vinculado a aspectos e ensinamentos cristãos (E3, E7, E9);</p> <p>10- Condição de vida: vulnerabilidade, marginalização e/ou pobreza extrema (E1, E3, E5, E6, E7, E8);</p> <p>11- Convívio social: algumas pessoas foram isoladas da sociedade e possuem pouco ou nenhum convívio social (E7).</p>	<p>3- Contato com materiais e conteúdos de diversidade e inclusão: leituras, propagandas, vídeos, eventos (E3, E10);</p> <p>4- Benchmarking: tomar empresas que trabalham a diversidade como modelo a se espelhar (E3, E5, E6, E7);</p> <p>5- "<i>Society clues</i>": mobilização social por ações tomadas em diversidade e inclusão (E3, E5, E8, E10);</p> <p>6- Estruturas modernas de empresas (principalmente startups) apresentam um ambiente melhor e mais receptivo com pessoas diversas (E4, E5, E8);</p> <p>7- Pressão dos concorrentes (E5, E8, E10);</p> <p>8- Pressão do Governo: fiscalização e multas (E1, E6, E7, E8);</p> <p>9- Trabalhar com fornecedores que estão na bolsa de valores e/ou priorizem ESG e/ou ações de diversidade e inclusão (E7, E8);</p> <p>10- Diretrizes de Multinacional: políticas globais de diversidade (E8).</p>
---	---

Fonte: elaborado pela autora

As ameaças sobre a acessibilidade do ambiente indicadas no quadro são informadas por especialistas (E1, E3, E6, E7, E8, E9) que se mostram preocupados, especificam (E1, E7) também que a medicina e segurança do trabalho, cujos riscos de acidentes de trabalho e incidência de periculosidade da empresa podem ser barreiras complicadoras a se transpor na etapa de inclusão. Pois, em certas situações, as organizações simplesmente optam por não contratar. A acessibilidade também se mostra uma ameaça para o acesso da população e para as pessoas com deficiência exercerem seus plenos direitos a cidadania, neste aspecto aponta especialista (E7) que muitas pessoas com deficiência também não possuem acesso e disponibilização de tecnologias assistivas. No entanto, não é uma questão de escolha ou ser favorável. É um direito dessas pessoas, é lei e tem que ser cumprido (BRASIL, 2015). Da mesma forma que, não é um favor ter preocupações com a inclusão, ou, simplesmente escolher quais as alternativas para incluir. É um dever ter os espaços adaptados em respeito ao direito de todos (COELHO, 2016).

Ao mesmo tempo, a acessibilidade do ambiente é trazida como um estímulo nas entrevistas (E1, E6, E7, E9, E10), é fundamental para a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, porque a partir desta haverá espaços adequados, ferramentas e condições de trabalho. Uma ação impulsiona a outra, sensibilizar as pessoas sobre quebra de barreiras estruturais, estimula questões comportamentais ao instruir as pessoas, se mitiga a desinformação e resistências à inclusão, e assim se identificam novas necessidades que geram mais inclusão de pessoas diversas. Logo, o conceito de acessibilidade extrapola as barreiras físicas, busca conscientizar e remover barreiras relacionais igualmente (FERDMAN, 2017).

Nesse ponto, outras questões ambientais são explicadas (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9) como a dificuldade de acesso à educação e/ou evasão escolar. A condição de vida como uma barreira para a educação, se a pessoa vive em condição de vulnerabilidade, marginalização e/ou pobreza extrema (E1, E3, E5, E6, E7, E8). Outra barreira do ambiente é a dificuldade de deslocamento (E1, E5, E6, E7, E9, E10) quando residem em localidades distantes/periféricas/sem transporte público. A localidade da moradia também regula a segurança psicológica (E1, E6, E7, E9, E10) e a segurança pública (E9, E10). Quando mais de uma barreira está presente na trajetória da pessoa, informa especialista (E7), o próprio convívio social é afetado. De acordo com o relato, as pessoas são isoladas da sociedade e possuem pouco ou nenhum convívio social – como é o caso de pessoas com deficiência. Dito isto, o esclarecimento de privilégios, garante a atenção sobre o tema da diversidade e a conscientização é uma aliada na mudança em uma realidade mais inclusiva (THOMAS *et al.*, 2010). A inclusão, por sua vez, nutre a sociedade com informações que rompem antigos preconceitos e estigmas (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011), sensibilizando para adoção de medidas.

Ainda, barreiras religiosas, tais como valores religiosos, confusão entre questões de moral e ética tomando como basilares para o comportamento das pessoas e para a vidas de todos; sentimento de pena e dó vinculado a aspectos e ensinamentos cristãos (E3, E7, E9). Da mesma forma, que mobilização social por ações tomadas em diversidade e inclusão (E3, E5, E8, E10) podem ser estímulos para desenvolver nas organizações. Como em outras situações, as entrevistas relatam que o ambiente também influencia sobre crenças, percepções e valores compartilhados que estão vinculados a resistências organizacionais (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008). Novamente, atuar com a sensibilização sobre a diversidade é importante, pois, ao trabalhar os valores de uma sociedade, acaba por ser fonte de mobilização e a dinâmica depreciativa pode ser superada ao atribuído valor à diversidade (JEHN; RUPERT; GREER, 2008).

Porém, existem desafios oriundos de estruturas hierárquicas mais tradicionais e burocráticas (de empresas), que tende a ser um ambiente mais conturbado para incluir pessoas diversas (E4, E9). Enquanto, estruturas modernas de empresas (principalmente *startups*) apresentam um ambiente melhor e mais receptivo com pessoas diversas (E4, E5, E8). As ações afirmativas e obrigações legais, tais como cotas, leis, regras institucionais (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10) são estímulos presentes no ambiente e podem atuar também nestes casos de resistência. Segunda uma pessoa entrevistada (E6): “infelizmente, na nossa cultura, a gente só muda com regra”. Se adequar devido à pressão do Governo: fiscalização e multas (E1, E6, E7, E8). Por este motivo, não existe a possibilidade de organizações do futuro serem homogêneas (MOR BARAK, 2005), a diversidade é uma tendência irreversível superada por ações afirmativas e obrigações legais (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Embora, existem inúmeras ações de diversidade e inclusão possíveis que se desassociam de obrigações legais, voltando-se a conscientizar o valor da diversidade para a organização (NKOMO *et al.*, 2019), dentre as listadas (E3, E10), mencionam que alguns ambientes possuem maior exposição e o contato com materiais e conteúdo de diversidade e inclusão (leituras, propagandas, vídeos, eventos). Em outras circunstâncias, adotam ações em razão da pressão dos concorrentes (E5, E8, E10) e as organizações podem tomar outras empresas como modelo de como trabalhar a diversidade (E3, E5, E6, E7). Por fim, as organizações que possuem sede no Brasil, podem ainda seguir diretrizes de Multinacionais que tenha políticas globais (E8), portanto maiores são os incentivos para desenvolver ações organizacionais de diversidade e inclusão. Essas políticas globais ocorrem há mais de duas décadas no Brasil, e são o princípio das ações de diversidade, como elucida Fleury (2000) sobre o “tropicalizar” programas de multinacionais e a adoção de medidas do multiculturalismo que existe na sociedade brasileira.

A seção a seguir, apresenta as mudanças sugeridas por especialistas e serão esclarecidas as premissas validadas. Adicionalmente, ao final será possível propor um modelo de diretrizes para a gestão da diversidade e inclusão nas organizações.

4.3 Proposta de mudanças e ações de diversidade e inclusão organizacional

A proposta de diretrizes para mudanças e ações organizacionais para diversidade e inclusão, toma como base 157 menções referenciadas e codificadas para o nó. Nesta categoria, a análise de conteúdo dos dados foi realizada buscando aproximações e relações com a caracterização dos elementos – cujas premissas foram validadas – e com os desafios para as temáticas de diversidade e inclusão. Dessa forma, após a revisão destes dados e para instrumentalizar a proposta, tem-se o Quadro 23 das premissas validadas por temática avaliada.

Quadro 23 – Premissas validadas para Diversidade e Inclusão

Elemento	n.	Premissas	Validado
Escolhendo a diversidade	1.	A gestão da diversidade implica em escolher a diversidade, ser atrativos para públicos diversos e desenvolver processos seletivos inclusivos.	Diversidade
Questionários inclusivos	2.	A gestão da diversidade deve assegurar que os espaços, as ferramentas e os materiais de trabalho dos processos seletivos deverão ser inclusivos para todos;	Inclusão
Ferramentas e materiais para seleção inclusiva	3.		
Recebendo a diversidade	4.	1- a gestão da diversidade pode propor a conscientização dos temas sobre a diversidade e inclusão desde a integração institucional (“ <i>onboarding</i> ”); 2- a gestão da diversidade deve preparar materiais institucionais para a integração de novos colaboradores de forma que sejam inclusivos com todos os grupos minoritários;	Inclusão
Organização para todos	5.	1- a gestão da diversidade deve assegurar que todos os materiais e tecnologias necessários para a inclusão das pessoas sejam adquiridos antes da admissão; 2- a gestão da diversidade deve participar da elaboração/reestruturação de áreas coletivas da organização garantindo o acesso de todos; 3- a gestão da diversidade articula ações e processos demandando para as áreas organizacionais de patrimônio, tecnologia da informação (TI), marketing/comunicação, medicina e segurança do trabalho para realizar a inclusão dos colaboradores;	Inclusão
Em clima de inclusão	6.	A gestão da diversidade facilita o clima de inclusão, criando ações e espaços para a liberdade de ideias e expressão, estimulando e respeitando a identidade diversa no ambiente de trabalho.	Inclusão
Diversidade de Identidades	7.		Diversidade
Orgulho em pertencer	8.		
Líderes inclusivos	9.	1- a gestão da diversidade deve envolver a liderança organizacional na inclusão da diversidade; 2- a gestão da diversidade pode propor treinamentos de formação de líderes inclusivos;	Inclusão
Empoderando pessoas	10.	A gestão da diversidade pode propor programas de formação profissional para desenvolvimento individual de colaboradores.	Inclusão
Conectando a diversidade	11.	1- A gestão da diversidade deve sensibilizar os colaboradores sobre a diversidade e inclusão nas organizações; 2- A gestão da diversidade deve acolher todas as pessoas e suas dores;	Inclusão
Cultura inclusiva	12.	A gestão da diversidade revisita os valores organizacionais, crenças e suposições básicas de seus colaboradores, propõe metas organizacionais, iniciativas, políticas e projetos que visem a institucionalização de uma cultura inclusiva;	Inclusão

Comunicando inclusão	13.	1- a gestão da diversidade deve adotar uma linguagem, ferramentas e tecnologias inclusivas em todos grupos nos seus meios de comunicação; 2- a gestão da diversidade deve oportunizar a comunicação aberta e inclusiva com todos; 3- a gestão da diversidade pode comunicar a inclusão da diversidade de forma coerente com a prática; 4- a gestão da diversidade deve abrir canais de denúncia para comunicação anônima e constantemente analisar estas informações para atender as demandas;	Diversidade e Inclusão
Equidade em mérito	14.	1- a gestão da diversidade deve alertar para questões contextuais para que haja equidade nos processos de avaliação de desempenho; 3- a gestão da diversidade pode estimular o acompanhamento de planos individuais dos colaboradores pertencentes a grupos de minorias, propondo metas e prazos de execução; 4- a gestão da diversidade pode sugerir que o "pipeline" de sucessão da liderança tenha percentuais pré-estabelecidos, uma espécie de cota, que serão preenchidos por pessoas de recortes da diversidade;	Diversidade e Inclusão
Diversidade estratégica	15.	1 - a gestão da diversidade pode ser vista como uma questão estratégica da organização para criatividade e inovação, retenção de talentos, desempenho e competitividade organizacional; 2 - a gestão da diversidade deve ser crítica quanto sua finalidade para que suas ações não se limitem às questões de produtividade e visem principalmente a inclusão; 3- a gestão da diversidade pode prever um orçamento/investimento em diversidade e inclusão;	Diversidade e Inclusão
Contexto	16.	1- A gestão da diversidade deve rodar um diagnóstico da empresa para compreender os cenários organizacionais, o ambiente, as estratégias, os processos/rotinas e das pessoas; 2- A gestão da diversidade pode exercitar com as pessoas da organização uma auto avaliação de responsabilização e engajamento com as ações de diversidade e inclusão;	Diversidade e Inclusão
Rede de aliados	17.	A gestão da diversidade deve assegurar a construção de uma "Rede de aliados" que se retroalimenta com informações e trocas, aprimorando os conhecimentos, aprendizados e dando suporte para as ações de diversidade e inclusão.	Diversidade e Inclusão

Fonte: elaborado pela autora

A coluna nomeada de “validado”, consta qual finalidade as premissas atendem, se para caracterizar a diversidade ou se a inclusão, em alguns casos, a premissa poderá ser percebida em ambas. Apenas duas das premissas não receberam evidências suficientes em entrevistas e não serão consideradas para a construção da proposta de diretrizes. As premissas que não foram validadas, são dos elementos: “Organização para todos” (4 – a gestão da diversidade demanda ações de grupos de trabalho tais como CIPA e brigada de incêndios a fim de propor soluções preventiva de acidentes a todos os colaboradores.) e “Equidade em mérito” (2- a gestão da diversidade pode sugerir uma avaliação de desempenho proposta com base nos comportamentos e no comprometimento dos colaboradores com o trabalho).

A premissa de equidade em mérito, não apresentam referências que possam indicar que especialistas concordem com a sugestão de revisão da avaliação. Quanto a premissa de

“Organização para todos”, apesar de não ter referências diretas a CIPA e brigada de incêndios, pode-se considerar prevista dentro do aspecto de acessibilidade. Pois, para incluir pessoas, também é posto por especialistas (E1, E6, E7, E9, E10) que um mínimo de estrutura física é necessário para que as pessoas tenham condições de trabalho. Então, visto que a acessibilidade (E1, E3, E6, E7, E8, E9) é uma questão legal considerada dentro de “Organizações para todos”, deve existir a ação da gestão da diversidade direcionada, exclusivamente, a atender especificações físicas e de acessibilidade, como a premissa 2 validada neste elemento. Afinal, é um direito de todas as pessoas terem acesso e a plena segurança para realização do seu trabalho (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011), a organização deve promover a igualdade pela remoção de barreiras físicas e de grupo (FERDMAN, 2017). Portanto, apesar de mencionada a questão do risco do ambiente de trabalho e da segurança ser trazida por alguns especialistas (E1, E7), também pode ser considerada como parte desta adequação estrutural e assim, integraria a premissa 2, apontada no elemento. Logo, não teria necessidade da premissa adicional.

Ademais, ao avaliar em conjunto as análises dos dados de propostas de mudança e dos desafios organizacionais, cujas entrevistas (E1, E3, E5, E6) sugerem que as organizações podem apresentar momentos diferentes, devido ao ambiente em que estão situados, ou em razão da (maturidade) estratégia e desdobramento em processos e rotinas que são desenvolvidas na organização. Adicionalmente, os desafios são identificados para as pessoas, em virtude de seus comportamentos, suas percepções, suas formações, sua vivência e como isto impacta na diversidade e inclusão das organizações. Por isso, aos especialistas (E1, E2, E4, E6, E7, E8) evidenciam a necessidade de rodar um diagnóstico da empresa para compreender os cenários organizacionais, o ambiente, as estratégias, os processos/rotinas e das pessoas, para conhecer o “Contexto” da diversidade e inclusão e sugerir ações pertinentes (PEREZ-NEBRA; TORRES, 2014; TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018; YADAV; LENKA, 2020). Sendo assim, o elemento foi incluído como ação fundamental para a Gestão da Diversidade.

Outra novidade que não havia sido apontada como elemento fundamental no Quadro 6, embora seja essencial para qualquer ação organizacional é o investimento (E3, E9), cuja falta de orçamento (E2, E3, E5) pode barrar ações de diversidade e inclusão. Uma das ações que podem ser barradas é a estruturação equitativa dos programas de remuneração e benefícios (E1, E2, E3, E6, E7). Alocar recursos e ter investimentos associados a diversidade devem ser considerados prioridades estratégicas das organizações que desejam incluir pessoas (MCKINSEY, 2015; RIEDEL, 2018), por isto, entra no elemento fundamental de “Diversidade estratégica”. Pois, somente com investimentos é possível mitigar algumas das problemáticas: gestão de tempo (E2, E3, E5, E7, E9), viabilizar a criação de um departamento de diversidade

e inclusão (E1, E2, E3, E6, E7, E8, E9); elaborar programas de desenvolvimento (E3, E4, E6, E7, E10); e capacitações (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10).

Adicionalmente, nas conversas iniciais de abertura de cada entrevista foi questionado sobre a atuação profissional dos entrevistados. A maioria passou a assumir as atividades voltadas a diversidade aos poucos, pois em suas funções iniciais não havia atribuições impostas, mas sim, em virtude dos interesses pessoais de cada um em contribuir para que a inclusão de pessoas de fato ocorresse. Muitos, relataram que não havia orçamento pré-estabelecidos para exercer atividades para estímulo à diversidade, mas com os resultados organizacionais, os líderes passaram a entender que teria uma necessidade de prever e antever com orçamentos e uma área. Em outras organizações, os colaboradores foram realocados em posições cujo cargo era nominalmente de diversidade, a título de exemplo: analista de diversidade e inclusão. As organizações ao compreenderem as oportunidades da diversidade, passam a direcionar maiores recursos a essas áreas. Embora, os cuidados atentos dos profissionais, muitas vezes da área de recursos humanos, estejam vinculados com a inclusão (SALES, 2018; PENA; CUNHA, 2018).

No sentido de remover barreiras atitudinais (E6, E7, E8, E9) e de grupos, além do diagnóstico e do autodiagnóstico (E2, E4, E5, E6, E7, E8, E10), como foi proposto em entrevistas e que integrará o “Contexto” de diversidade e Inclusão, é possível estimular as pessoas para “Conectar a diversidade”. Ainda que seja “[...] muito mais fácil a gente mudar nós mesmo do que tentar mudar os outros” (E7), as entrevistas (E2, E6, E8, E9, E10) sugerem acolher a todas as pessoas, respeitando as distintas dores que as pessoas carregam. As dores afetam afeta a segurança psicológica e a saúde mental (E3, E4, E6, E8, E10) dos colaboradores que, por vezes, percebem que os demais as descredibilizam (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10). Ainda mais que “as dores de uma empresa que não é diversa, quem que pressiona. A sociedade pressiona, os concorrentes pressionam, o Governo me pressiona e os próprios colaboradores pressionam.” (E5). Portanto, para “Conectar a diversidade” é preciso acolher as dores das pessoas, escutar e receber, todas, incluindo aquelas que não gostam/concordam com o tema para que esta, no futuro, também possa ser uma aliada. Aqueles que aprendem os valores, podem fixar objetivos essenciais para suas vidas e se engajar em um desenvolvimento contínuo e intencional (FERDMAN, 2017).

Essas pressões podem ser aliviadas, segundo especialistas (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E10), com uma rede de parceiros (coletivos, ativistas, voluntários da organização), atuando nas ações de diversidade e inclusão. Ao responsabilizar uma área, recomendam especialistas (E1, E2, E3, E7) a criação de um Comitê de Diversidade / Grupos de Afinidades, para diminuir questões como acúmulo de funções (E2, E3, E5, E7, E9) e problemas como a falta de suporte

(E1, E2, E4, E5, E7), auxiliando em processos e rotinas. Além de que fornecedores e liderança devem fazer parte desta rede. Cabe a inclusão de uma medida para a construção de uma “Rede de aliados”. Essa rede que se retroalimenta com informações e trocas de diversidade, aprimorando os conhecimentos e aprendizados, atuando diretamente na sua sensibilização (REGINA *et al.*, 2015).

Em termos de sensibilização (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10), ao "Conectar a diversidade" pode ser preciso trabalhar questões de valores e respeito aos demais, podendo exercícios que estimulem a empatia e a participação de todos. Outros relatos, sugerem desenvolver o comportamento inclusivo a partir da humanização e do envolvimento emocional que se cria ao propor testemunhos e relatos pessoais, as histórias unem as pessoas. Ainda, há quem recomende instruções de letramento (étnico-racial, LGBTQIA+, PCDs) e trabalhar os privilégios, com dados históricos e instrumentalizando os colaboradores. De forma que se trabalhe o comportamento inclusivo nas organizações (FERDMAN *et al.*, 2009) e a quebra de julgamentos ou padrões baseados em estigmas e preconceitos (IRIGARAY; GOLDSCHMIDT; QUEIROZ, 2017).

Ademais, recomendam especialistas (E1, E2, E6, E10) que também se abra canais de comunicação anônimos e que estes sejam geridos para aplicar a gestão de consequências (E1, E5, E9) aos casos de discriminação, preconceitos, assédios, melhorando assim a comunicação (E1, E3, E10) entre as partes da empresa. De forma que se trabalhe ações para transformar a “Comunicação inclusiva” com os públicos da organização (FERDMAN, 2017; BUENO; FREITAS, 2018; TRIGUERO-SANCHEZ *et al.*, 2018), foi incluído uma ação para o elemento no modelo proposto do quadro acima.

Em termos de pessoas, é importante adicionar ações que trabalhem também a presença da diversidade nos fóruns de tomada de decisão. Por isto, sugere-se complementar com ações voltadas a “Representatividade” das pessoas diversas (E1, E2, E3, E6, E10). Sempre que possível, garantir ou procurar equilibrar a representatividade das pessoas de grupos de minoria na organização, a fim de corrigir vieses inconscientes e quebrar vícios cíclicos de um sistema estruturalmente preconceituoso (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10). Ainda que existam dimensões da diversidade que podem coexistir na mesma pessoa (SILVA; PINTO, 2019), logo a diversidade não é uma variável simples de gestão.

A interseccionalidade (E1, E6, E7, E9), também deve ser observada, verificando a necessidade de inclusão de pessoas em programas. Dentre este e outros fatores que a inclusão pode ser considerada uma questão utópica (E3, E7, E8, E9) porque as categorias da diversidade podem se misturar e serem continuamente modificadas (TATLI, 2011). O que demanda

esforços contínuos de aperfeiçoamento, em razão de sua complexidade. A “Melhoria Contínua” pode ser um fator de atenção e medidas podem ser tomadas em relação aos processos e rotinas organizacionais.

Finalmente, as considerações obtidas pelas relações dos desafios e da validação de premissas, permitiram a construção do modelo de diretrizes. O modelo proposto está apresentado no Quadro 24.

Quadro 24 - Guia para planejamento de ações de diversidade e inclusão nas organizações

<p><u>Público-alvo</u> Diretrizes a serem aplicadas ou tomadas como base para ações de inclusão de pessoas diversas em organizações.</p>
<p><u>Finalidade das ações propostas</u> O conteúdo desse documento, preferencialmente, visa aplicação em situações tais quais de: * Organizações que ainda não possuam projetos, programas ou ações de diversidade nas organizações; * Organizações que apresentem dificuldades em reter colaboradores pertencentes a grupos de minoria e/ou que não consigam ser atrativos com pessoas diversas; * Organizações que estejam buscando adequar ações organizacionais ou que estejam atendendo necessidades de colaboradores e clientes; * Profissionais e especialistas de diversidade e inclusão que desejarem expandir ações ou compreender oportunidades adicionais; * Professores e alunos de cursos de graduação e pós-graduação;</p>
<p><u>Diretrizes</u></p>
<p>1) Contexto de Diversidade e Inclusão</p>
<p>* Realizar diagnóstico organizacional, quando aplicável, para compreender questões demográficas (presença ou não de grupos de minoria) e de satisfação (ambiente - clima, relações, jornada do colaborador na empresa);</p>
<p>* Realizar auto diagnóstico (avaliar comportamentos, privilégios, vieses inconscientes, jornada, contribuições) do seu compromisso pessoal com a diversidade e inclusão;</p>
<p>* Em virtude de demandas obtidas pelo diagnóstico organizacional, revisar:</p>
<p>2) Estratégia organizacional e os critérios*</p>
<p>* Cultura inclusiva</p>
<p>1 - Redesenhar valores organizacionais;</p>
<p>2- Reforçar comportamentos desejados com códigos de conduta, políticas de respeito, metas e objetivos organizacionais - desdobrar entre os times e áreas de trabalho;</p>
<p>* Diversidade estratégica</p>
<p>3- Avaliar a necessidade de criar uma área/departamento dedicado exclusivamente à diversidade e inclusão;</p>
<p>4- Validar um orçamento, estabelecendo um "<i>budget</i>" para as ações;</p>
<p>5- Envolver o board e o conselho sobre as ações e engajá-los junto com a liderança para atuar em diversidade e inclusão;</p>
<p>6- Estabelecer uma agenda de negócio para a diversidade e inclusão;</p>

7- Construir " <i>dashboard</i> "/ indicadores de diversidade e inclusão (rotatividade, assiduidade, admissão e demissão);
8- Rever a estrutura de cargos, salários e benefícios, avaliando medidas equitativas;
3) Processos e rotinas e os critérios*
* Escolhendo a diversidade
1- Verificar a necessidade de acompanhamento e estabelecimento de métricas para garantir a contratação (ações afirmativa), o desenvolvimento e a sucessão de pessoas dos grupos de minoria;
2- Assegurar que os espaços, ferramentas e materiais dos processos seletivos sejam inclusivos;
3- Avaliar a comunicação de vaga, questionários e formatos de devolutivas dos processos seletivos;
*Organização para todos
1- Verificar a acessibilidade estrutural e adequações necessárias para melhor atender aos stakeholders (adaptações, tecnologia, ferramentas, instrumental de trabalho, contratação de recursos adicionais);
2- Realizar frentes de trabalho (pessoas responsáveis, papéis e prazos de entrega) para adequações com as principais demandas - Produção/Área técnica de alocação da pessoa; Comunicação/Marketing; TI; Segurança e Medicina do Trabalho;
*Recebendo a diversidade
1 - Propor um espaço para tratar da temática da Diversidade e inclusão na integração de colaboradores;
2- Preparar materiais institucionais inclusivos para a integração de novos colaboradores;
* Equidade em Mérito
1- Analisar o método de avaliação de performance e possíveis impactos na carreira de pessoas dos grupos de minoria;
2- Estimular o acompanhamento dos planos individuais de desenvolvimentos dos colaboradores;
3- Avaliar a necessidade de ações afirmativas para obtenção de uma maior representatividade de pessoas dos grupos de minoria (em posições de poder);
* Empoderando pessoas
1- Propor cursos de formação técnica e/ou de " <i>soft skills</i> " e/ou de idiomas para pessoas de grupos de minoria;
2- Promover rodadas de coaching e/ou mentorias;
* Liderança Inclusiva
1- Engajar e sensibilizar (envolver psicologicamente) a liderança para atuar com a diversidade e inclusão;
2- Formar a liderança tecnicamente e psicologicamente para atuar com a diversidade e inclusão;
* Comunicando a inclusão
1- Verificar o posicionamento da organização em comunicados, páginas corporativas e redes sociais, objetivando a representatividade de pessoas diversas e para que se tenha um modelo inclusivo, alinhado com a estratégia adotada;
2- Disponibilizar canais de denúncia e/ou chat de conversa anônimos para colaboradores:
a) Avaliar todos os contatos realizados e retornar sobre os casos;
b) Quando aplicável, realizar gestão de consequências;
3- Propor rodas de conversas, periodicamente, com os colaboradores para acompanhar as ações e percepções;
4- Manter a transparência sobre as informações e divulgar conteúdos de diversidade e inclusão;
* Melhoria contínua
1- Continuamente, rever todos os pontos frágeis da jornada do colaborador que sejam pertinentes;
4) Ambiente e os critérios*
*Em clima de inclusão, diversidade de identidades e orgulho em pertencer
1 - Propor um espaço para tratar da temática da Diversidade e inclusão na integração de colaboradores;
2- Estimular as relações, a liberdade e o mútuo respeito entre todos;
3- Promover rodadas de conversas entre colaboradores e lideranças para acompanhar questões de clima;
* Conectando a diversidade
1- Sensibilizar periodicamente todas as pessoas da organização:

1.1- Incluir módulos de sensibilização e orientação sobre o comportamento, de modo que se trabalhe: a) a abertura, a aceitação e o respeito ao diferente (ex. exercícios para estímulo); b) a humanização, valorização e desmistificação da diversidade (ex. histórias, relatos); c) letramento e consciência de privilégios (ex. resgatar dados históricos, instrumentalizar); 1.2- Incluir módulos de conteúdo para atualização da diversidade e inclusão no mercado e sociedade;
2- Acolher as dores de todas as pessoas envolvidas, buscar conectar e transformar pessoas em aliadas da inclusão;
*Rede de parceiros:
1- Avaliar a criação de um Comitê de Diversidade / Grupos de Afinidades com especialistas, ativistas, coletivos, fóruns de discussão que articulem sobre o tema;
2- Conduzir ações pontuais, tais como contratações, formação e programas especializados para desenvolvimento de pessoas dos grupos de minoria;
3- Formar voluntários ativos na organização que trabalhem constantemente melhorias necessárias à inclusão;
4- Realizar trocas sobre as movimentações do mercado, oportunidades e demandas internas a serem tratadas;
5- Verificar a necessidade de sensibilizar fornecedores e/ou contratar fornecedores que sejam responsáveis;
5) Pessoas e os critérios*
* Representatividade
1) Sempre que possível, garantir ou procurar equilibrar a representatividade das pessoas:
a) Em todos os momentos de decisão, seja possível contar com pessoas de grupos de minoria;
b) Atentar e corrigir vieses inconscientes para quebrar com vícios cíclicos de exclusão estrutural;
* Interseccionalidade
* Sempre que aplicável, compreender a interseccionalidade da diversidade (dimensão essencial, social, cognitiva e organizacional) e validar a necessidade de ações ou de inclusão destas pessoas em mais de um programa organizacional;

Fonte: elaborado pela autora

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma crise, agravada pelo momento histórico da pandemia de Covid19, se instaura no cenário do Brasil do ano de 2022. O encarecimento dos itens essenciais de consumo (alimentos) dificulta o acesso básico à vida do brasileiro e contribui para uma realidade de desigualdade crescente. A brasilidade nunca foi tão pobre e desalentada: a taxa de desemprego do Brasil, no primeiro trimestre de 2022, deve ficar entre as maiores do mundo e são mais de 4,8 milhões de brasileiros na condição de desalento. Todos os dias são inúmeras pessoas pedindo alimentos nas ruas e outras tantas pessoas desempregadas, em sua maioria são negros e mulheres. Este é o momento histórico do Brasil cuja pesquisa estuda as problemáticas enfrentadas pela diversidade e as ações de gestão da diversidade e inclusão organizacional.

Os motivos que justificam a pesquisa são, notoriamente, oriundos do contexto da sociedade brasileira que apesar de ser tão mista, plural, rica em seu multiculturalismo e miscigenação, enfrenta, principalmente, a exclusão e a desigualdade no mercado de trabalho. As mulheres brasileiras recebem remunerações desiguais em relação aos homens, enfrentam barreiras invisíveis ao longo de sua carreira. As pessoas com deficiência também encontram barreiras, físicas e atitudinais, que as excluem dos seus direitos à plena cidadania. As pessoas negras, estagnadas em suas carreiras ou em menor representatividade em posições de poder e decisão. As pessoas LGBTQIA+ tem suas dores invisibilizadas e não encontram segurança para agirem com naturalidade nos espaços de trabalho. Machismo, capacitismo, racismo e LGBTQIA+fobia. A brasilidade está posta em um cenário insustentável, cabe às organizações medidas resolutivas que contribuam para a não estagnação e muito menos que dependam deste Estado que se mostra ineficiente e que acaba perpetuando e reproduzindo uma sociedade desigual.

A pesquisa teve como objetivo propor um guia de diretrizes para ações de Gestão da Diversidade que contribuam para a inclusão da diversidade nas organizações. A construção desta pesquisa foi executada a partir da compreensão de percepções de gestores, pesquisadores da área, ativistas e representantes dos grupos minoritários (Étnico-racial, Gênero, Orientação Sexual – LGBTQIA+ e PCD) sobre as ações e os desafios (ameaças/estímulos e problemáticas/benefícios) da diversidade e inclusão para a Gestão da diversidade. Esses entendimentos possibilitaram associar as ações de Gestão da Diversidade com os desafios e contribuir com medidas para a inclusão da diversidade organizacional.

A partir da compreensão em profundidade destes desafios, com base na percepção dos principais envolvidos, foi possível compor ações a este guia para a inclusão da diversidade organizacional. Além disso, as pessoas entrevistadas identificaram que as ações de inclusão da diversidade não estavam observando a permanência dessas pessoas nas organizações. Assim, não se trata de contribuir somente para que estes colaboradores sejam inseridos. As medidas devem ser propostas para que as pessoas desejem fazer parte desta organização. Caso contrário, no lugar de benefícios organizacionais, essa tentativa malsucedida de inclusão da diversidade resultará em maior rotatividade, infelicidade, conflitos e problemas.

Ao abordar os problemas vinculados ao tema, têm-se ainda muita desinformação e constantes críticas que, por vezes, estão baseadas em argumentos deturpados. Há quem não perceba o tema como relevante. Esses fatores impossibilitam a abertura para diálogo, de modo impossibilita a quebra de paradigmas, a discussão sobre as intersecções e contribuições à diversidade. Assim, o investigar das ações que transformam as organizações para a diversidade e a inclusão, relaciona o estudo com a linha de pesquisa de Sustentabilidade Socioambiental do Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Feevale. Pois, ao responder a questão de pesquisa, compreende as ações organizacionais que afetam a resolução de problemas de ordem social.

Os resultados apontam para ações de Gestão da Diversidade que refletem medidas importantes para redução da exclusão social nas organizações. Os resultados esclarecem o que é diversidade e inclusão. Tomados destes esclarecimentos, uma organização poderá ser diversa e não ser inclusiva. Por este motivo, as medidas devem trabalhar a inclusão e a permanência da diversidade. A permanência foi mencionada por especialistas como subcategoria da inclusão para continuidade de ações a fim de reter a diversidade organizacional, em virtude de desafios experienciados. Na seção de análise de resultados, buscou-se teorizar sobre possíveis explicações para as associações entre as situações vivenciadas pelos grupos minoritários com medidas para diversidade e inclusão e os respectivos desafios organizacionais. As medidas apontadas na literatura e confirmadas por entrevistas com especialistas envolvem quatro aspectos aos desafios centrais para a organização: o ambiente, os processos/ as rotinas, a estratégia e as pessoas. As ações que integram o guia de diretrizes são retomadas a seguir, entre aspas são expostos os elementos fundamentais observados e sugeridos a partir dos resultados desta pesquisa.

As ações devem iniciar pelo diagnóstico do “Contexto”, avaliando necessidades da organização e das pessoas, algumas sugestões podem ser em termos de adequações nos processos de atração e contratação de pessoas diversas, ao “Escolher a diversidade”. Mostrou-

se importante adequar materiais de divulgação e a comunicação de vagas ou processos seletivos, para que as organizações passem a trabalhar com “Questionários inclusivos”, “Ferramentas e materiais inclusivos”, para contratar e atrair pessoas diversas. Quando esse colaborador passa a fazer parte de uma organização inclusiva, no momento de entrada, a gestão da diversidade prepara a integração para “Receber a diversidade”, ao elaborar um “*onboarding*” e materiais institucionais inclusivos.

A organização como um todo deve ser preparada para esta acolhida, assegurar materiais, tecnologias, reestruturando as áreas coletivas para todas as pessoas. A gestão da diversidade pode demandar o envolvimento de outras áreas (patrimônio, TI, marketing, medicina e segurança do trabalho) para resoluções necessárias da inclusão, ao estruturar uma “Organização para todos”. Uma organização em que se encarrega de conduzir um “Clima de Inclusão”, com “Diversidade de Identidades” e “Orgulho em pertencer” a própria empresa e aos grupos minoritários com suas particularidades e semelhanças. Cujas a “Equidade em mérito” da gestão da diversidade deve observar as particularidades dos contextos, estimular o desenvolvimento e o plano de carreira, podendo propor um “*pipeline*” de sucessão diverso.

Ainda, a gestão da diversidade deve se encarregar de envolver e preparar a “Liderança inclusiva”, além de “Empoderar pessoas” propondo capacitações para desenvolvimento individual dos colaboradores. A inabilidade da liderança pode enfraquecer esse processo de inclusão, tanto por despreparo técnico como emocional. Outras capacitações podem ser propostas para sensibilizar as pessoas ao “Conectar a diversidade” e acolher todas as pessoas e suas dores. Assim, transformar em “Cultura inclusiva”, requer uma proposição de valores e incluir a diversidade em metas, objetivos e políticas organizacionais.

Após revisitar muitas destas questões associadas a cultura e a percepção das pessoas, a organização deve rever a comunicação, a linguagem, as ferramentas, os canais de denúncia, primando pela abertura com as pessoas a fim de ter uma “Comunicação Inclusiva”. O posicionamento da empresa sobre diversidade e inclusão deve ser comunicado, de forma crítica sobre a finalidade de suas ações e entendendo que a “Diversidade estratégica” é essencial para a competitividade e o desempenho da organização. Por isso, dedicar um orçamento para as ações visto que estas medidas também retornam em resultados para a organização como a criatividade, inovação e lucratividade. Embora, os números sejam apenas narrativas de convencimento para iniciar as ações em organizações. É preciso engajamento com todas essas propostas, afinal é um contexto com múltiplas variáveis, a começar pela educação das pessoas.

Com isto, formar uma “Rede de aliados” que se retroalimenta com informações, para trocas e aprimorar os conhecimentos e aprendizados, um suporte a diversidade e inclusão

organizacional. É fundamental um envolvimento de todos, um engajamento emocional, as pessoas precisam entender profundamente o porquê dessas ações. Em cada etapa de decisão da organização é válido que se tenha ao menos representante de diversidade, considerando que a “Representatividade” auxilia na correção de possíveis vieses e complementa olhares. Sem esquecer que a diversidade é uma variável que permite muitas dimensões e, por vezes, pode ser “Interseccional”. Então, as ações devem observar a presença simultânea de características que possam dificultar ou limitar a jornada dessa pessoa na organização. Em razão disto, a necessidade contínua de revisitar as ações para atender novas agendas que possam existir para diversidade e inclusão. Por fim, módulos de formação específicos para desenvolver as pessoas foram incluídos dentro da proposta de “Conectando a diversidade”,

As ações e as diretrizes recomendadas por esta pesquisa encontram-se no Quadro 24. No entanto, não adianta apenas criar diretrizes e estratégias se as pessoas não entenderem as problemáticas, sem se engajarem emocionalmente e nem se comprometerem com a inclusão. Uma estratégia sozinha não resolverá imediatamente um contexto, ou transformará uma cultura, sem que haja um processo profundo de aprendizado em diversidade e inclusão. Por isto, a simples aplicação do instrumento não necessariamente irá resolver aspectos de presença e permanência da diversidade nas organizações, requer ações conjuntas com engajamento de todos ao inspirar, conectar e apoiar a gestão da diversidade nas organizações.

Além desta limitação, é válido ressaltar que a pesquisa, por possuir natureza exploratória e ter adotados apenas métodos qualitativos, não é possível propor explicações definitivas e generalizáveis dos fenômenos verificados. De toda forma, contribui para a literatura nacional ao explorar os entendimentos de diversidade e inclusão, ao caracterizá-los nas organizações, ao compreender as percepções de especialistas sobre os principais desafios e as respectivas tratativas para estas situações. Por fim, reúne as principais ações apontadas na literatura que foram reiteradas por especialistas para a gestão da diversidade organizacional. Este produto técnico também resulta em aplicações de ordem prática para a sociedade e organizações.

Os resultados não se limitam apenas às organizações, muitas problemáticas apontadas nos desafios identificados para as pessoas (LGBTQIA+fobia, machismo, racismo, capacitismo) são oriundos de convicções da sociedade e devem ser revistas por cada indivíduo. Deste modo, é o indivíduo que deve rever posturas, formas de pensar e o respeito com os demais. Os indivíduos não devem aguardar apenas por orientações da alta liderança de sua organização ou que o governo incentive políticas pró diversidade. Isto porque o Estado tem se mostrado ineficaz no combate à persistente desigualdade e, muitas vezes, é o mercado de trabalho na

vanguarda destas ações. Nestes ambientes as mudanças começam e são estimuladas por indivíduos inquietos, que formam uma massa crítica de trabalhadores.

Uma massa de trabalhadores consciente se mobiliza por desejos, direitos e falas suprimidas. Nesta massa, se incluem pessoas curiosas, interessadas e que se dedicam ao tema porque querem fazer a diferença, como especialistas de diversidade, analistas e ativistas que foram entrevistados nesta pesquisa. Ou simplesmente pessoas que desejam um ambiente de trabalho melhor para todos. Enfim, a responsabilidade é de cada um dos envolvidos (organização e sociedade), não apenas dos tomadores de decisão e detentores de poder. Um indivíduo com comportamento transformador é capaz de impactar um grupo, que por sua vez, pode mudar um departamento que irá influenciar uma organização. Uma organização tem o potencial disruptivo de um mercado inteiro, para isso, basta que uma pessoa não se acomode com o modelo etnocêntrico imposto. Fica o convite ao indivíduo escolher se posicionar, a deixar de negar tantas existências da sociedade/organização e buscar aprender com/se mobilizar em prol da brasilidade rica em diversidade, mas que ainda vive em uma realidade tão desigual.

Ademais, inicialmente havia sido proposto uma etapa descritiva, de método quantitativo, para confirmação estatística das sugestões propostas. Em virtude da magnitude e extensão dos dados, foram utilizados apenas os resultados coletados em entrevistas. O questionário proposto para esta etapa ficou disponível para resposta de 20 de dezembro a 31 de janeiro, apenas 34 respondentes concluíram todas as questões. A coleta de dados será retomada para continuidade da pesquisa.

As pesquisas futuras podem incluir a validação desse modelo com especialistas da área, a partir da submissão de um questionário para avaliação do guia de diretrizes. Adicionalmente, os dados coletados possibilitam que pesquisas futuras explorem diferentes análises, como ações exclusivamente dedicadas ao relacionamento organizacional, outros enfoques podem ser dados, como tratar desafios da literatura e os apontados por especialistas. Os dados ainda permitem pesquisas futuras a traçar comparativos de soluções organizacionais com dados secundários da sociedade brasileira, e respectiva proposição de agendas futuras para a diversidade e inclusão organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE, São Paulo, vol.44, n.3, jul-set, 2004.

ANJOS, Hildete Pereira dos; ANDRADE, Emmanuele Pereira de; PEREIRA, Mirian Rosa. **A inclusão escolar do ponto de vista dos professores: o processo de constituição de um discurso**. Rev. Bras. Educ. vol.14 no.40 Rio de Janeiro Jan./Apr. 2009

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.NBR 9050: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2015. 148p.

BAUER, Martin W; GRASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Rio de Janeiro: Vozes: 2008. 265 p.

BAKER, Marzena; FRENCH, Erica. **Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism**. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 37 Issue: 8, pp. 799-812. (2018) Disponível em <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0061> . Acessado em: 10 de Julho de 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições, v. 70, 2016.

BARROS, José D´assunção. Igualdade, desigualdade e diferença: em torno de três noções. *Análise Social*, v. 49, n. 175, p. 345-366, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0003-25732005000300005>. Acesso em: 30 ago. 2021.

BARROS, Fernando Passos Cupertino de; SOUSA, Maria Fátima de. Equidade: seus conceitos, significações e implicações para o SUS. *Saúde e Sociedade* [online]. 2016, v. 25, n. 1 [Acessado 25 Agosto 2021] , pp. 9-18. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-12902016146195>>. ISSN 1984-0470. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902016146195>.

BAVON, A. Você realmente sabe o que significam diversidade e inclusão? LinkedIn. 11 jun. 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/você-realmente-sabe-o-que-significam-diversidade-e-inclusão-ana-bavon/> Acesso em: 7 out 2020.

BBC. Lista de bilionários da Forbes ganha 20 brasileiros e tem crescimento recorde na pandemia, 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-56660692> . Último acesso em: 30 ago 2021.

BENTO, M. A. S. Branqueamento e branquitude no Brasil. In: CARONE, I. BENTO, M. A. S. *Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2016

BELTRÃO, Danielle Cristine; BRUNSTEIN, Janette. Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência na organização em debate. *Revista de Administração - RAUSP*, vol. 47, n. 1, pp. 7-21, 2012. Universidade de São Paulo - São Paulo, Brasil.

BERRY, J.. Diversity and equity. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23 (3), 413-430, 2016.

BERNSTEIN, R.S.; BULGER, M.; SALIPANTE, P. et al. From Diversity to Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions. *J Bus Ethics* 167, 395–410, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>

BRASIL, Palácio do Planalto. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, DF, Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 01 de Maio de 2020.

BRASIL. Decreto nº 62.150, de 19 de janeiro de 1968. Promulga a Convenção nº 111 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) sobre discriminação em matéria de emprego e profissão. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 jan. 1968. Seção 1, p. 745.

BRASIL, Palácio do Planalto. **Lei de Cotas**. Decreto 3.298/99. Brasília, DF, Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm > Acesso em: 09 de Maio de 2020.

BRASIL. Estatuto da Igualdade Racial. Lei n. 12.288. Brasília, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm Acesso em: 25 de Agosto de 2018.

_____. **Lei nº 13.146, de 06 de Julho de 2015. Lei Brasileira de Inclusão – LBI**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm > Acesso em: 09 de Maio de 2020.

BONILHA, Fabiana Fator Gouvêa. Tecnologia Assistiva – Lei Comentada. In: *Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência*. Campinas: Fundação FEAC, 2016. Disponível em: <https://www.feac.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Lei-brasileira-de-inclusao-comentada.pdf> . Último acesso: 20/08/2021.

BUENGELER, C; LEROY, H; STOBBELEIR, K. How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*. Oxford, v. 28, Issue 3, p289-303.15p. Sep. 2018.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. de. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 1, p. 101-118, 2018.

CAMBIAGHI, Silvana Serafino. Acessibilidade – Lei Comentada. In: *Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência*. Campinas: Fundação FEAC, 2016. Disponível em: <https://www.feac.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Lei-brasileira-de-inclusao-comentada.pdf> . Último acesso: 20/08/2021.

CAREGNATO, Célia Elizabete; OLIVEN, Arabela Campos. Educação superior e políticas de ação afirmativa no Rio Grande do Sul: desigualdades e equidade. *Educar em Revista* [online]. 2017, v. 00, n. 64, pp. 171-187. Disponível em: <<https://doi.org/10.1509/0104-4060.47764>>. ISSN 0104-4060. <https://doi.org/10.1509/0104-4060.47764>. CARDOSO, Sonia Maria Vicente; MUZZETTI, Luci Regina. **TEMA: As dimensões da diversidade cultural brasileira**. *Rev. Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, SP, v.2, n.1, 2007.

CARRIGAN, T.; CORNELL, B.; LEE, J. **Toward a new sociology of masculinity**. In: BROD, H. (Ed.). *The making of masculinities*. Boston: Allen and Unwin, 2002.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de et al. Características psicossociais do contato inicial com alunos com deficiência. *Psicol. Soc.*, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 211-220, Abr. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822015000100211&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 Jun. 2021.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antonio Luiz. **A diversidade através da história: A inserção no trabalho de pessoas com deficiência.** O&S, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N. A Inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras. Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 2007. 314 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. **Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso.** RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 8, p. 121-138, Junho 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Formas de ver as Pessoas com Deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 3, art. 123, p. 100-129, 2010.

CARVALHO-FREITAS, M.N.; SILVA, O. A.; TETTE, R.P. G.; SILVA, C.V. Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Revista Economia & Gestão*, v. 17, n.48, p. 174-191, set./ dez. 2017.

CNN. Diversidade racial na publicidade vive estagnação, indica pesquisa. Dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/entretenimento/diversidade-racial-na-publicidade-vive-estagnacao-indica-pesquisa/>

COELHO, Renata. Direito ao trabalho – Lei Comentada. In: Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Campinas: Fundação FEAC, 2016. Disponível em: <https://www.feac.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Lei-brasileira-de-inclusao-comentada.pdf> . Último acesso: 20/08/2021.

CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa da. Programa de promoção da igualdade de oportunidade para todos: experiências de ação afirmativa do Ministério Público do Trabalho (2003-2012). 2013. 383f. Tese (Doutorado de Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10736/Tese_ElianeBarbosavf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

CONNELL, R.W; Masculinities and globalization In: *Men and Masculinities*, Sage Publications, v. 1, n. 1, July, 1995.

CONTEE – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino. Estatuto da Igualdade Racial: o que diz e qual a sua importância? 2021. Disponível em: <https://contee.org.br/estatuto-da-igualdade-racial-o-que-diz-e-qual-a-sua-importancia/> Acesso em: 25 de Agosto de 2021.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2014. 144p.

CORREIO BRAZILIENSE. Apesar do crescimento do pib dados mostram que brasil nunca foi tão desigual. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2021/06/4929384-apesar-do-crescimento-do-pib-dados-mostram-que-brasil-nunca-foi-tao-desigual.html> . Último acesso em: 13 de Junho de 2021

COX JR, T. H.; BLAKE, Stacy. **Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness**. Academy of Management Executive, Michigan, v. 5, n. 3, p.45-56, 1991.

CREED, W. E. D.; DEJORDY, R.; LOK, J. **Being the change: resolving institutional contradiction through identity work**. Academy of Management Journal, v. 53, n. 6, p. 1.336-1.364, 2010.

DAY, N. E.; GREENE, P. G. **A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations**. Human Resource Management, v. 47, n. 3, p. 637- 654, 2008.

DEATON, Angus. A grande saída: saúde, riqueza e as origens da desigualdade. Rio de Janeiro, Intrínseca, 336 pp, 2017.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. Revista Economia & Gestão, 13(31), 93-114, 2013.

DUTRA, Claudia Pereira; GRIBOSKI, Claudia Maffini. **Gestão para a Inclusão**. Revista Centro da Educação, Brasila, 2005.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. **Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 57-78, mar. 2011.

EL PAIS. Bolsonaro Bolsonaro: “Falar que se passa fome no Brasil é uma grande mentira, é um discurso populista”. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/07/19/politica/1563547685_513257.html . Último acesso: 13 de junho de 2021.

ETHOS, Instituto Ethos de Responsabilidade social e empresarial. Conceitos e indicadores. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Último acesso 30 set 2020.

EXAME. Presidente diz não acreditar na desigualdade salarial. Disponível em: <https://exame.com/brasil/bolsonaro-diz-nao-acreditar-que-desigualdade-salarial-ocorra/> . Último acesso: 13 de Junho de 2021.

FACCHINI, Regina; CARMO, Íris Nery do; LIMA, Stephanie Pereira. Movimentos feministas, negro, LGBTI no Brasil: sujeitos, teias e enquadramentos. Educação & Sociedade, Campinas, v. 41, p. 1-22, 2020.

FAYOL, Henri. General and industrial management. Translated by Constance Storrs, foreword by L. Urwick, New York, Pitman Publishing Corporation, 1949. [reimpresso por Martino Publishing, Mansfield Centre (CT), 2013].

FEMINELLA, Ana Paula; LOPES, Lais de Figueiredo. Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Campinas: Fundação FEAC, 2016. Disponível em: <https://www.feac.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Lei-brasileira-de-inclusao-comentada.pdf>. Último acesso: 20/08/2021.

FELIX, B.; MELLO, A.; VON BORELL, D. Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805-828, 2018.

FERDMAN, B. M; BARRERA, V; ALLEN, A. A; VUONG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. *Gender and diversity in organizations division. Academy of Management*, 2009.

FERDMAN, Bernardo M. **Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism**. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 53(2) p. 235–263, 2017.

FERREIRA, Andreza de Amorim Lima et al. Diferenças e interseccionalidades nas organizações: análise das representações de líderes nos filmes *Amor Sem Escalas*, *O Diabo Veste Prada* e *Um Senhor Estagiário*. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, RS, v. 26, n. 3, p. 819-850, dez. 2020. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/102062>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3 ed. totalmente rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. *RBGN*, 18(108), 108-124, 2016.

FERREIRA, Andreza de Amorim Lima et al. Diferenças e interseccionalidades nas organizações: análise das representações de líderes nos filmes *Amor Sem Escalas*, *O Diabo Veste Prada* e *Um Senhor Estagiário*. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, RS, v. 26, n. 3, p. 819-850, dez. 2020. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/102062>>. Acesso em: 31 jul 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 40, n.3 p. 18-25, 2000.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 15 jun. 2021.

FRANCO, D. S.; MAGALHÃES, A. F.; PAIVA, K. C. M.; SARAIVA, L. A. S. Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. *Economia e Gestão*, 17(48), 43-61, 2017.

FREITAS, M. E. **Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil.** In: Revista interdisciplinar de gestão social, v.4, n.3, p. 87-135, set-dez, 2015.

FONSECA, Pedro Henrique da; MATITZ, Queila Regina Souza. **Diversidade humana em estudos de administração e estratégia: um estudo bibliométrico de produção qualificada de 2014 A 2017.** ENANPAD, Curitiba, 2018.

FUMES, N.L.F.; CALHEIROS, D.S.; MERCADO, E.L.O.; SILVA, F.K.R.; BARBOSA, M.L.; SANTOS, S.D.G. A formação continuada de professores de salas de recursos multifuncionais do município de Maceió/AL. Revista Teias, Rio de Janeiro, v. 15, n. 35, p. 71-87, 2014. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Windows/Meus%20documentos/Downloads/162-4860-2-PB.pdf>. Acesso em 27/08/2021.

GARDENSWARTZ, L.; ROWE, A. *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity.* Virgínia: Oxford Editora, 2008.

GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 10(2), 222-248, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, G.; BECKHAUSER, S. P. R. The Impact of Diversity on Innovation in Countries. Revista de Administração da UFSM, v. 12, n. 5, p. 1013-1026, 2019.

GOUVÊA, J. Barbosa; OLIVEIRA, J. Silva de. POR QUE BRANQUITUDES, POR QUE (SOMENTE) AGORA? . Caderno de Administração , v. 28, n. 2, p. 5-14, 21 jan. 2021.

GRANT THORNTON. International Business Report. Women in business: From classroom to boardroom. 2014 Disponível em: http://www.granthornton.global/globalassets/insights/articlepdfs/2014/ibr2014_wib_report_final.pdf.

GUTIERREZ, Lorraine M.; KRUZICH, Jean K.; JONES, Tereza; CORONADO, Nara. **Identifying goals and outcomes measures for diversity training: a multi-dimensional framework for decision makers.** Administration in social work, vol. 24(3), 2000.

HALL, S. Quem precisa de identidade? In: Silva, T. T., Hall, S., Woodward, K. (Orgs). *Identidade e diferença: a perspectivas dos estudos culturais.* 15 ed., 2014. Petrópolis: vozes.

HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais.* 2. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 480p, 2018.

HANASHIRO, D. M. M., FERDMAN, Bernardo M; D`MARIO, Edison Quirino. Medindo inclusão no ambiente organizacional: uma visão “emic” da escala de comportamento inclusivo. In: EnAnpad, 35, Rio de Janeiro, 2011.

HANCOCK, A.J., Clarke, H.M., Arnold, K.A. **Sexual orientation occupational stereotypes**. Journal of Vocational Behavior, 119, art. no. 103427, 2020.

HEIDRICH, Regina de Oliveira. Desafios para a inclusão no Brasil. Diversidade cultural e inclusão social. recurso eletrônico □ Organizadores: SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2020.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Cadernos de Pesquisa [online]. 2007, v. 37, n. 132, pp. 595-609. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>>. Epub 13 Dez 2007. ISSN 1980-5314. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>.

HOOKS, Bell. Mulheres negras: moldando a teoria feminista. Revista Brasileira de Ciência Política [online]. 2015, n. 16, pp. 193-210. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0103-335220151608>>. ISSN 0103-3352. <https://doi.org/10.1590/0103-335220151608>.

HUFFMAN, A. H.; WATROUS-RODRIGUEZ, K. M.; KING, E. B. **Supporting a diverse workforce: what type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?** Human Resource Management, n. 47, v. 2, p. 237-253, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Sinopse do Censo Demográfico**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv49230.pdf> >Acesso em 08 maio 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Síntese de Indicadores Sociais – uma análise das condições de vida da população brasileira. 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101760.pdf> . Último acesso em: 30 de Agosto de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: notas técnicas. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. 92p.

INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP). Censo do Ensino Superior, 2017. http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf . Acesso em: 04 de Julho de 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Ipea). Retrato das desigualdades de gênero e raça — 1995-2015. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/170306_retrato_das_desigualdades_de_genero_raca.pdf>. Acesso em: 20 de Junho de 2020.

_____ (Ipea). A pandemia afetou mais o trabalho de mulheres, jovens e negros. IPEA, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=37963 . Acesso em: 20 de Janeiro de 2022.

IRIGARAY, H. A. R. **A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. 2008. 331f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Padua. **Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 7, pp. 890-906, Set./Out. 2010.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. **Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho**. Organizações & Sociedade, v. 18, n. 59, p. 625- 641, 2011.

IRIGARAY, H.A.R.; GOLDSCHMIDT, C.; QUEIROZ, L.G.M. **Resiliência, Orientação Sexual e Ambiente de Trabalho: Uma conversa possível?**. RGSA (ANPAD), v. 1, p. 40-54, 2017.

JAYNE, M. E. A.; DIOBOYE, R. L. Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409–424, 2004. <https://doi.org/10.1002/hrm.20033>

JEHN, Karen A. ; GREER, Lindred L.; RUPERT, Joyce. **Diversity, conflict, and their consequences**. Cambridge University Press, 2008. p. 127-174.

JEHN, Karen A.; NORTHCRAFT, Gregory B.; NEALE, Margaret A. **Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4 (Dec., 1999), pp. 741-763

KIM, Byeong Yong. **Managing Workforce Diversity**. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, v.5:2, 69-90, 2006.

KNIPPENBERG, Daan Van; SCHIPPERS, Michaéla C.. **Work Group Diversity**. *Annual Review of Psychology*. vol. 58:515-541, 2007. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 26º ed. 188p.

KUABARA, P. S.S.; SACHUK, M. I. **Apontamentos iniciais sobre a gestão de diversidade: dilemas e significados**. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 17, n.1, p. 9-29, 2012.

KUABARA, Paula Suemi Souza; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. **ORGANIZATIONAL LEARNING, PRACTICES OF DIVERSITY, AND CEREMONIALISM: A STUDY PROPOSAL IN THE MULTINATIONALS CONTEXT**. *RAM. Revista de Administração Mackenzie* [online]. 2017, v. 18, n. 05, pp. 169-201. Available from: <<https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p169-201>>. ISSN 1678-6971.

LEONARD, J.S.; LEVINE, D.I.,. **The effect of diversity on turnover: A large case study**. *Industrial and Labour Relations Review*, v.59, pp.547-572, 2006.

LEOPOLDINO, C. B.; COELHO, P. F. C. **O Processo de Inclusão de Autistas no Mercado de Trabalho** . *Revista Economia & Gestão*, v. 17, n. 48, p. 141-156, 2017.

LORENTZ, C.N.; CARRIERI, A.P.; MAESTRO FILHO, A.D.; LIMA, L.C. **Diversity recognition of the difference or tolerated difference/ A study on the perception of mining and steel professionals**. *Revista de Administração Mackenzie*, v.17, n.4, p.39-61, jul/aug. 2016

MADEIRA, Zelma; GOMES, Daiane Daine de Oliveira. **Persistentes desigualdades raciais e resistências negras no Brasil contemporâneo**. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 133, p. 463-479, set./dez. 2018.

MAIER, Christoph. *Leading diversity: a conceptual framework*. St Gallen: Institute for Leadership and HR Management, 2003.

MARTINEZ, V. P. R. *Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas*. 438p. Tese. Doutorado em Administração. Programa de Administração em Administração, Universidade de São Paulo (USP), 2013.

MANOHARAN, Ashokkumar; SINGAL, Manisha. *Organizational effectiveness in hospitality: Managers perspectives*. *International Journal of Hospitality Management*, v.80 pp.123–125, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.02.004>

MCFADDEN, Ciarán. *Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Careers and Human Resource Development: A Systematic Literature Review*. *Human Resource Development Review*, Vol. 14(2) 125 –162, 2015.

MCKINSEY - HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Diversity Matters**. MCKINSEY&COMPANY, 2015.

MEJIA-SMITH, B.; GUSHUE, G.V. *Latina/o College Students' Perceptions of Career Barriers: Influence of Ethnic Identity, Acculturation, and Self-Efficacy*. *Journal of Counseling & Development*, 95: 145-155, 2017.

MIRANDA, A. V. De; CARVALHO, J. L. F. *Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro*. *REGE - Revista de Gestão*, 23(3), 186–196, 2016.

MOIDEENKUTTY, U.; AL-LAMKI, A.; RAMA, Murthy, Y. S. *HRM practices and organizational performance in Oman*. *Personnel Review*, 40(2), 239-251, 2011.

MOLEIRO, C; PINTO, N. *Sexual orientation and gender identity: review of concepts, controversies and their relation to psychopathology classification systems*. *Frontiers in Psychology*, [S.l.], 6, 1511, out. 2018.

MOR BARAK, M. E. *Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion*. *Administration in Social Work*, v. 23 n.3/4, 2000.

MOR BARAK, M. E. *Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace*. SAGE Publications, 2005.

MOR BARAK, M. E. *Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* v.39, 2015 - Issue 2. Taylor & Francis Group, 2015. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização - 2ª edição*. São Paulo: Atlas. Pinto, Jeffrey K.; Covin, J. G. (1989). *Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects*. *Technovation*, 9(1), 49–62, 2006. doi:10.1016/0166-4972(89)90040-0.

MUNANGA, K. Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. In: BRANDÃO, A. (Org.). Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, p. 17-33, 2004

NEPOMUCENO, Maristela Ferro; CARVALHO-FEITAS, Maria Nivalda de. **As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência.** Psicologia em Pesquisa UFJF, 2008.

NISYAMA, Edelcio Koitiro; NAKAMURA, Wilson Toshiro. DIVERSIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A ESTRUTURA DE CAPITAL. Revista de Administração de Empresas [online]. 2018, v. 58, n. 6, pp. 551-563. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020180604>>. ISSN 2178-938X.

NKOMO, Stella M.; BELL, Myrtle P.; ROBERTS, Laura Morgan. Diversity at a Critical Juncture: New Theories for a Complex Phenomenon. Academy of Management, 2019. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>

NUNES, M. F; SCHMIDT, S. P. Diversidade cultural e inclusão social. recurso eletrônico Organizadores: SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2020.

OKORO, E. A.; WASHINGTON, M. C. Workforce Diversity And Organizational Communication: Analysis Of Human Capital Performance And Productivity. Journal of Diversity Management (JDM), v. 7, n. 1, p. 57-62, 27 Mar. 2012.

OMS – Organização Mundial da Saúde. Lista de Produtos Assistivos Prioritários. 2016. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/207694/WHO-EMP-PHI-2016.01-por.pdf?sequence=14&isAllowed=y> . Último acesso em: 23 de Agosto de 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. 2011: Ano Internacional das e dos Afrodescendentes. ONU: 2011. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002140/214060por.pdf>>. Acesso em: 10 junho 2020.

OPIE, Tina; ROBERTS, Laura Morgan. **Do black lives really matter in the workplace? Restorative justice as a means to reclaim humanity.** Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 36 Issue: 8, pp.707-719. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2017-0149> . Acesso em: 10 de Julho de 2020.

PATRICK, Harold Andrew; KUMAR, Vincent Raj. **Managing workplace diversity: Issues and challenges.** SAGE, April-June 2012, 1-15

Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (PNAD) - Contínua, 2018. IBGE. Educa. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>>. Acesso em: 8 set. 2020.

PENA, Felipe Gouvea; CUNHA, Cristiana Lara. **Diversidade e seus significados: um estudo com gestores de organizações mineiras.** ENGPR, Curitiba, 2017.

PEREIRA, Ana Cristina Cypriano; PASSERINO, Liliana. Um estudo sobre o perfil dos empregados com deficiência em uma organização. Revista Brasileira de Educação Especial [online]. 2012, v.18, n.2, pp. 245-264. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-65382012000200006>>. Pub 06 Jul 2012. ISSN 1980-5470.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010.

PEREIRA, Maria Júlia Tavares. A dominação exploração das mulheres na sociedade capitalista: um estudo Bibliográfico. *Rev. Sociologias Plurais*, v. 5, n. 1, p. 469-487, jul. 2019

PEREZ-NEBRA, A.R; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed, 2014.

PIKETTY, Thomas. *O capital no século XXI*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

PINHEIRO, João Luis Alves; GOIS, João Bosco Hora. **Inclusão do tema Gestão da(s) Diversidade(s) nos currículos dos cursos de administração**: um estudo exploratório na UFRJ. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo*. V.02 n.03 Set/Out/Nov/Dez, 2012.

PITANGUY, Jacqueline. *Redistribuição, Reconhecimento e Representação - Diálogos sobre Igualdade de Gênero*. 2011. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=12328
Último acesso: 23 de Agosto de 2021.

POCOCK, B.; CHARLESWORTH, S.; CHAPMAN, J.. **Work-family and work-life pressures in Australia: advancing gender equality in 'good times'?**. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 33 Nos 9/10, pp. 594-612. 2013.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. *Biscoito de gênero*, 2021. Disponível em: <http://www.multirio.rj.gov.br/media/ceds/index.php?pag=apresentacao> Último acesso: 29 de Agosto de 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

PRUDENCIO, Priscila; FORTE, Hyane; CRISOSTOMO, Vicente; VASCONCELOS, Alessandra. *Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa*. *Brazilian Business Review BBR*, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>

REGINA, A. et al. *Guia de Profissionais que Atuam na Inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs)*. Rede Empresarial de Inclusão Social. 2015. 32 p. Disponível em: http://www.anamt.org.br/site/upload_arquivos/manual_pessoas_com_deficiencia_24420151529217055475.pdf Acesso em: 27 ago. 2021.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. *Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão*. *Conhecimento & Diversidade*, [S.l.], v. 12, n. 27, p. 27-38, nov. 2020. ISSN 2237-8049. Disponível em: https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/6705. Acesso em: 30 ago. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>.

RIEDEL, Renan de Andrade. **Sustentabilidade corporativa: Impacto da diversidade organizacional no desempenho financeiro das empresas do índice de sustentabilidade empresarial (ISE)**. São Paulo, 2018. Dissertação de Mestrado.

RICHARD, O. C.; JOHNSON, N. B.. Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial*, 13(2), 177-195, 2001.

ROBERSON, Quinetta M. **Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations**. *Group & Organization Management*, Vol.31 No.2, abril, 2006, p.212-236, 2006.

ROBERSON, Q.M. Diversity in the workplace: a review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 6, pp. 69-88., 2019.

ROBBINS, Stephen Paul . **Fundamentos Do Comportamento Organizacional - 8ªed**. Pearson 316 páginas (2009)

RODRIGUES, Cristiano; FREITAS, Viviane Gonçalves. Ativismo Feminista Negro no Brasil: do movimento de mulheres negras ao feminismo interseccional. *Revista Brasileira de Ciência Política* [online]. 2021, n. 34, e238917. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0103-3352.2021.34.238917>>. Epub 03 Mar 2021. ISSN 2178-4884. <https://doi.org/10.1590/0103-3352.2021.34.238917>.

SALES, Ricardo Goncalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT**. São Paulo, 2017.

SALES, Ricardo Goncalves de. **Diversidade para quê? Motivações para o Desenvolvimento de Práticas voltadas à inclusão da população LGBT em organizações Multinacionais que atuam no Brasil**. ENANPAD, 2018.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. *Revista de Administração de Empresas* [online]. 2009, v.49, n.3, pp. 337-348. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>>.

SILVA, Joelma Soares da; PINTO, Francisco Roberto. REPRESENTAÇÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: PROPOSTA DE MODELO INTERSECCIONAL. SEMEAD, novembro de 2019 - ISSN 2177-3866, 2019. Disponível: <https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/1732.pdf>

SILVA, Julian Tavares; RODRIGUES, Ivete; FERREIRA, Gleriani Torres Carbone. Pilares da Diversidade e Inclusão em uma multinacional. *ENGEMA*, 2018. ISSN: 2359-1048 Dezembro, 2018.

SANTOS, Everton Rodrigo. Estado, Políticas Públicas e democracia no Brasil. In: *Diversidade cultural e inclusão social*. recurso eletrônico □ Organizadores: SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2020.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: o paradigma do século 21. *Revista Inclusão*. ano I, n. 1, p.19-23, out., 2005.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão construindo uma sociedade para todos**: Rio de Janeiro: WVA, 2010. 180 p.

SIMONELLI, Angela Paula; CAMAROTTO, João Alberto. **Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo**. Gest. Prod., São Carlos, 2011, v.18, n.1, p.13-26

SINGH, Aparajita; DANIEL, Sneha P.. **Cultural Diversity: Challenges faced by HR in Indian Context**. IRJMST - Vol 7. Issue 11, 2016.

SCOTT, Krystin; HEATHCOTE, Joanna; GRUMAN, Jamie. Diversity management practices: Comparing Cox and Blake's recommendations to current research and practice, 2007. 28.

SINGH, Simran Jeet. Conselhos de Administração: placas precisam de diversidade real, não tokenismo. [Boards Need Real Diversity, Not Tokenism \(hbr.org\)](https://hbr.org/2021/08/boards-need-real-diversity-not-tokenism?language=pt), 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/08/boards-need-real-diversity-not-tokenism?language=pt>

SOUZA, Fernando Lanzer Pereira de. **Cruzando culturas sem ser atropelado: gestão transcultural para um mundo globalizado**. São Paulo: Évora, 2013. 248p.

SOUZA, Jessé. A ralé brasileira: quem é e como vive. Belo Horizonte, Editora UFMG. 2009.

SOUZA, Jessé de. A elite do atraso: da escravidão à Lava-Jato. Leya, Rio de Janeiro: 2018.

TATLI, Ahu. A multi-layered exploration of the diversity management field: diversity discourses, practices and practitioners in the UK. British Journal of Management, v. 22, p. 238–253, 2011.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. **Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso**. Revista Gênero, Niterói, v.12, n.1, p.81-108, 2011.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. **Making differences matter: A new paradigm for managing diversity**. Harvard Business Review, 74, 79-90, 1996.

THOMAS, K. M.; TRAN, Ny Mia; DAWSON, Bryan L. **An inclusive strategy of teaching diversity**. Advances in Developing Human Resources: Sage Publications, 2010.

TRIGUERO-SANCHEZ, Rafael; PENA-VINCES, Jesús; GUILLEN, Jorge. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. Rev. bras. gest. neg., São Paulo, v. 20, n. 3, p. 378-400, Sept. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922018000300378&lng=en&nrm=iso. Último acesso em: 21 Dec. 2020. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>.

TRITTIN, Hannah; SCHOENEBOERN, Dennis. / Diversity as Polyphony: Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. In: Journal of Business Ethics. 2017; Vol. 144, No. 2. pp. 305-322.

TOLEDO, J. Ascensão da mulher em cargos de liderança. Orientadora: RODRIGUES, I. São Paulo, SP: [s.n.], 2017. 60 p.

TZINER, A. How team composition affects task performance: Some theoretical insights. *Psychological Reports*, 57(3), 1111-1119, 1985.

UNICEF. Declaração Universal dos Direitos Humanos. 2021. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos#:~:text=Todo%20ser%20humano%20tem%20direito,liberdade%20e%20C3%A0%20seguran%C3%A7a%20pessoal.&text=Ningu%C3%A9m%20ser%C3%A1%20mantido%20em%20escravid%C3%A3o,em%20todas%20as%20suas%20formas.&text=Ningu%C3%A9m%20ser%C3%A1%20submetido%20%C3%A0%20tortura,castigo%20cruel%20e%20desumano%20ou%20degradante>. Último acesso: 23 de Agosto de 2021.

VARGAS, Theresa. She coined the term ‘glass ceiling.’ She fears it will outlive her. *Washington Post*, 2018. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/news/retropolis/wp/2018/03/01/she-coined-the-phrase-glass-ceiling-she-didnt-expect-it-to-outlive-her/> . último acesso: Janeiro, 2022.

VIEIRA, Kelmara Mendes; DALMORO, Marlon. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2018.

WIERSEMA, M. F.; BANTEL, K. A. TMT demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121, 1992.

WINDSCHEID, L.; BOWES-SPERRY, L.; MAZEI, J.; MORNER, M. The Paradox of Diversity Initiatives: When Organizational Needs Differ from Employee Preferences. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 33-48, 2017. from <http://www.jstor.org/stable/45022200>

WORLD. Population prospects: the 2017 revision: key findings and advance tables. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2017. 46 p. Disponível

WORLD BANK. World Development Report 2021: DATA FOR BETTER LIVES. Washington: The World Bank Group, 2021.

YADAV, Shatrughan; LENKA, Usha. Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 39 No. 8, pp. 901-929, 2020. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

ZANONI, Patrizia; JANSSENS, Maddy; BENSCHOP, Yvonne; NKOMO, Stella. Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives. *Organization Studies*, v. 17, n. 1, p. 9–29, 2010.

ZANATTA, Amanda Cereza; D’ÁVILLA, Fernanda Felitti da Silva. As dificuldades enfrentadas pela mulher para se manter ou se reinserir no mercado de trabalho no pós-pandemia da covid-19. *Anais do V SERPINF e III SENPINF*, ISBN 978-65-5623-100-6, 2020.

Apêndice A – Roteiro de entrevistas - Fase 1: Exploratória – Entrevistas com especialistas

Conceito		Aspecto	Perguntas
Inclusão	1	Caracterização do termo	O que é inclusão?
	2	Diversidade nas relações	Como se configura a inclusão de pessoas?
			De que forma a inclusão atua nas relações das pessoas?
	3	Barreiras e Estímulos	Quais são os principais estímulos para a inclusão de pessoas?
			Quais são as principais barreiras para a inclusão?
	4	Benefícios e Problemáticas	Quais são os principais benefícios da inclusão de pessoas?
			Quais problemas podem ser percebidos com a inclusão de pessoas?
5	Presença da diversidade	É possível diagnosticar se as pessoas se sentem incluídas?	
		Como avaliar a inclusão das pessoas?	
6	Mudanças	Quais são as mudanças necessárias para a inclusão de pessoas?	
Diversidade	7	Caracterização do termo	O que é diversidade?
	8	Diversidade nas relações	Como se configura a diversidade nas relações das pessoas?
			De que forma a diversidade atua nas relações das pessoas?
	9	Barreiras e Estímulos	Quais são os principais estímulos para a inclusão da diversidade?
			Quais são as principais barreiras para a inclusão da diversidade?
	10	Benefícios e Problemáticas	Quais são os principais benefícios da diversidade de pessoas?
			Quais problemas podem ser percebidos quando se tem maior diversidade de pessoas?
11	Presença da diversidade	É possível diagnosticar a presença diversidade?	
		Como avaliar a presença da diversidade no dia a dia?	
12	Mudanças	Quais as principais mudanças necessárias para avanços da sociedade em termos de diversidade?	

GÊNERO	13	Definições de Diversidade	O que é importante tratar quando se refere a diversidade de gênero?
	14	Ações para inclusão	Quais ações você considera fundamental para a diversidade e inclusão em gênero?
			O que poderia ser feito para aumentar a igualdade de gênero nos espaços de trabalho?
			O que deve ser evitado para aumentar a igualdade de gênero nos espaços de trabalho?
LGBTQIA +	15	Definições de Diversidade	O que é importante tratar quando se refere a diversidade LGBTQIA+?
	16	Ações para inclusão	Quais ações você considera fundamental para a diversidade e inclusão LGBTQIA+?
			O que poderia ser feito para aumentar a presença de LGBTQIA+ nos espaços de trabalho?
			O que deve ser evitado para aumentar a presença de LGBTQIA+ nos espaços de trabalho?
ÉTNICO-RACIAL	17	Definições de Diversidade	O que é importante tratar quando se refere a diversidade de raças?
	18	Ações para inclusão	Quais ações você considera fundamental para a diversidade e inclusão de pessoas de diferentes etnias?
			O que poderia ser feito para aumentar a inclusão de pessoas de diferentes etnias nos espaços de trabalho?
			O que deve ser evitado para aumentar a inclusão de pessoas de diferentes etnias nos espaços de trabalho?
PCD	19	Definições de Diversidade	O que é importante tratar quando se refere a diversidade de PCD?
	20	Ações para inclusão	Quais ações você considera fundamental para a diversidade e inclusão de pessoas com deficiência?
			O que poderia ser feito para aumentar a inclusão de pessoas com deficiência nos espaços de trabalho?
			O que deve ser evitado para aumentar a inclusão de pessoas com deficiências nos espaços de trabalho?