

Um Olhar Sobre a Diversidade: Percepção dos Trabalhadores Quanto às Políticas de Diversidade e Inclusão

Vitor Hugo Gomes Passos¹

Anelise Rebelato Mozzato²

Manoel Antônio Locattelli³

Luiz Guilherme Meirelles Castro⁴

Resumo: O mercado de trabalho sofre grandes transformações e avança consideravelmente no assunto diversidade e inclusão, todavia, apesar dos desafios, a área de gestão de pessoas tem conseguido avanços. O presente trabalho tem como objetivo entender como os trabalhadores de uma empresa de capital aberto, em sua filial do Rio Grande do Sul, percebem as políticas de diversidade e inclusão, e como consideram essas políticas e alguns marcadores como parâmetro. Para a realização do estudo foi aplicada uma pesquisa qualitativa baseada em uma entrevista com roteiro semiestruturado com seis trabalhadores da filial. Como resultado constatou-se que os trabalhadores possuem conhecimento sobre o que é feito, mas que de forma geral a diversidade é tratada de maneira secundária, pela ausência de ações direcionadas. Foram abordados dois momentos sobre a percepção do assunto no contexto pessoal e no ambiente profissional e através dos discursos compreenderem a problemática. O estudo contribuiu para fomentar o debate acerca do assunto dentro da filial estudada, para que os trabalhadores tomem consciência de sua importância e para o avanço teórico, por apresentar assuntos emergentes que são condizentes com as organizações.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Gestão de Pessoas. Mercado Financeiro.

Look at Diversity: Workers' Perception of Diversity and Inclusion Policies

Abstract: The job market is undergoing major transformations and making considerable progress in terms of diversity and inclusion, however, despite the challenges, the people management area has made progress. The present paper aims to understand how workers at a publicly traded company, in its branch in Rio Grande do Sul, perceive diversity and inclusion policies, and how to consider these policies and some markers as parameters. To carry out the study, qualitative research was carried out based on an interview with a semi-structured script with six workers from the branch. As a result, it was found that workers have knowledge about what is done, but that diversity is generally treated secondary, due to the lack of targeted actions. Two moments were addressed about the perception of the subject in the personal context and in the professional environment and through the speeches understanding the problem. The study contributed to fostering debate on the subject within branch science, so that workers become aware of its importance and for theoretical advancement, to present emerging issues that are consistent with organizations.

Keywords: Diversity. Inclusion. People management. Financial market.

1 Universidade de Passo Fundo – UPF

2 Universidade de Passo Fundo – UPF

3 Universidade de Passo Fundo – UPF

4 Universidade de Passo Fundo – UPF

Introdução

O mercado de trabalho brasileiro sofre grandes transformações a respeito das temáticas de diversidade e inclusão nas organizações. Estão em curso movimentações com relação à heterogeneidade nas condições físicas, psicológicas e emocionais, o que transforma as empresas em locais plurais e com um contexto de inclusão. Contudo, as empresas acabam por transformar tal cenário em vantagem competitiva, como descrito por Maccali et al. (2015), trata-se de um diferencial o aspecto de responsabilidade social que aos olhos dos futuros trabalhadores e até mesmo de nichos da sociedade são bem vistos, pois apoia e viabiliza a inserção profissional destes indivíduos no mercado de trabalho.

Apesar do interesse das organizações em diversidade e inclusão, e do tema ser estudado por pesquisadores da área de gestão e psicologia, necessita de mais pesquisas, como bem pontuam trabalhos recentes como os de Vilela et al. (2020) e Fraga et al. (2022), Ademais, mesmo que organizações estejam incluindo em seus discursos que são socialmente responsáveis, que repudiam a discriminação e a exclusão social, na prática, não se observam muitas ações voltadas a inclusão das minorias, a exemplo de pessoas negras, homossexuais, pessoas com deficiência (PcD), pessoas obesas e outras (FRANCO et al., 2017; FRAGA et al., 2022), havendo um descompasso entre o discurso e a prática (Saraiva; Irigaray, 2009; Magalhães; Andrade; Saraiva, 2017; Fraga et al., 2022). Portanto, como afirmam Fraga et al. (2022), ainda há polaridade nas discussões sobre diversidade, havendo, por um lado a inclusão de fato e, do outro, apenas as vantagens relacionadas a produtividade.

A justiça social é um assunto de interpretações variadas, mas é citada por Pizzio (2016 p. 356): “Trata-se de perspectivas históricas, que variam conforme os valores e os bens dominantes em cada sociedade, portanto sujeitas às ideologias, uma vez que se assentam em concepções de mundo que emergem de relações sociais concretas.” Trazendo para um contexto regional ao considerar que o Brasil trata-se de um país com graves problemas no que tange às justiças sociais (PIZZIO, 2016) e existem aqueles que defendem a valorização da gestão da diversidade e apontam aspectos positivos como, por exemplo, o fato de fomentar iniciativas de inclusão social. É fundamental que as empresas tenham um olhar humano com seus trabalhadores, pois esse comportamento ajuda se desenvolver e entregar cada vez mais propósito para a sociedade e certamente torna-se um ambiente mais competitivo, pois promove a imagem da organização, mas este processo precisa ser orgânico e natural.

Inclusive, nessa lógica do olhar mais humano, estão os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais fazem parte da chamada “Agenda 2030”, que diz respeito ao pacto entre a cúpula das nações, realizado em 2001, por 193 países membros. A agenda traz 17 objetivos ambiciosos e interconectados, com 169 metas, com o objetivo de superar os principais desafios de desenvolvimento enfrentados por pessoas no Brasil e no mundo, promovendo crescimento sustentável global até o ano de 2030.

A ODS de número 8 traz a seguinte definição: “Trabalho decente e crescimento econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos”. Esse objetivo explicita a importância da inclusão e condições sustentáveis de trabalho. Além desse, existem outros objetivos que são focados na igualdade de gênero e redução de desigualdades.

Nessa lógica, se o sentido humanizado não for negado, a diversidade e a inclusão impactam positivamente na qualidade de vida dos trabalhadores, e ainda, constitui-se numa estratégia com valor econômico para as organizações (FLEURY, 2000; MIGNONI; MOZZATO; SGARBOSSA, 2023). Assim, a exemplo de Santos, Santana e Arruda (2018) e Mignoni, Mozzato e Sgarbossa (2023), entende-se que a estratégia competitiva não exclui a verdadeira inclusão social e, vice-versa.

Diante de tal cenário, faz-se necessário que o tema diversidade e inclusão seja cada vez mais debatido para que as pessoas percebam e identifiquem a importância desta temática. Portanto, o debate deve ir além das prerrogativas legais existentes. É fundamental que os trabalhadores discutam acerca do tema e possam manifestar sua percepção e analisem como se configuram as pessoas que trabalham naquele ambiente (SANTIAGO, 2017).

Além do caráter humanizador existente, um ecossistema diverso traz vantagens competitivas e ganhos culturais de um modo geral (MACCALI et al., 2015; SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

Diante do exposto, surge o questionamento: como os trabalhadores de uma empresa de capital aberto identificam as práticas de diversidade e inclusão? Com propósito de responder à questão de pesquisa, o trabalho tem como objetivo analisar como os trabalhadores de uma filial de uma empresa de capital aberto percebem e vislumbram as políticas de diversidade e inclusão.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: após esta introdução segue o referencial teórico, o qual aborda sobre os principais contextos organizacionais, a gestão e os tipos de diversidade trabalhados na literatura e fazer um contraponto com a maneira que os trabalhadores da filial em questão percebem essas políticas no dia a dia. Em seguida, após apresentação da metodologia abordada, os resultados coletados são discutidos a luz da literatura. Para finalizar, a conclusão do trabalho apresenta as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

Revisão da literatura

Diversidade no contexto organizacional

O conceito de diversidade é abordado por Gomes et al. (2008) como um modo em que os indivíduos são diferentes entre si, com relações pessoais, ou com características ligadas a organizações de como e de onde atuam. Para definir diversidade, Moreira, Capelle e Carvalho (2011) destacam que ela é representada por grupos de minorias – negros, PcD, indígenas, mulheres, além de abranger questões referentes à sexualidade e gênero, um campo de fácil polaridade, com temas controversos e polêmicos.

A investigação sobre a diversidade tem considerado a empresa como um dado adquirido, produzindo conhecimento da diversidade dentro dos seus limites ideacionais. No entanto, como a empresa se baseia na desigualdade (BELL, et al., 2018; ZANONI, 2011), os atuais conceitos e políticas de diversidade revelaram-se largamente ineficazes na promoção da igualdade (Kalev, Dobbin, e Kelly, 2006; BENSCHOP et al., 2015). Embora a tradição de estudos críticos sobre a diversidade tenha contestado esta desigualdade (ZANONI et al., 2010), também falhou largamente, por sua vez, na produção de conhecimento que informe a mudança social.

Diversidade Organizacional é definida como compreensão de duas linhas de pensamento que se complementam. A primeira refere que a diversidade nas organizações provém de relações de grupos que historicamente sejam consideradas prejudicadas, no âmbito das interações social e política (SPATARO, 2005). Já na segunda linha, considera-se a diversidade com características de incapacidade mental ou física, posição política, ou características que afirmem diferenças entre os trabalhadores (MACCALI et al., 2015).

Diante da necessidade da inclusão da diversidade nas organizações surge a gestão da diversidade. A gestão da diversidade foi um movimento das organizações devido à diversificação da força de trabalho e a necessidade de competitividade (FLEURY, 2000). Deste modo, a pesquisa de diversidade em nível organizacional pode desenvolver e melhorar nossa compreensão de como esses contextos se relacionam com a diversidade e desigualdade (JANSSENS; ZANONI, 2021).

A década de 80 trouxe estudos importantes que mostraram que a diversidade da força de trabalho nas empresas e conceituaram que questões de cunho pessoal pouco influenciam nos resultados da organização (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Desta crítica inicial, como referem os autores, a gestão da diversidade passou a ter uma forma instrumental de converter a preocupação social em resultados. Essa perspectiva aperfeiçoa trocas de informações sobre novas experiências, estimula à criatividade a flexibilidade, inovação e a mudança além de aprimorar o processo decisório (ARANHA et al., 2006). Ao ilustrar outra perspectiva, pode-se diminuir a integração e a relação do contato social, enfraquecer os laços com os colegas de trabalho e com a empresa e gerar novos

conflitos, pois para os empregados conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser inaceitável em determinadas situações (IRIGARAY, 2008).

Para comparar o conceito de diversidade, Fleury (2000) relaciona o aspecto da individualidade e o seu reconhecimento, a forma como as pessoas percebem e se identificam de maneira visível ou invisível. Um fator importante que deve evidenciar, e trata-se de agente fundamental de discriminação, diz respeito ao estigma com alguns grupos de indivíduos que considerados por estudos acadêmicos como minorias e tornam-se alvos de constantes ataques por parte da sociedade, configurando discriminação. Esses estudos evidenciam pessoas negras e questões de raça em geral, deficiências, pessoas obesas, PcD e orientação sexual (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

O estigma é um conceito socialmente construído que possui uma implicação negativa em suas vítimas, pois contém atributos tidos como depreciativos. O estigma reduz expectativas dos outros, podendo ressignificar anormalidade, avareza, ou até mesmo incapacidades físicas e mentais (GOFFMAN, 1963; SARAIVA; IRIGARAY, 2009). É fundamental que a diversidade seja gerida e trabalhada dentro das organizações, com propostas bem definidas e seguramente estruturadas, questões que são mais bem trabalhadas na sequência

Gestão da diversidade

No que se refere a gestão da diversidade, esta não deve limitar-se apenas a contratação de minorias, mas na manutenção dela e em ações pertinentes de gestão. Mas claro, no que tange a contratação de minorias nas empresas, ele se tornou fundamental e o interesse por um modelo de gestão que assegure a igualdade de oportunidade dos indivíduos de diversos grupos sociais precisa tornar-se cada vez mais evidente e presente nas políticas de gestão de pessoas (GP) (MATTE; SANTOS, 2017).

O papel dos departamentos de GP é também combater qualquer forma de discriminação, pois uma equipe diversa também pode gerar vantagens competitivas (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009). Conforme Franco et al. (2017), para as empresas seriam cada vez mais interessante aproveitar ao máximo o potencial das ditas diversidades para um crescimento econômico e vislumbrar a lucratividade, assim a empresa se liberta de valores sociais tradicionalmente praticados e aceitos para se modernizar com a inserção da diversidade social. Abre-se, então, a contradição própria da gestão da diversidade nas empresas: se por um lado o discurso pela diversidade é aparente, falseável, pois que em essência é justificado pela obtenção de resultados positivos, por outro pode servir de eliciador ao reconhecimento das minorias sociais, reduzindo a sua invisibilidade (MAGALHÃES, 2014).

Uma política importante são as ações afirmativas no Brasil que se tratam de um conjunto de decisões que são tomadas pelas organizações para que sejam equiparadas as oportunidades de trabalho (Ribeiro; Carneiro, 2009). Contudo, o sistema de cotas tem uma grande repercussão negativa por parte da sociedade, principalmente por pessoas que não fazem parte de um determinado grupo de beneficiários (JABBOUR et. al 2011). Desta forma o autor reforça que a inserção de cotas é constantemente discutida nos ambientes acadêmicos, jurídicos e organizacionais. Deste modo, nos capítulos a seguir, apresenta-se a contextualização dos principais marcadores de diversidade e suas prerrogativas para críticas sociais.

À vista disso, o instituto Ethos elaborou um manual que trata do tema de diversidade de raça, gênero, etnias, PcD, crenças, idades entre outros temas de fundamentais importâncias na diversidade, pois estão relacionados à responsabilidade social e acréscimo de valores para as empresas (MATTE; SANTOS, 2017). Nesse contexto, a diversidade, também pode ser utilizada e interpretada como princípio de cidadania e valores estratégicos, como possibilidade de uma virtude e uma demanda global, como uma maneira de unir à ética e à competitividade (SILVA, 2000).

Marcadores de diversidade

Segundo Moreira, Cappelle e Carvalho-Freitas (2011), a diversidade se ocupa dos grupos de minoria, como negros, PcD, mulheres, indígenas e outros, sendo um campo fértil para discussões, uma vez que é um tema polêmico e controverso. Moreira et al. (2011) reforçam que existem diversos marcadores de diversidade. A seguir, apresentam-se alguns dos principais marcadores de diversidade utilizados neste estudo.

Diversidade de gênero

Gênero é o marcador de diversidade que toma como base diferenças biológicas e aspectos pontuais sobre os seus corpos. Essas diferenças foram fundamentais para a separação de afazeres de homens e mulheres de acordo com suas atribuições físicas (BARRO; CASTELO, 2021). De acordo com as atribuições físicas historicamente, mulheres são as discriminadas no que diz respeito a gênero, inclusive no meio corporativo (BARRO, 2021). A inserção de mulheres no mercado de trabalho tem um aumento nas áreas administrativas, em cargos de gerência e chefia, mas ainda existe uma grande disparidade para homens que ainda ocupam cargos estratégicos (GONCALVES et al., 2016). Essa diferença é citada por Pucci (2010), cujo, apenas 13,7% das mulheres ocupam funções executivas, com uma pequena evolução nos cargos de gerência (22,1%) e de supervisão (26,8%).

Segundos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), o crescimento relativo ao gênero feminino da população economicamente ativa bastante perceptível, pois em 2000 as mulheres eram 35,4% dos trabalhadores. Já no ano de 2010 conforme o novo SENSO, as mulheres ativas no mercado de trabalho correspondiam a 43,9% dos trabalhadores, ou seja, um aumento de 24% em 10 anos. De acordo com Gonçalves, Espejo e Altoé (2016), torna-se necessário ter a percepção se no âmbito empresarial este aumento se aplica, pois, este ambiente é fortemente marcado pela dominação masculina e poucas chegam a cargos estratégicos.

Dennissen, Benschop e Van Den Brink (2018), ressaltam que as mulheres têm menos ligações com gestores seniores (predominantemente homens). Por conseguinte, as desigualdades são geradas devido à exclusão das mulheres ou de outros grupos minoritários dominados por homens brancos. Para enfrentar a questão das desigualdades, as organizações podem desenvolver mecanismos que chamem à atenção das desigualdades, utilizando-se deles como uma ferramenta eficaz para promover a igualdade.

Diversidade racial

A diversidade racial tem uma grande influência histórica complexa e bastante atual, com o avanço da globalização, existe uma quebra de paradigma em relação a etnias da sociedade, todavia, essas diferenças ainda são um grande dilema (GONÇALVES; ESPEJO; ALTOÉ, 2016).

Noutro tempo, havia apenas três principais grupos que eram os europeus, os índios e os afros-descendentes, mas com a miscigenação em toda a América Latina, surgiu um grande grupo de “mestiços” e mulatos (SILVA et al., 2020).

No contexto empresarial, as minorias étnicas percebem uma barreira relacionada à carreira maior do que para pessoas brancas (MYERES, 2003). O autor ainda reforça que essa barreira de raça tem um grande impacto em todas as camadas das organizações no mercado de trabalho e cabe às empresas minimizar a discriminação e desigualdade por meio de ações de inclusão social. Quando o assunto em questão é abordado dentro das organizações ainda é dada pouca atenção neste assunto, tendo em vista que parte dos brasileiros ainda se sentem pouco confortáveis em conversar sobre este assunto, pois o país ainda não resolveu essas questões (ROSA, 2014). Nesse sentido, apresenta-se na sequência o marcador da diversidade geracional.

Diversidade geracional

Gerações são definidas por faixas etárias e experiências comuns no contexto social, cultural e econômico (WELLER, 2010). No meio corporativo existem diferentes faixas de gerações, por este motivo o ambiente de trabalho precisa ser colaborativo e com ideias, ações e processos. É extremamente relevante a identificação de cada perfil geracional para que sejam mais comuns e eficazes as conexões (NASCIMENTO, 2016).

Consoante Zenke et al. (2011), as gerações prevalentes hoje no mercado de trabalho são as gerações X e Y, porém iniciou-se a inserção da geração Z. Os autores ainda reforçam que a geração X são os nascidos entre 1960 e 1980 que tem características de materialismo, comprometimento, bons salários, segurança e instabilidade no trabalho. Já a geração Y são as pessoas que nasceram entre 1980 e 2000. Suas características principais são imediatismo, ambição, ansiedade, flexibilidade e facilidade com tecnologias (OLIVEIRA, 2011). Por fim, a geração Z se compõe por pessoas que estão a iniciar no mercado de trabalho, nasceram com as questões tecnológicas então é algo do dia a dia e isso se reflete na forma que desempenham suas atividades no dia a dia, possuem um comportamento individualista (BARRO; CASTELO, 2021).

Um ambiente de trabalho composto por diversas gerações tende a ser mais criativo e financeiramente equilibrado, pois sabe-se que novas mentes são desafiadoras e essenciais para mudanças de mercado, mas também é necessário o valor da experiência para transformação do negócio (BARRO; CASTELO, 2021). Um dado relevante trazido por Silva e Helal (2019) é que com o aumento da expectativa de vida, o número de trabalhadores mais velhos no país tem aumentado, esse fenômeno tem levado a sociedade a sociedade repassar aspectos importantes relacionados à velhice, proteção social e aposentadoria e vivenciar com mais respeito o ageísmo no contexto organizacional. Outro marcador de diversidade que necessita de respaldo legal e proteção social é o ligado a PcD.

Diversidade de pessoas com deficiência

A inclusão de pessoas com deficiência aconteceu após a segunda guerra mundial, pelo fato de muitos soldados terem retornado com diversos tipos de limitações físicas (PEREIRA; SARAIVA, 2017). Essas pessoas sofreram preconceitos por serem taxadas de incapazes de realizar suas atividades como as outras pessoas. Essa rejeição social acontece tanto nos espaços públicos e privados e da mesma forma ocorre dentro das organizações que não se preparam para receber e incluir essas pessoas (FREITAS et al., 2017).

A pessoa com deficiência é excluída dos espaços de sociabilidade, hoje os PcD são capazes de realizar as atividades das quais foram contratadas, respeitando seus espaços e suas limitações de acordo com a sua deficiência (HEINSKI, 2004). A diversidade como forma de inclusão dos PcD no mercado de trabalho proporciona que a empresa desempenhe um papel social no qual o portador deixa de ser um simples receptor de serviços e passa a ser um agente integrador.

Contudo, a gestão de diversidade não se trata apenas de um pacote de soluções prontas, mas sim, de um processo de construção em que as pessoas aprendem a se relacionar com as diferenças, desta maneira, as empresas precisam contratar, conservar e promover PcD, identificando seus potenciais e oferecendo condições de desenvolvimento profissional (HEINSKI, 2004).

A adoção de práticas de inclusão de pessoas com deficiência promove uma boa imagem perante o consumidor, além de cumprir a obrigação no quadro de trabalhadores, assim a contratação de PcD atende três importantes dimensões: social, legal e estratégica (HEINSKI, 2004). Outrossim, apresenta-se o último marcador deste estudo.

Diversidade de orientação sexual

O contexto de orientação sexual é um processo de grande estigma e um grande paradigma pela sociedade até os dias de hoje, considera-se que durante séculos a homossexualidade foi considerada crime pela religião católica e patologia pela ciência (LOPES, 2002). Por conta desse posicionamento do passado, hoje a comunidade LGBTQIA+ sofre uma perseguição por parte da sociedade com atitudes de repulsa e de desejo de punir pessoas com relação as suas orientações sexuais, conceituando essa aversão com o termo homofobia (ROVERI, 2020).

As pessoas que não se enquadram nos padrões heterossexuais são tratadas como minorias nas organizações modernas, tratando-se como árdua a gestão da diversidade quanto à sexualidade (CAPRONI; SARAIVA; BICALHO, 2014). Enquanto o homossexual torna-se vítima de diversas situações de constrangimento e de violência no mercado de trabalho, travestis e pessoas transexuais nem ao menos alcançam posições no mercado de trabalho formal (CAPRONI NETO; BICALHO, 2012). No que tange o contexto empresarial comumente, as pessoas não-heterossexuais preferem o anonimato a fim de protegerem-se (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Como complemento, torna-se importante que as organizações criem políticas de proteção e inclusão de pessoas da comunidade LGBTQIA+, pois o aumento dessas políticas de proteção à diversidade reflete uma mudança de direção e aceitação destes grupos (SALES, 2019), visto que o preconceito e a discriminação ainda estão presentes no ambiente corporativo (ROVERI, 2020).

Procedimentos metodológicos

Inicialmente, para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela empresa em questão, por ter capital aberto na área do mercado financeiro que culturalmente possui uma tradição em um meio homogêneo, com pessoas do mesmo perfil econômico, social e cultural. Para aplicar a pesquisa foi escolhida a filial da cidade de Passo Fundo/RS, cidade de médio porte, de aproximadamente 206.000 mil habitantes. Passo Fundo é uma cidade localizada no Planalto gaúcho e considerada a capital da região norte do Estado do Rio Grande do Sul.

A empresa em seu número absoluto de trabalhadores soma 513 a considerar a Matriz na Cidade de São Paulo e a filial de Passo Fundo. Em Passo Fundo trabalham 46 pessoas e dessas foram escolhidas seis pessoas para serem entrevistadas. Tendo em vista a abordagem qualitativa da pesquisa optou-se pela escolha dos participantes de maneira probabilística intencional, sem considerar que essas pessoas sejam parte de algum tipo de grupo de minoria, ou pelo menos que se classifique como uma.

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa embasada em Yin (2016) e se constitui em um estudo de caso (YIN, 2015). Como técnica de coleta de dados foi escolhida a entrevista, seguindo-se um roteiro semiestruturado. Com tal roteiro tem-se flexibilidade no transcorrer do trabalho, mas sem perder o foco da entrevista, não foram formuladas novas questões durante as perguntas, apenas realizado um melhor aprofundamento com determinado entrevistado. Dessa forma, seguiu-se os preceitos de Yin (2016), Boni e Quaresma (2005) e Gil (2009). Das seis pessoas escolhidas três são mulheres e três são homens, sendo composto de um diretor, um gestor de área, um especialista e três analistas um da área de experiência do cliente, outra da área comercial e outro entrevistado da área de desenvolvimento. A quantidade de entrevistas seguiu o critério de saturação de dados (GIL, 2009), ou seja, encerrou-se o processo quando as informações se tornaram repetitivas e o material coletado já era suficiente para as análises.

No que se refere ao roteiro semiestruturado, o mesmo baseou-se em duas partes, uma com perguntas mais abrangentes relacionadas à diversidade de uma forma mais geral e uma segunda etapa com perguntas relacionadas à diversidade e inclusão dentro do ambiente corporativo. Procurou-se identificar as funções-chave relacionadas ao objeto do estudo para a obtenção de conteúdo relevante, o que levou à seleção de sujeitos que se dispuseram a falar e que tinham diferentes perspectivas.

As entrevistas aconteceram durante o mês de outubro de 2022, na filial de Passo Fundo, em espaço silencioso e restrito, o que permitiu que a dinâmica do ambiente de trabalho não interferisse no roteiro. Foi adotado um disclaimer para todos os entrevistados, que poderiam ficar à vontade para que expressassem da maneira mais natural e verídica, sem medo de julgamentos por qualquer pessoa, pois a entrevista se manteria em sigilo e não seriam citados os nomes e funções no presente trabalho. As entrevistas foram gravadas, com permissão dos participantes, e anotadas percepções sobre gestos e expressões faciais.

Após a transcrição das entrevistas os dados foram tratados por meio da análise qualitativa proposta por Yin (2016), com a finalidade de aprender a mensagem e de explorar o seu sentido, o seu significado: o que se fala e como se fala, o que está explícito e o que está implícito. Desta forma, são analisadas as falas, os enunciados verbais e não verbais, como comportamento comunicativo, elementos constituintes da identidade do grupo.

Análise e discussão dos resultados

As entrevistas realizadas tiveram dois momentos, um que serviu para que fossem analisados cenários e entendimento da construção do indivíduo de um modo geral sobre a importância da diversidade e inclusão. O outro mais focado na visão de diversidade e inclusão dentro do ambiente corporativo em especial, dentro da empresa estudada. Nesta lógica que o tratamento dos dados acontece na sequência.

Perfil sócio demográfico

Inicialmente apresenta-se o perfil sociodemográfico dos entrevistados, sendo importante contextualizar para contextualizar com as defesas apresentadas. Segue Tabela 1 para tal demonstrativo

Tabela 1 - Características sociodemográficas dos entrevistados

Carga horária x Tempo de suspensão fora da Pandemia	
Carga horária	Tempo de suspensão
120 horas	2 meses
180 horas	3 meses
240 horas	4 meses
300 horas	5 meses

Fonte: dados primários (2022)

A Tabela 1 mostra informações sociodemográficas dos entrevistados, ficando evidenciado que a maioria dos respondentes são solteiros, branco, jovens e com ensino superior completo.

Um olhar sobre a importância da diversidade e inclusão

A construção dessa narrativa mais abrangente sobre a diversidade é importante, pois demonstra qual é a percepção do assunto relacionado à sua vivência e se a diversidade e inclusão tem um espaço de reflexão na vida dessas pessoas. A relevância desse tema de uma forma mais abrangente vai direcionar para a visão e o pensamento dentro da organização e como buscam se inteirar desse assunto. A trecho a seguir trata-se do pensamento crítico e olhar sobre a diversidade para o entrevistado um (E1).

É importante ter diversidade, até porque a gente que vive em sociedade a gente precisa ter isso, por que, não adianta... A gente não consegue conviver com pessoas, iguais a nós, exatamente iguais a nós e na verdade isso, de ter diversidade se encaixa na minha experiência pessoal. (E1)

Por meio dos depoimentos fica evidente que as pessoas se consideram abertas para diversidade, o que vai ao encontro do pensamento de Fleury (2000), o qual destaca a diversidade como sendo valiosa. Durante as entrevistas foi perceptível que o entendimento sobre diversidade acontece de forma orgânica e legítima e em outras situações acontece de forma menos natural. Nesse sentido, seguem falas comprobatórias de mais dois entrevistados referente a seus entendimentos sobre o tema:

Eu me considero uma pessoa muito aberta para isso, uma pessoa muito receptiva para isso. [...] Eu sou uma pessoa de fácil acesso, as pessoas chegam muito fácil em mim, eu me julgo com facilidade de me relacionar e isso para todo mundo. (E6)

Eu me considero aberta, mas eu sei que a gente é muito mais preconceituosa do que imagina ser. Eu me considero aberta, mas eu tenho consciência que tem coisa que eu preciso aprender, tem coisa que talvez eu tenha algum grau de dificuldade que eu ainda não reconheça em mim, o que é bem comum. [...] Eu me considero aberta, mas eu sei que eu posso aprender mais. (E2)

Esses dois discursos demonstram, de um modo geral, que a diversidade é presente no dia a dia das pessoas, considerando que tanto na vida profissional, quanto na vida pessoal serão abordados em alguns casos de forma mais intensa a depender da exposição com esses grupos de pessoas. Algo levantado que deve ser considerado é o discurso do E2, corrobora a afirmação de Saraiva e Igaray (2009) quando reforçam que minorias e não minorias demonstram conceitos e preconceitos e atitudes discriminatórias entre si. O reconhecimento de que as pessoas tem um grau de preconceito, ter a consciência desse fator e que se dispõe a aprender e a mudar, pois os convívios em sociedade possibilitarão esse aprendizado.

Considera-se que além de entenderem que a diversidade é importante em um contexto social, nota-se a diferença de homens e mulheres, o que se estende também para o mercado de trabalho. As falas a seguir corroboram para esta afirmação:

Por exemplo, na minha graduação é visível à diferença entre homens e mulheres, nós temos uma dificuldade de encontrar mulheres na minha área, o mesmo acontece aqui na empresa. [...] Eu considero que ainda exista uma diferença grande para a mulher se inserir no mercado de trabalho (E3).

Hoje o preconceito, eu acho que acontece muito. Tem pessoas... Eu já trabalhei com mulher, eu mais velha que a mulher... Ela me intimidava, como mulher. Ela colocava em prova a minha competência. Eu tentando aparecer na sociedade, querendo dizer: Sou capaz de fazer isso e ela me mostrava que um homem podia fazer melhor do que eu (E6).

Os relatos acima se tratam de mulheres que demonstram em seus cotidianos como suas experiências são delicadas com questões de gênero na sociedade e que de certa forma, ainda reflete de uma maneira bastante expressiva no mercado de trabalho. As mulheres ainda possuem um papel de grande diferença tanto salarial, quanto de cargos e de posicionamento, de voz ativa dentro de uma organização e comparam-se depreciativamente a um homem, o que reforça a visão de Bordieu (2007) e de Saraiva e Igaray (2009), de que o mundo corporativo é androcêntrico sendo que as mulheres devem ser comparadas a homens para ter a qualidade referida.

Um olhar de dentro da empresa

Após a análise sobre como as pessoas enxergam o assunto diversidade e a devida importância que o tema requer, foi questionada aos entrevistados a visão que eles possuem do assunto dentro do ambiente corporativo. Essa parte da entrevista é importante para que os trabalhadores possam dar o relato sobre a sua percepção do tema dentro

da empresa e conforme os relatos é possível entender como a empresa trata o assunto, através de ações e até mesmo compreender a cultura da empresa.

Meyers (2003) explica que a diversidade forma uma equipe heterogênea e que uma equipe com novas ideias remete a aspectos de inovação e criatividade, sendo estas umas das maiores vantagens apresentada pela prática da gestão da diversidade de pessoas no contexto organizacional. Quando perguntados se conhecem algum tipo de política de diversidade e inclusão, os entrevistados ficaram divididos, pois alguns já ouviram falar de ações relacionadas ao assunto, e outros nem ouviram falar no tema. Essas ações relatadas foram informadas de maneira resumida pelos entrevistados:

Eu me lembro que a gente chegou a receber um e-mail a um tempo atrás para responder algumas coisas sobre algo do gênero. [...] Eu acredito que tenham algumas políticas internas, mas não respondi, não cheguei a prestar muita atenção sobre o que era [...] (E1).

Eu acredito que tenham campanhas pontuais, por exemplo, o dia mundial do LGBT, ou algo assim, vejo mais neste quesito. Eu posso dizer que “o copo não transborda” neste quesito, ele preenche na medida em que se é para fazer, não é forçado nada a mais (E5).

Teve uma reunião com o pessoal da matriz com relação a isso, mas isso há um tempo. Se você me perguntar de políticas, eu não sei ao certo te responder, pois na verdade eu nunca fui atrás. Como isso é uma coisa que teoricamente não me afeta, a gente não vai atrás. Mas se eu não me engano foram uma ou duas reuniões (E4).

O relato dos entrevistados trata-se de um breve resumo de informações que alguns trabalhadores da filial presenciam. Poucas informações chegam ao trabalhador com relação às políticas de diversidade e inclusão, ou, como mencionado pela (E4), o trabalhador não se interessa nesses assuntos.

Atualmente, a empresa está com um processo de criação de um comitê para que sejam tratados assuntos relacionados à diversidade e inclusão. Nesse sentido, foi realizada entre todo o grupo uma pesquisa de censo para identificar o perfil do trabalhador. Essa pesquisa foi aplicada durante o mês de maio/2022. Esse Censo foi aplicado para os mais de 550 trabalhadores do grupo, mas ainda não foram divulgados os resultados para toda a corporação.

Tal ação realizada pela empresa, confirma a ideia de Caproni, Saraiva e Bicalho (2014) de que é papel dos gestores e da gestão da diversidade buscar uma perspectiva humanista, portanto colocar em prática essa pesquisa do Censo possibilita pensar em novas ações e políticas para os trabalhadores de todo o grupo, incluindo a filial de Passo Fundo.

Ações como essas são importantes para que a empresa possa construir estratégias de inclusão e que possam ser pensadas ações para quem já trabalha na instituição e de certa forma, ainda não se sintam acolhidos, justamente por falta de políticas, melhorias de espaços e espaços de discussão. Ou seja, como referem Barro e Castelo (2021), a diversidade nas empresas é importante para trazer um ambiente com geração de novas ideias e inclusão de novas relações e conhecimentos abrangentes sobre as diferenças, obtendo-se assim relacionamentos harmônicos e livres de preconceitos.

Quando os entrevistados foram questionados quanto a importância de uma equipe diversa e inclusiva, confirmam que falta entendimento sobre o tema e sobre a real necessidade de uma equipe inclusiva como um ganho social, cultural e de resultados para uma equipe. Como reforça Malheiros et. al (2015) ainda assim, torna-se importante em enfatizar que a inclusão social não deve ser considerada como “formalidade”, deve ser encarada como algo natural e necessário, pois além de fortalecer o quadro de trabalhadores, são possibilitadas novas oportunidades de trabalho a todas as pessoas.

Fica evidente que os entrevistados consideram importantes, talvez pelo discurso essencial, mas que não entendem como questões de quebra de paradigma, reparação ou inclusão. O discurso adotado quando questionado se uma equipe diversa e inclusiva é considerada importante; os entrevistados afirmaram que “as pessoas devem ser

contratadas por sua competência e não pelo que representa”.

Esse discurso torna-se comum, quando a pessoa com essa narrativa não faz parte desse grupo minoritário tratado neste estudo, o que se intensifica quando o assunto se trata orientação sexual, raças e etnias. O discurso de contratar pessoas competentes para o cargo anula a construção de inclusão de pessoas pretas, pardas, indígenas, transexuais e pessoas portadoras de deficiência por exemplo. Conforme Fleury (2000) e Bahkri (2018), o propósito da gestão de diversidade compreende em administrar as relações de trabalho e práticas de emprego e busca, essencialmente, reter os melhores talentos dentro dos chamados grupos de minorias. Essas afirmações são descritas abaixo:

Eu sou totalmente a favor, que tenham as políticas levando sempre o critério da competência. [...] Quando uma pessoa se inscreve para uma vaga da empresa e a pessoa é extremamente competente, independente da idade que ela tem, da raça da etnia... Eu não vejo que seja necessário disponibilizar um número de vagas, eu acho que ela tem que ser contratado pela competência. (E4).

Eu sou a favor da competência. Então se a pessoa ela é negra, se ela é branca, se ela é homossexual, se é mulher, se é velho ou se é novo, eu acho que o que categoriza a importância da pessoa é a competência da pessoa. Claro, que se está incluso um homossexual, uma mulher, eu acho até um quesito interessante, pois dá para ver que a empresa não possui essa barreira. (E5).

Eu acho que a gente deve incluir sempre quem vai dar resultado enfim... Nos entregar aquilo o que se propõe, aquilo que se espera. Não vejo um fator obrigatório para contratar alguém, não deixaria de contratar alguém por ser negro, por ser lésbica, enfim o que for, mas também não contrataria alguém exclusivamente por isso. Faria a contratação justamente pela competência que eu busco para a vaga em questão. (E1).

Os discursos citados demonstram que os trabalhadores da empresa priorizam que todas as pessoas sejam contratadas apenas pelo critério de competência, sem enfatizar questões de diversidade e destoam das afirmações dos autores, que reforçam que o quesito de competência pode ser priorizado, mas é interessante o direcionamento de um processo seletivo exclusivo para minorias. Priorizar essa metodologia, administrar a diversidade deve resultar na adição de valor à organização (Fleury, 2000). Em organizações onde não existem políticas de gestão da diversidade (Pereira; Hanashiro, 2007) também pode haver ambientes livres de preconceito, mas geralmente estas contam com poucos representantes de grupos diversos, que não se identificarão com o ambiente.

Esse pensamento reforça a necessidade de discussão e entendimento sobre essa problemática de exclusão de minorias e analisar apenas a competência. A empresa possui algumas propostas e ações definidas como a implementação do comitê e o Censo para mapear o perfil dos trabalhadores. Ao analisar esses discursos entende-se que alguns trabalhadores possuem um preconceito velado, e da necessidade do discurso, diálogo e inclusão de pessoas ditas como minoria para que a concepção dos trabalhadores seja ampliada.

Essas políticas afirmativas citadas, por serem ainda muito jovens, foram implementadas pelo departamento de GP do grupo e gradativamente são discutidas e aplicadas nas filiais. Hoje, a percepção dos trabalhadores é que dentro da filial em Passo Fundo, se tem pouco ou nada de informações relacionadas à diversidade. As pessoas que foram contratadas na empresa receberam aprovação no processo seletivo por este critério de competência e se existem pessoas que se enquadram nos quesitos de diversidade, vieram de forma orgânica. Ou seja, realizou-se primeiramente uma análise de currículo independente de quem seja aquele trabalhador.

No entendimento dos entrevistados essa é a maneira correta que deve acontecer os processos seletivos. Os entrevistados (E2, E3 e E6), possuem uma percepção diferente, pois consideram importante vagas afirmativas, considerando a competência dos candidatos, mas que sejam abertas essas vagas para que a empresa seja cada vez mais plural e diversa. Essa prática, também chamada de ações afirmativas, é defendida por Macalli et al. (2015), quando reforça que essas medidas tomadas pelas organizações como uma forma de igualar as oportunidades de trabalho.

Quando questionados se o número de minorias que atuam na filial de Passo Fundo, no ponto de vista pessoal, seria suficiente às respostas ficaram divididas em relação aos homens e mulheres. Os homens consideram que houve uma evolução, embora o mercado de trabalho na área de atuação da empresa é um mercado restrito a pessoas dedicadas a este meio, para homens, brancos, geralmente ricos.

Quando questionadas às mulheres quais eram as percepções, em sua totalidade acharam que os números de minorias eram insuficientes. A percepção é que elas se referiam ao número de mulheres que refletem a essa posição. Dentro da filial, o número de trabalhadoras comparado ao público masculino é de 30% e isso também se reflete no grupo em geral. Quando questionadas do motivo, as mulheres também informaram que acham que pode ser pelo ramo de atuação da empresa e constatam que esse ramo ainda é bastante masculino. O trecho abaixo reforça que os trabalhadores identificam essa homogenia, mas entendem que era pelo fato de que a empresa não possui políticas de diversidade e inclusão no seu processo seletivo.

Ainda temos uma equipe muito padrão, eu acho que ainda a empresa não teve como... Justamente por não haver essa preocupação, tudo acontece muito aleatório, tudo muito natural à contratação. [...] Se chegou até aqui e a pessoa serve para o cargo você será contratado independente do que a pessoa é. (E6)

O número de mulheres no mercado de trabalho ainda não possui características de igualdade com o público masculino, as mulheres buscam seus espaços, bem como equiparação salarial e de status, pois o número de mulheres com cargos de gerência e direção ainda são destoantes. Essa afirmação é reforçada por Mello (2011), quando afirma que mulheres trabalham muitas vezes de maneira informal e sofrem com a discriminação com relação aos trabalhadores do sexo masculino.

Um fator citado pelos entrevistados que eles consideram importante e que apareceu em praticamente todas as entrevistas foi um sentimento de comparação entre a filial de Passo Fundo com a matriz em São Paulo. Quando questionados se o número de minorias dentro da filial seria suficiente tanto homens quanto mulheres justificaram que talvez não seja tão expressivo justamente por aspectos geográficos e históricos da região, como a colonização. Um dos motivos da empresa ter tal padrão seja pelo fato da região de Passo Fundo ter essa característica étnica. Essa fala foi citada em mais de uma entrevista.

Proporcionalmente a população de Passo Fundo é considerada menos populosa por pessoas negras e pardas do que a capital paulista, porém a entrevista é baseada em outras variáveis de diversidade como gênero, orientação sexual, ageísmo e PcD, o que não justifica o fato da empresa ter uma equipe mais diversificada.

Na matriz eu acredito que tenham muito mais essas ações, eu não sei bem o porquê, eu acredito que seja pelo fato de ser São Paulo (E5).

[...] eu acho que é muito digamos... Da cidade. Por exemplo, olha São Paulo, olha quantas pessoas tem lá, gênero, raça e tudo mais. Agora, Passo Fundo... É uma questão regional (E3).

Os trechos dessas entrevistas reforçam que os trabalhadores ainda identificam que a ausência de diversidade seja pelo fato da cidade de Passo Fundo ter evidências de uma cidade bastante homogênea quando comparada a um grande centro e que inclusive cidades da região teriam essa característica. Vale reforçar que Passo Fundo, considerada um polo estratégico no Estado do Rio Grande do Sul e que possui um número expressivo de estudantes e indústrias, concentra pessoas de diversas cidades para trabalhar e estudar.

Quando questionados o que a filial de Passo Fundo poderia fazer para que fossem mais presentes essas discussões, como os trabalhadores poderiam sentir-se mais incluídos e quais as ações que o departamento de GP poderia abordar sobre o assunto, os mesmos reforçaram que essa discussão deve acontecer com mais frequência e que podem existir mais reuniões presenciais, bem como a inserção de pessoas portadoras de deficiência e a contratação de pessoas com uma senioridade mais avançada, ou a permanência de programas de jovens aprendizes.

Considerações finais

Portanto, a realização deste estudo permitiu analisar e abordar como trabalha-se a gestão de diversidade e a forma que ela impacta na cultura organizacional, ao deliberar estratégias e ações para um ambiente cada vez mais diverso e inclusivo. O primeiro ponto importante é que por meio da metodologia aplicada foi possível entender o pensamento crítico dos trabalhadores da filial da empresa na cidade de Passo Fundo sobre a ótica da diversidade e da inclusão social e compreender como eles entendem a diversidade em um contexto pessoal. Ficou evidente que as mulheres entrevistadas tem uma visão sobre a diversidade e os homens possuem outra. Pelo fato de terem um olhar mais humanizado e também por fazerem parte de um marcador de diversidade, as mulheres foram mais sensíveis e abertas com o assunto.

Identificou-se através da análise de conteúdo, ao interpretar comportamentos explícitos e implícitos, que existe preconceito velado por parte de alguns trabalhadores, os quais acabam por falar aquilo que é dito como socialmente correto. Compreende-se que esse preconceito seja reflexo do meio em que convivem e da forma que procuram informação. Não são pessoas que agem de forma desrespeitosa, mas que seguem um padrão de pensamento normativo e conservador. Ficou perceptível que os trabalhadores reconhecem que na filial trabalham algumas pessoas ditas como minorias, mas que apesar dos avanços com contratações de pessoas negras, homossexuais, mulheres e pessoas de diferentes faixas etárias, ainda estão distantes de um número equilibrado comparado com pessoas brancas, homens, héteros e de uma faixa etária entre 20 e 35 anos. A ausência de PcD também foi constatada durante as entrevistas, na filial de Passo Fundo, mesmo tendo legislação vigente para a contratação de PcD, onde os quadros recrutados acabam a desempenhar as funções na matriz em São Paulo.

Os trabalhadores da Filial em Passo Fundo também possuem o conhecimento de que a empresa dispõe de uma política de diversidade, mas não é um conhecimento aprofundado, os entrevistados tiveram em algum momento contato com este assunto, com iniciativa partindo do departamento de GP, ou seja, a empresa possui uma gestão de diversidade e agora novas estratégias administrativas implementadas como comitê de diversidade e novas políticas após o mapeamento do Censo. Os trabalhadores entrevistados reforçam a necessidade da existência de mais ações por parte da empresa para que seja fomentado o debate e diretrizes.

Por fim, evidencia-se como limitação deste estudo a ausência de trabalhadores dos grupos minoritários. Como sugestão para próximos estudos, pode-se aplicar a mesma pesquisa após a divulgação do Censo de diversidade e, com o mapeamento dos trabalhadores, identificar quais são as novas políticas voltadas para os marcadores de diversidade. Também se entende como interessante realizar um comparativo com outras empresas de capital aberto e entender qual a percepção dos seus trabalhadores para compreender se este recorte de diversidade é dado pelo meio de atuação da empresa. Ademais, a temática inclusão e diversidade ainda necessita de mais pesquisas científicas que possam contribuir tanto com o avanço da temática na academia, quanto na prática social.

Referências

- ARANHA, F.; ZAMBALDI, F.; FRANCISCO, E. Diversity management and performance: a review of evidence and findings in academic papers from 1973 to 2003. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY, 26, 2006, Atenas. **Proceedings...** Atenas: ICAP, 2006.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2009.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência: Aprendendo com as Práticas Cotidianas de uma Experiência Empresarial. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009.

BAKHRI, S. Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, v. 9, n. 1, p. 172-178, 2018.

BARRO, W. S.; CASTELO, L. A. Diversidade nas organizações: Percepção dos alunos do curso de Administração de empresas do centro universitário de Fortaleza/ CE como futuros gestores. In: ENCONTRO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, **Anais...** São Paulo: EMPRAD, 2021.

BELL, M. P. et al. Diversity, discrimination, and persistent inequality: Hope for the future through the solidarity economy movement. **Journal of Social Issues**, v. 74, p. 224–243, 2018.

BONI, V.; QUARESMA. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 5.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CAPRONI, N. H. L.; BICALHO, R. A. Análise das Violências Simbólicas Vivenciadas por Não-Heterossexuais. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

CAPRONI, N. H. L.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014.

CARRIERI, A.; SOUZA, E.; AGUIAR, A. Trabalho, Violência e Sexualidade: Estudo de Lésbicas, Travestis e Transexuais. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 78-95, 2014.

DENNISSSEN, M.; BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. Diversity networks: networking for equality? **British Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 966-980, 2019.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, São Paulo, 2000.

FRAGA, A. M. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001- 2019). **Cadernos EBAPE.BR**, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395120200155>>. Acesso em 23 fev. 2022.

FRANCO, D. S. et al. Entre a Inserção e a Inclusão de minorias nas organizações: Uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. **E&G Economia e Gestão**, v.17, n. 48, p. 43 -61 Belo Horizonte. 2017.

FREITAS, C. M. L. et al. A Inserção de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Uma Reflexão à Luz da Responsabilidade Social Empresarial. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 98-118, 2017.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. (Org). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2002

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1963.
- GOMES, S. et al. **A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias**. Coimbra: Respons&Ability. 2008.
- GONÇALVES, P. B. E.; ESPEJO, B. S. M. M.; ALTOÉ, L. M. S. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Revista Enfoque**, v. 35, n.1, Maringá, 2016.
- HEINSKI, R. M. M. S. Um Estudo sobre a Inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência no Mercado de Trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2004. Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2004.
- IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.
- JABBOUR, C. J. et al. Diversity management. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 30, n. 1, p. 58 – 74, 2011.
- JANSSENS, M.; ZANONI, P. Making diversity research matter for social change: New conversations beyond the firm. **Organization Theory**, v. 2, n. 2, p. 26317877211004603, 2021.
- LOPES, D. **O homem que amava rapazes e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2002.
- MACCALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Ram: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.
- MAGALHÃES, A. F. Contradições entre essência e aparência nos processos de empoderamento de gays em organizações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- MALHEIROS, M. B. et al. Diversidade e inclusão Social: Estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. **Revista Unifeso: Humanas e Sociais**, Teresópolis, v. 6, n. 6, p. 38-52, 2020.
- MATTE, C; SANTOS, SANTOS, A.C.M.Z. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003 – 2016). **Desenvolve: Revista de Gestão da Unilasalle**, Canoas, v. 6, n. 2, Canoas, 2017.
- MELLO, J.M. Igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho ainda é utopia. **Revista Ártemis**, João Pessoa, v. 12, p. 88-97, 2011.
- MIGNONI, A. M.; MOZZATO, A. R.; SGARBOSSA, M. Gestão da diversidade: uma perspectiva de qualidade de vida no trabalho. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, n. 2, p. 2-20, 2023. DOI: <<https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13n2.62936>>
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. 2007. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/>>. Acesso em 10 Out. 2022.

MOREIRA, L. B.; CAPPELLE, M. C. A.; CARVALHO-FREITAS, M. N. A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

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.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NASCIMENTO, N. Estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2011.

PEREIRA, J. B. C.; HAMASHIRO, D. M. M. A Gestão da Diversidade: Uma questão de Valorização ou Dissolução das Diferenças. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PEREIRA, J. A.; SARAIVA, J. M. Trajetória histórica social da população deficiente: da exclusão à inclusão social. **Ser Social**, Brasília, v. 19, p. 168-185, 2017.

PIZZIO, A. Embates a cerca da ideia de justiça social em relação a conflitos sociais e desigualdades. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.50, n.3, p. 355-375, mai/jun., 2016.

PUCCI, C. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: pesquisa 2010**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2010.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 545-564, 2009.

ROSA, Alexandre Reis. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 1, p. 240-260, mai./jun., 2014.

ROVERI, T. G. **A potência de ser quem você é: A influência dos programas de diversidade e da gestão de recursos humanos na voz e na vida das pessoas LGBTQ+ nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo. São Paulo – 2020.

SALES, R. G. Diversidade para quê? Motivações para o desenvolvimento de práticas voltadas à inclusão da população LGBTQ em organizações multinacionais que atuam no Brasil. In: LEMOS, E.; SALVADORI, P. S. (Org.). **Comunicação, Diversidades e Organizações: pensamento e ação**. São Paulo: Abrapcorp, 2019. p. 1-303.

SANTIAGO, G. O. **O caráter normativo e funcional das representações sociais do trabalho da empresa: Um estudo com trabalhadores de organizações de grande e pequeno/médio porte do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, UERJ. Rio de Janeiro – 2017.

- SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, D. A. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? **Psicologia**, v. 1, p. 1-13, 2018.
- SARAIVA, L, A, S; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidades nas organizações: Uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v.49. p. 337-348, 2009.
- SILVA, L. F. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.
- SILVA, J. T. et al. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e pessoas**, São Paulo, v.10, n. 1, p. 43-62, 2020.
- SILVA, R.A; HELAL, D.H. Ageismo nas Organizações: Questões para Debate. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 9, n.1, p. 187 -197, 2019.
- SOUZA, A, A. et al. Empresa Inclusiva? Uma Análise comparativa entre os discursos de trabalhadores com deficiência e os gestores de uma empresa cooperativa. **Revista Gestão e planejamento**, Salvador, v. 20, p. 2018 – 238, 2019.
- SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, v. 23, p. 21-38. 2005.
- WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, p. 205-224, ago. 2010.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZANONI, P. Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age. **Organization**, v. 18, p. 105–127, 2011.
- ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. Choque de Gerações. **Executive Digest- Carreira & família**, v. 65, p. 1-6, mar. 2000.