



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THALYTA PAULINO DA SILVA

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO BRASILEIRO:
EVOLUÇÃO, ABORDAGENS, CONCEITOS E TENDÊNCIAS**

Palmas- TO
2022

THALYTA PAULINO DA SILVA

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO BRASILEIRO:
EVOLUÇÃO, ABORDAGENS, CONCEITOS E TENDÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para a conclusão do Curso de Administração da UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Sandra Alberta Ferreira.

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

S586g Silva, Thalyta Paulino da .
A gestão da diversidade no contexto brasileiro: evolução,
abordagens, conceitos e tendência. / Thalyta Paulino da Silva. –
Palmas, TO, 2022.
98 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Administração, 2022.
Orientadora : Sandra Alberta Ferreira

1. Diversidade. 2. Gestão. 3. Inclusão. 4. Responsabilidade social.
I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de
qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde
que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime
estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.


**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica
da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

THALYTA PAULINO DA SILVA


**A GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO BRASILEIRO:
EVOLUÇÃO, ABORDAGENS, CONCEITOS E TENDÊNCIAS**

Data da aprovação 27/06/2022


Banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 Sandra Alberta Ferreira
Data: 28/06/2022 10:35:38-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Professora Dra. Sandra Alberta Ferreira

Documento assinado digitalmente
 Liliam Deisy Ghizoni
Data: 27/06/2022 20:30:24-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Professora Dra. Liliam Deisy Ghizoni

Documento assinado digitalmente
 KLEBER ABREU SOUSA
Data: 27/06/2022 20:28:03-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Professor Dr. Kleber Abreu Sousa

*Dedico a todos aqueles que em meio ao caos encontraram forças para continuar.
Saibam que nada é para sempre. Tudo passa e tudo é possível ao que crê.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre está comigo e não me deixar desistir. Sem ele nada disso seria possível.

A minha família por ser minha maior motivação e inspiração.

Aos meus amigos que me apoiaram e torceram por mim.

Aos professores da Universidade Federal do Tocantins - UFT que em sua singularidade contribuíram para a minha formação.

A minha orientadora doutora Sandra Alberta Ferreira pela compreensão e maestria em todo o percurso.

A todos vocês, meu muito obrigada!

"Nunca houve no mundo duas opiniões iguais, nem dois fios de cabelo ou grãos. A qualidade mais universal é a diversidade. "
(Michel De Montaigne, livro Ensaio)

RESUMO

A diversidade remete à forma como as pessoas se diferem entre si, de forma pessoal ou em relação às características ligadas com a organização em que a pessoa atua. Desse modo, este tema possui um amplo conceito que abrange diferenças individuais, étnico-racial, de gênero, orientação sexual, geracionais, de classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regionais, profissional, político e de outras afiliações pessoais. Acredita-se que em instituições em que há uma gestão da diversidade, há uma maior facilidade de resolução de problemas e menos problemas de comunicação. Nesse sentido, essa pesquisa teve o objetivo de debater a evolução da gestão da diversidade no contexto brasileiro, levantando histórico, conceitos, abordagens, práticas e tendências. Trata-se uma revisão integrativa de literatura de natureza exploratória, onde o levantamento bibliográfico é oriundo de produções científicas nacionais, publicadas a partir do ano de 2000 e indexadas nas bases de dados da ANPAD, SCIELLO, SEMEAD, IPEA, revistas eletrônicas e material disponibilizado em sites especializados. Os resultados mostram que, inicialmente, a incorporação da gestão da diversidade nas organizações se deu como resposta às legislações, porém, com a responsabilidade social e evolução para ESG, os grandes investidores têm olhado com mais cuidado para as práticas sociais, ambientais e de governança. Outra mudança e tendência ao longo dos anos é o entendimento da interseccionalidade no trato da diversidade. Pode-se concluir que, considerando o recorte temporal de aproximadamente 20 anos, que o Brasil tem caminhado a passos, relativamente, rápidos no tratamento de questões ligadas à diversidade de sua população, porém, ainda há muito a se evoluir. É necessário destacar a importância do conjunto de políticas públicas e legislações já adotadas para garantia da dignidade da pessoa humana, de forma a se entender, respeitar e devolver os direitos inerentes ao trabalho e à cidadania de segmentos da população estigmatizada. Ainda que a implantação e a operacionalização de algumas dessas políticas não sejam consideradas muito eficazes, os desafios maiores, de natureza política e cultural, estão sendo enfrentados com a institucionalização de medidas para os diversos públicos em questão.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão. Inclusão. Organizações. Responsabilidade social.

ABSTRACT

Diversity refers to the way people are similar to each other, in a personal way or in relation to characteristics related to the organization in which the person works. Thus, this theme has a broad concept that encompasses individual, ethnic-racial, gender, sexual orientation, generational, social class, physical and mental, family, religious, regional, professional, political and other differences. personal affiliations. It is believed that in institutions where there is a management of diversity, there is a greater ease of problem solving and fewer communication problems. In this sense, this research aimed to discuss the evolution of diversity management in the Brazilian context, raising history, concepts, approaches, practices and trends. This is an integrative literature review of an exploratory nature, where the bibliographic survey comes from national scientific productions, published from the year 2000 and indexed in the databases of ANPAD, SCIELLO, SEMEAD, IPEA, electronic journals and material available on specialized websites. The results show that, initially, the incorporation of diversity management in organizations took place in response to legislation, however, with social responsibility and evolution towards ESG, large investors have looked more carefully at social, environmental and governance practices. Another change and trend over the years is the understanding of intersectionality in dealing with diversity. It can be concluded that, considering the time frame of approximately 20 years, Brazil has moved relatively quickly in dealing with issues related to the diversity of its population, however, there is still much to evolve. It is necessary to highlight the importance of the set of public policies and legislation already adopted to guarantee the dignity of the human person, in order to understand, respect and return the inherent rights to work and citizenship of segments of the stigmatized population. operationalization of some of these policies are not considered very effective, the biggest challenges, of a political and cultural nature, are being faced with the institutionalization of measures for the different publics in question..

Keywords: Diversity. Management. Inclusion. Organizations. Social responsibility.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Grupos de gerações por faixa etária.....	29
------------------	--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultado da Diversidade.	65
--	----

LISTA DE SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DOI	Digital Object Identifier System
ESG	Environmental, Social e Governance
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
ISBN	International Standard Book Number
ISSN	International Standard Serial Number
PCDs	Pessoa com deficiência
PG&C	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
PUC SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RAU	Revista de Administração da Unimep
RAUNP	Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar
RBADM	Revista Brasileira de Administração Científica
REBEH	Revista Brasileira de Estudos da Homocultura
RG&S	Revista Gestão & Sustentabilidade
RECAPE	Revista de Carreiras e Pessoas
RIGS	Revista Interdisciplinar de Gestão Social
RSD	Research, Society and Development
SCG	Sociedade, Contabilidade e Gestão
SEMEAD	Seminários em Administração da Universidade de São Paulo
STF	Supremo Tribunal Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Justificativa e relevância	13
1.2	Problemática	16
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Panorama da gestão da diversidade	19
2.2	Diversidade no Brasil	21
2.3	Recortes da diversidade no cenário brasileiro	24
2.4	Diversidade geracional	27
2.4.1	A geração dos <i>Babys Boomers</i>	30
2.4.2	A geração X.....	31
2.4.3	A geração Y.....	33
2.4.4	A geração Z.....	34
2.5	Diversidade de gênero – mulheres	35
2.6	Diversidade de gênero e orientação sexual – LGBTQIA+	39
2.7	Diversidade de raças, cores e etnias	42
2.8	Diversidade de PCD	44
2.9	Práticas da gestão da diversidade	49
3	PERCURSO METODOLÓGICO	53
3.1	Tipo de pesquisa	53
3.2	Procedimentos de coleta de dados	53
3.3	Procedimentos de análise de dados	55
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	57
4.1	Conceitos, abordagens e práticas da gestão da diversidade	57
4.2	Evolução dos conceitos, abordagens e práticas ao longo do tempo ..	61
4.3	Mudanças ocorridas e tendências de gestão da diversidade	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE	80

1 INTRODUÇÃO

A inserção de uma política de diversidade na gestão pode partir de elementos como gênero, raça e idade (PANIZA; CASSANDRE, 2018). A diversidade humana é composta por etnia, raça, língua, nacionalidade, gênero, orientação sexual, deficiência e outros atributos (SASSAKI, 2009). No entanto, a gestão da diversidade vai além das questões étnicas e de gênero, pois engloba também aspectos relacionados à idade, história pessoal e profissional, formação educacional, personalidade, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica, tempo de carreira, entre outros (SILVA, 2019).

A diversidade remete à forma como as pessoas se diferem entre si, de forma pessoal ou em relação às características ligadas com a organização em que a pessoa atua. Desse modo, este assunto possui um amplo conceito que abrange diferenças individuais, étnico-racial, de gênero, orientação sexual, geracionais, de classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regionais, profissional, político e de outras afiliações pessoais. Essas características geralmente estão categorizadas como visíveis e invisíveis (MACCALI *et al.*, 2015).

Nos ambientes corporativos, o envolvimento de profissionais heterogêneos, é capaz de elevar o convívio da diversidade, seja pelo gênero, sexo, idade, raça ou cultura. A gestão da diversidade é uma ferramenta que pode aumentar a competitividade das companhias, potencializando os negócios. A diversidade permite atração de colaboradores, ampliação da flexibilidade, inovação, capacidade de solucionar problemas e atração de talentos, sendo considerada, nos dias atuais, uma vantagem competitiva (SILVA *et al.*, 2020).

O ambiente em que há predominância da diversidade é mais criativo e inovador. Em instituições em que há uma gestão da diversidade, há uma maior facilidade de resolução de problemas e menos problemas de comunicação (SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016). Fleury (2000), aponta que a gestão da diversidade beneficia o processo de tomada de decisão, propiciando um ambiente em que há uma valorização da criatividade e inovação.

Neves (2020) aponta que o Brasil possui um desafio gigante no que tange à atualização em relação às práticas empresariais voltadas para a gestão da diversidade, pois uma sociedade moderna exige organizações atualizadas em relação a políticas, mas principalmente em relação às suas práticas. Nesse sentido, dar ênfase à diversidade é reconhecer que os tempos são outros. É difícil mudar hábitos

e formas estabelecidas mesmo que não façam sentido. Nos últimos anos a diversidade tem ganhado mais evidências em função da intensidade com que o assunto tem se apresentado nas organizações. Com o advento da globalização e dos avanços tecnológicos, pessoas de diferentes perfis, localidades e culturas passaram a conviver, trabalhar e estudar nas formas presenciais e virtuais.

Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 23) “a implementação de práticas de gestão da diversidade implica mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos, abrangendo mudanças culturais”. A gestão da diversidade pressupõe que, para as organizações é, no mínimo, desejável administrar as diferenças, usando técnicas adequadas para garantir que a diversidade da força de trabalho seja direcionada para ganhos na organização (SILVA, 2019).

Renner e Gomes (2020) enfatizam que a inclusão de grupos diversificados no quadro de gestão das empresas visa à implementação de práticas que gerem valor para o negócio e para os indivíduos, possibilitando uma visão mais ampla e assertiva do negócio, além de atender às questões de responsabilidade social e de sustentabilidade.

Fleury (2000) aponta a importância de maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens da diversidade na organização. Nesse sentido, Pereira *et al.* (2012) afirmam que há vários impactos positivos na diversidade das organizações, tais como troca de informações sobre experiências, inovação, criatividade, flexibilidade e melhoria nos processos decisórios. Os pontos negativos mais notados são a redução de integração, conflitos e problemas de comunicação.

Já para Renner e Gomes (2020) as empresas, fazem parte da sociedade e desempenham um papel social, atuando no ambiente coletivo e comunitário. As autoras apontam que uma boa gestão da diversidade nas organizações conduz a uma melhoria nos resultados financeiros das empresas tendo em vista um ambiente mais heterogêneo nos aspectos multicultural, de habilidades e de experiências.

A diversidade nas organizações é capaz de ampliar os horizontes, apresentando novas possibilidades e incrementando o repertório. As corporações que estão à frente com suas iniciativas de capacitação e inclusão da diversidade verificaram um aumento de produtividade gerado pela colaboração e sinergia da equipe; além de flexibilidade decorrente do convívio com diferentes pessoas (SILVA *et al.*, 2020).

Nesta perspectiva, a implementação da gestão da diversidade, quando bem gerenciada, tem o potencial de desenvolver os membros organizacionais para engajar-se em maneiras diferentes de pensar e agir de modo construtivo. A administração eficaz de uma força de trabalho diversificada, que busca desenvolver o potencial dos membros organizacionais, utiliza a promoção de programas de treinamento para a diversidade como forma de identificar e reduzir possíveis preconceitos ocultos (MACCALI *et al.*, 2015, p. 162).

Ante o exposto, essa pesquisa buscou levantar, explorar e discutir conceitos e tendências da gestão da diversidade nas organizações, analisando sua evolução, histórico e impactos na sociedade e organizações, no cenário brasileiro. Foram incluídas nas análises, produções científicas publicadas do ano 2000 até 2022.

1.1 Justificativa e relevância

A gestão da diversidade, no contexto brasileiro, apresenta variadas vertentes nas organizações, seja por meio de características como gênero, idade, etnia, raça, língua, nacionalidade, orientação sexual, deficiência, dentre outros atributos. Sendo que a temática vem ganhando destaque ao longo das últimas décadas. Porém, Maia (2017) destaca que mesmo com a evolução notória do assunto, as discussões sobre inclusão e políticas da diversidade no âmbito empresarial ainda não são suficientes para eliminar a exclusão e o preconceito. O referido autor ressalta ainda que nas discussões e práticas, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, há um consenso que uma equipe de trabalho heterogênea pode propiciar diversos benefícios para a organização.

Nas últimas duas décadas, a diversidade tem ganhado espaço na discussão acadêmica, sobretudo em estudos organizacionais, das relações de trabalho e gestão de pessoas. Pois, se por um lado há debates sobre desigualdade, diferença e preconceito, por outro também há considerável apelo discursivo acerca de práticas de gestão empresarial, atrelado às ideias de produtividade, criatividade e inovação (FRAGA *et al.*, 2022).

Nesse sentido, Coutinho, Costa e Carvalho (2009) apontam que um clima organizacional que demonstra a diversidade, seja ela cultural ou demográfica, impacta diretamente nos retornos obtidos pela organização e por seus participantes, pois afeta os sentimentos dos colaboradores sobre seus empregadores e inclui

variáveis como satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e identificação com a tarefa, e como consequência direta, ocorre uma melhoria substancial em indicadores de qualidade, de produtos e serviços, rotatividade da mão-de-obra, produtividade e eficiência.

A importância de se estudar a diversidade nas organizações é respaldada pelo discurso que aponta que este assunto possui credibilidade no meio empresarial e ressoa experiências de gestão de grandes empresas e que inspira as práticas de outras empresas (PANIZA; CASSANDRE, 2018).

Ainda nos anos 2000, Fleury (2000) já destacava a importância da diversidade nas empresas. Para a autora, devido ao Brasil ser um país com graves problemas de justiça social, a valorização da gestão da diversidade traz um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social.

Em um ambiente cada vez mais competitivo e mutável, as organizações precisam se adaptar a novas realidades e exigências de mercado. Dessa forma, a gestão da diversidade se torna um aspecto importante para a sobrevivência de muitas empresas, tendo em vista a expertise que isso proporciona para o contexto organizacional e conseqüentemente a evolução das atividades empresariais (NEVES, 2020).

A implementação de políticas que valorizam a diversidade é uma das principais estratégias contemporâneas para a consolidação do sucesso das organizações, sendo mesmo um “fator obrigatório” para tanto (ETHOS, 2016, p. 67). Nesse sentido, nos dias atuais, estudos sobre a diversidade nas empresas estão em evidência, despertando interesse na pauta das discussões das sociedades complexas em suas mais diferentes esferas (RENNER; GOMES, 2020).

Siqueira, Sales e Fischer (2016) levantaram publicações científicas sobre a diversidade nas organizações no período de 2010 a 2015. Foi verificado que este assunto está em voga desde os anos de 1970, porém, foram nos últimos anos, com a intensificação da internet, que esse assunto ganhou contornos mundiais. Os autores apontam ainda que existem menos publicações brasileiras, quando comparadas com produções norte-americanas, o que pode ser explicado pela falta de tradição do país em pesquisa científica e pelo fato das políticas de diversidade no ambiente do trabalho serem algo discutido há menos tempo no Brasil.

Para Paniza e Cassandre (2018), a consolidação da diversidade como pauta interessante à gestão foi acompanhada pela disseminação da internet. Nesse

contexto, o debate colabora para que haja a institucionalização de ideias e novas pautas no mundo organizacional, como essa da diversidade, porque a internet consegue disseminar, estabelecer e dar legitimidade a certas questões perante a sociedade. É fato que, no mundo tecnológico, as organizações empresariais têm se dado conta, cada vez mais, de que as práticas de diversidade trazem resultados gerenciais positivos para as empresas (PANIZA; CASSANDRE, 2018).

Junior, Marques e Dantas (2020) também analisaram a evolução das pesquisas sobre diversidade, em língua portuguesa, na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library*, no período de 2006 a 2016, verificando que as dimensões gênero e pessoas com deficiência apresentaram maior número de artigos. A questão racial e a dimensão da orientação sexual também tiveram representatividade nos trabalhos avaliados, mesmo que expressivamente menores que as duas dimensões anteriores. A ausência se deu na discussão sobre os eixos geracional e imigracional, o que denota que a gestão da diversidade no Brasil ainda é um campo aberto à espera de pesquisadores que se dediquem a desbravá-la.

Matte e Santos (2017) encontraram 247 publicações sobre diversidade na base de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, dos anos de 2003 a 2016 e concluíram que os artigos trazem, principalmente, casos referentes à diversidade de gênero e pessoas com deficiência e poucos estudos relacionados à diversidade de raça.

Já Fraga *et al.* (2020) analisaram produções científicas no Brasil sobre diversidade, publicadas de 2001 a 2019, em diversas bases de dados. Para os autores a coleta em mais de uma base de dados possibilita um mapeamento mais aperfeiçoado. Dessa forma os autores apontam que os estudos analisados empregam múltiplos conceitos para definir diversidade, no entanto, não mencionam em suas definições todas as dimensões relativas à diversidade, como, por exemplo, geração e orientação sexual.

Nesta mesma linha, Laurini e Santos (2021) também fizeram uma análise nas produções científicas de 2006 a 2020, nos eventos da ANPAD, só que agora com foco na população LGBTQIA+ e concluíram que pesquisas nesse sentido trazem importantes contribuições para o meio científico e acadêmico acerca da temática da diversidade, no entanto, por diversas vezes, o não reconhecimento da existência de preconceito e discriminação é um dos fatores determinantes para a postergação da discussão do tema.

Dessa forma, assim como outras publicações sobre esse tema, pretende-se contribuir no campo teórico trazendo as diversas abordagens da gestão da diversidade no Brasil, perspectivas e tendências ao longo dos vinte anos em que esta prática tem sido cada vez mais difundida, no cenário nacional.

1.2 Problemática

Preconceito e discriminação ainda fazem parte do mundo corporativo e mesmo que grande parte das pessoas reprovem este comportamento, algumas infelizmente se identificam com ele. A diversidade promove benefícios em qualquer lugar, o mais difícil para alguns é aceitar essa verdade. Nesse sentido Silva (2019, p. 36) enfatiza que “a efetividade da gestão da diversidade, nas esferas público ou privada, está condicionada ao real exercício de ações que visem eliminar a natureza estrutural da discriminação”.

A Organização Internacional do Trabalho tem o objetivo de combater as discriminações no ambiente organizacional, para isso já no ano de 1958 realizou a primeira convenção buscando soluções para os conflitos existentes, desenvolvendo projetos difundindo a igualdade, liberdade, para que fossem dadas oportunidades iguais a todos, afim de consolidar o respeito aos princípios e direitos que regem as relações de trabalho independente de sua raça, religião ou sexo, garantindo a humanização do colaborador dentro do ambiente organizacional. Desde então as convenções procuram desenvolver um bom relacionamento organizacional para que todos possam ter seus direitos assegurados, promovendo a diversidade e igualdade (BERNAR *et al.*, 2021).

Lidar com a diversidade impacta tanto a vida das pessoas quanto as organizações em que os indivíduos estão inseridos. Para que a diversidade possa ser efetivada e transcorra de forma harmoniosa é preciso que haja interação e ajuste entre colaboradores e a empresa (MACCALI *et al.*, 2015).

O perfil da força de trabalho está sofrendo um processo de diversificação nas últimas décadas. Vem ocorrendo um aumento da diversidade, em diversos aspectos, desde os consumidores até a mão de obra de forma geral. Em contrapartida, a conscientização da existência da diversidade na sociedade e nas organizações não acompanham esse processo de mudança. A inclusão nas organizações de pessoas de diferentes culturas, raças, gêneros, orientações sexuais, classes sociais, nacionalidades etc., podem permitir uma amplitude de possibilidades e desenvolvimentos, mas são necessários

reconhecimento e compreensão da importância das diferenças entre os indivíduos, com objetivo de valorização da importância da inserção da diversidade dentro das organizações (MENDONÇA *et al.*, 2019, p. 102).

Alves e Galeão-Silva, 2004; Maccali *et al.* (2015); Maia (2017); Dantas e Filho (2019); Silva (2019); Neves (2020) e Bernar *et al.* (2021) apontam que a gestão da diversidade no Brasil, ainda está muito ligada ao cumprimento da legislação e a melhoria da imagem organizacional. Nesse sentido, Maia (2017) aponta que apesar de ainda existir uma grande lacuna no que se refere à estudos e informações quanto à políticas de gestão da diversidade, muitas práticas já vem sendo adotadas nas organizações e que estas práticas, em alguns casos, extrapolam a visão simplista de entender a gestão da diversidade apenas como um cumprimento legal, de inclusão de minorias como pessoas com deficiência, negros e mulheres no mercado de trabalho, e buscar o desenvolvimento de uma cultura organizacional verdadeiramente multicultural ao compreender e aceitar que o diferente pode apresentar-se de inúmeras formas.

Assim, considerando que a diversidade vai além de lidar com gêneros, raças ou orientações sexuais, mas sobretudo respeitar ideias, culturas e modos de vida diferentes, o presente estudo busca, através de dados bibliográficos e de outras pesquisas realizadas sobre a temática, responder aos seguintes questionamentos: quais são as abordagens, práticas e tendências de gestão da diversidade no contexto brasileiro?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Debater a evolução da gestão da diversidade no contexto brasileiro, levantando histórico, conceitos, abordagens, práticas e tendências.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar conceitos, abordagens e práticas sobre a gestão da diversidade, cunhados por pesquisadores e entidades brasileiras;
- Discutir a evolução destes conceitos, abordagens e práticas ao longo de 22 anos;

- Levantar mudanças ocorridas e apontar tendências de gestão da diversidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Panorama da gestão da diversidade

Com a ascensão da globalização e o uso da tecnologia a diversidade vem ganhando espaço na sociedade contemporânea e tem sido cada vez mais discutida no mundo moderno, inclusive nas organizações brasileiras, uma vez que o perfil dos trabalhadores passou a ser o mais amplo possível. Essa pluralidade se deu a partir da Segunda Guerra Mundial, quando as mulheres começaram a se inserir no mercado de trabalho. Além disso, a globalização fez com que diferentes culturas convivessem no mesmo espaço organizacional (LAURINI; SANTOS, 2021).

De forma genérica, a gestão da diversidade nas organizações refere-se às medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (FLEURY, 2000). O termo diversidade usualmente é associado às minorias, como mulheres, negros, homossexuais, dentre outros. Todavia, o conceito é bem mais amplo e complexo, pois a diversidade refere-se à diferença, divergência, contradição e dessemelhança (MAIA, 2017).

Historicamente a discussão sobre gestão da diversidade surgiu nos Estados Unidos, a partir da década de 1960, com os movimentos políticos favoráveis à integração racial, à igualdade de oportunidades de emprego e educação para todos. A gestão da diversidade nasce com a promulgação, na década de 1960, do *Affirmative Action*, nos Estados Unidos (JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020).

Ações afirmativas são entendidas como “um conjunto de políticas públicas específicas destinadas a membros de grupos sociais atingidos por diversas formas de exclusão social aos quais é negado o tratamento igualitário no acesso e na obtenção de diversas oportunidades” (RENNER; GOMES, 2020, p. 29). O *Affirmative Action* foi aprovado nos Estados Unidos através da Lei dos Direitos Civis de 1964, que previa a proibição da discriminação de candidatos, aos postos de trabalho, por raça, religião e nacionalidade. A promulgação desta lei foi uma importante conquista dos movimentos organizados e das entidades e lideranças do movimento negro norte-americano que lutavam pelos direitos civis na época, e que tem como exemplo emblemático a atuação de Martin Luther King (JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020).

Com a adoção destas políticas e a partir de legislações específicas, as organizações deveriam incluir nos procedimentos de recrutamento e seleção, critérios não discriminatórios, uma vez que as empresas são consideradas instrumentos de modificação da sociedade. A partir do momento em que a contratação de pessoas vindas de minorias tornou-se inevitável, os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio das políticas de gestão da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Todas essas conquistas legais resultaram em mudanças na composição da força de trabalho das organizações. A mão de obra tornou-se mais diversificada, com diferenças demográficas acentuadas, relativas à idade, gênero, raças, etnias e orientação sexual. E dessa alteração emergem e acentuam-se problemas organizacionais, como os relativos à identidade, aceitação e preconceito. Frente a esse novo cenário, a ciência administrativa, voltou-se para a discussão sobre a gestão da diversidade nas organizações, sobretudo a partir da década de 1980 (JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020).

Pereira e Hanashiro (2007) ao apresentarem os conceitos atribuídos ao termo diversidade observaram que há pelo menos três vertentes de pensamento que os definem. A mais utilizada concebe a diversidade a partir da identidade social, ou seja, das diferenças que há entre os grupos de indivíduos. Nesse sentido, consideram-se as diferenças referentes às características visíveis ou as chamadas dimensões primárias como raça, sexo ou idade. A segunda linha de pensamento diz que a diversidade é concebida através das características particulares que diferem os indivíduos entre si, onde são consideradas características secundárias, como a experiência profissional, a personalidade e o estilo de comportamento que são as características aprendidas, desenvolvidas ou próprias de cada indivíduo. A terceira vertente refere-se a uma mistura em que são contempladas não só as particularidades entre indivíduos, mas também as suas similaridades.

Aqui entendemos a diversidade como um conceito multidimensional, que abrange diferenças individuais étnico-racial, de gênero, orientação sexual, geracional, da classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais (JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020). A gestão da diversidade é exatamente gerir essas diferenças, em proveito das organizações e especialmente das pessoas. Baseia-se na aceitação das diferenças

existentes entre os indivíduos e no tratamento delas como um potencial a ser desenvolvido (MACCALI *et al.*, 2015).

2.2 Diversidade no Brasil

No cenário brasileiro, o tema diversidade é proveniente do meio educacional, da década de 1980, sendo incorporado ao meio empresarial na década de 1990. Seu surgimento, assim como no exterior, se deve às pressões de movimentos minoritários e do movimento sindical que apontavam a necessidade de se discutir temas como discriminação e diversidade racial, propiciando o início de uma discussão em âmbito nacional (SARSUR *et al.*, 2019; MAIA, 2017).

Sendo assim, o debate sobre diversidade no Brasil foi impulsionado, principalmente a partir dos anos 1980, pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988, como a proteção do trabalho das mulheres e a legislação que garantisse a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência na Administração Pública. Na sequência desse movimento, com a abertura econômica dos anos 1990 e consequente vinda de multinacionais norte-americanas para atuarem no país, o assunto se tornou pauta nas organizações (FRAGA *et al.*, 2020).

Silva (2019) enfatiza que, não obstante a Constituição Federal de 1988 já reconhecesse a necessidade de ações afirmativas em relação a determinados grupos, os direitos dessas minorias frequentemente ficam restritos ao papel, ou seja, nem sempre são cumpridos não encontrando espaço nas realizações sociais, uma vez que as políticas de institucionalização são novas e muito ligadas ao cumprimento de obrigações legais ao invés da justiça social.

Apesar de no Brasil, a preocupação com a gestão da diversidade surgir nos anos de 1990, foi somente em 1995, que o governo brasileiro começou a se preocupar oficialmente com políticas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego e no tratamento. Porém, movimentos sociais e de responsabilidade social nas organizações foram os principais difusores de práticas de gestão da diversidade nas empresas brasileiras. Entende-se que não há respostas formatadas para a gestão da diversidade no contexto brasileiro, mas que se deve reconhecer a questão do preconceito e da discriminação (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Desde 1995 governantes brasileiros manifestaram interesse em combater à discriminação no mercado de trabalho. Desde então a discussão sobre gestão da

diversidade no Brasil tem lentamente ganhando espaço na agenda de pesquisa da ciência administrativa. Se comparado ao estágio da pesquisa sobre a temática em países como Estados Unidos e Canadá, o Brasil está muito atrasado. Porém, a comunidade acadêmica brasileira da área de Administração tem dedicado atenção ao fenômeno da diversidade no contexto da gestão das organizações (JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020).

A gestão da diversidade no ambiente organizacional brasileiro se deu primeiramente com a discussão sobre cotas raciais, principalmente nas décadas de 1980 e 1990, pautadas nas chamadas ações afirmativas (MACCALI *et al.*, 2015). Para os autores, um dos principais problemas relacionados à diversidade no Brasil, se encontra em como promover a gestão da diversidade, pois não é um processo fácil. Isso ocorre devido a três questões principais: o ceticismo dos próprios membros organizacionais em relação aos programas e à sua efetividade; a atitude preconceituosa em relação aos colegas e chefes beneficiários desses programas; as dificuldades em modificar as rotinas de recursos humanos para se adaptar à questão da diversidade e incluí-la (MACCALI *et al.*, 2015; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Embora o legislativo tenha tomado algumas iniciativas nas décadas de 80 e 90, somente a partir dos anos 2000 que se pode observar uma atitude ativa por parte do governo. Apenas em 2003 foi criada uma Secretaria de Igualdade Racial e de Direitos Humanos. Esse órgão, institucionalizou de forma burocrática a gestão da diversidade nas organizações, objetivando promover a igualdade entre as minorias quanto à cor, etnia, gênero e orientação sexual (SILVA, 2019).

“Assim, em comparação com outros países, foi necessário mais tempo para que de fato a questão da diversidade fosse como pauta relevante no debate público brasileiro” (SILVA, 2019, p. 35-36). A legislação apoia a igualdade e diversidade pois o artigo 5º da Constituição brasileira assevera que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade (BRASIL, 1988, art. 5º).

Além das políticas públicas, cabe destacar os programas de gestão da diversidade que foram introduzidos no Brasil por multinacionais estrangeiras que já tinham, em suas matrizes, práticas contra a discriminação, as quais não eram comuns nas organizações nacionais, apesar de os brasileiros se considerarem livres de preconceitos (FLEURY, 2000).

A abordagem da diversidade coincide, também, com a vontade dos gestores brasileiros de recursos humanos em implementar políticas práticas que atendessem anseios sociais por uma sociedade mais igualitária com oportunidades iguais. Nesse sentido, políticas inclusivas relacionadas a questões como idade, sexo, orientação sexual e religião/crenças passaram a ser resguardadas por mecanismos legais a partir de 1994 no Brasil. No entanto, é possível verificar que a perspectiva da gestão da diversidade não pode ser dissociada da perspectiva de negócios, pois a diversidade é tratada, também, como meio para potencializar os lucros (PANIZA; CASSANDRE, 2018).

Ademais, os anos de 1990 podem ser considerados um marco para a gestão da diversidade no Brasil, uma vez que a diversidade começou a ser vista como um valor estratégico para as organizações, sendo considerado como fator de avaliação até em premiações (DANTAS; FILHO, 2019). Como por exemplo, o Guia Exame de Diversidade, concedido pela Revista Exame em parceria com o Instituto ETHOS, que reconhece publicamente as melhores práticas de diversidade e inclusão das empresas nos mais diversos setores no Brasil. Essa premiação avalia as melhores práticas em prol da equidade de gênero e racial, da inclusão da pessoa com deficiência e da promoção dos direitos LGBTQIA+. Nesse nicho específico, nos anos de 2019 e 2020 esse prêmio foi entregue à Empresa Shell (Instituto ETHOS, 2021).

Silva *et al.* (2020) pontua que o Decreto 7.037/09 que aprovou o Programa Nacional de Direitos Humanos, trouxe em uma de suas diretrizes a Garantia da igualdade na diversidade, sendo um dos seus objetivos estratégicos a Garantia do respeito à livre orientação sexual e identidade de gênero.

Nesse sentido, nas últimas décadas foram promulgados diversos dispositivos que tratam da inclusão e garantia de direitos a grupos historicamente marginalizados, como os negros e pessoas com deficiência. Em destaque a Lei nº 12.288, de 20/07/2010 (Estatuto da Igualdade Racial); o Decreto nº 8.136, de 5/11/2013 (regulamenta o Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial-Sinapir); a Lei nº 12.711, de 29/08/2012 (Lei de Cotas); e a Lei 10.436, de 25/04/2002 (que reconhece Libras como meio legal de comunicação e expressão) (JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020). Existem várias outras legislações no Brasil que amparam a diversidade e que serão apresentadas nos tópicos referentes a cada recorte de diversidade.

Graças ao arcabouço jurídico que ampara a diversidade nas organizações empresariais, muitas empresas brasileiras vêm buscando implementar políticas que tragam resultados positivos e maiores retornos a seus *stakeholders*. Muitas dessas empresas buscam utilizar sua força de trabalho como diferencial competitivo, não apenas para justificar uma empresa que seja socialmente responsável, mas também trabalhando com a diferença cultural de seus colaboradores como uma vantagem competitiva significativa (COUTINHO; COSTA; CARVALHO, 2009).

O espaço que o tema da diversidade tem tido nas organizações brasileiras vem crescendo. Esse interesse deve-se ao estabelecimento legal de cotas para pessoas com deficiência nas empresas e à maior articulação política dos grupos de minorias pretas, LGBTQIA+ e mulheres. As empresas, então, acabaram por fazer de tal temática uma vantagem competitiva, sendo tratada como aspecto de responsabilidade social, uma vez que se torna uma prática que apoia e viabiliza a inserção profissional destes indivíduos (MATTE; SANTOS, 2017).

Ademais, a gestão da diversidade tem sido uma resposta das empresas à pressão de grupos sociais em situação de desvantagem, ao dispositivo legal que determina a lei de cotas e à crescente atenção dos consumidores às empresas socialmente responsáveis. Na maioria das vezes, as organizações só dão atenção à diversidade quando há uma situação de crise entre grupos, ou conflito explícito, a partir do qual são tomadas medidas pontuais que serviriam como apaziguadoras momentâneas a tais embates (COUTINHO; COSTA; CARVALHO, 2009).

Mas, apesar da previsão legal que ampara a diversidade, Coutinho, Costa e Carvalho (2009) apontam que no Brasil tem-se uma falsa sensação de uma sociedade diversa e igualitária, como se houvesse harmonia entre as diversas culturas aqui representadas. Para os autores pode-se até considerar a sociedade brasileira como diversa, em razão dos vários grupos que aqui se fazem e fizeram representar, contudo, igualitária é uma expressão equivocada.

2.3 Recortes da diversidade no cenário brasileiro

O Brasil é um país que apresenta grande pluralismo cultural em virtude de sua formação histórica. A população brasileira é composta por descendentes de povos indígenas, colonos portugueses, escravos africanos e inúmeros imigrantes, provenientes da Europa e Ásia, fazendo com que houvesse uma rica mistura de etnias

e culturas. Além da diversidade cultural, religiosa, de raça, apresentam-se ainda a diversidade de gênero, de capacidades, dentre outros, o que demanda a necessidade de se gerir estas diferenças a fim de que se tornem fatores de desenvolvimento que permitam criar ambientes de criatividade e inovação (MAIA, 2017).

É fato que uma das maiores riquezas intangíveis do Brasil é sua etnicidade diversa, não faz sentido, em termos estratégicos, optar-se pelo uno quando se tem uma estrutura diversa e rica que se coloca como vantagem competitiva perante vários países que não dispõem desse componente (ETHOS, 2016).

No Brasil, a diversidade é ainda mais evidenciada, em função de uma mistura de características regionais, pluralismo religioso, níveis de formação, traços demográficos e econômicos, distinções que juntas, contextualizam as diferenças do povo brasileiro. As organizações precisam, nesse caso, desenvolver novas práticas de relações de trabalho e gestão de pessoas orientadas para os grupos diversos no seu interior (SARSUR *et al.*, 2019).

Quando se aborda o tema diversidade, o Brasil se destaca por ser diverso em cultura, religião, etnias etc. O tema chama a atenção por tratar da inserção e manutenção de pessoas diversas no mercado de trabalho, refletindo de forma positiva na sociedade ao se obter resultados significativos através desta prática gerencial (NEVES, 2020).

A gestão da diversidade no Brasil, ganhou força com a ajuda de diversos grupos que historicamente foram marginalizados e privados de seus direitos mais básicos. Ao abordar o tema diversidade, é possível identificar a expressão “minorias”. Este termo, através da sociologia, desconsidera o número de membros e concentra-se na disposição de poder na sociedade, no Brasil esse termo é habitualmente utilizado para descrever os grupos menos favorecidos na sociedade (NEVES, 2020).

Ao incluir as minorias nas organizações as diferenças se transformam em vantagem competitiva e posteriormente ocorre uma transformação e passam a ser um recurso que pode ser gerenciado (NEVES, 2020). A relevância de se considerar o papel da globalização é a compreensão de que as estruturas sociais e do mercado estão em constante mudança, e que se as organizações há algum tempo eram compostas, em sua maioria por homens, cumprindo seus papéis tradicionais, as condições de hoje já são ajustadas às necessidades impostas pela configuração do lucro e consumismo, o que abriu espaço para a diversidade em todas as esferas da economia brasileira (OLIVEIRA; IDIB, 2021).

Mulheres e pretos no Brasil, constituem a maior parcela demográfica da população o que, em termos numéricos, não são considerados minorias, mas que, porém, têm alguns direitos ignorados, em especial a ocupação de espaços de poder. A Sociologia utiliza o termo minorias para descrever os grupos da sociedade que não ocupam espaços de poder, independentemente de sua representação demográfica na sociedade (RENNER; GOMES, 2020). Nesse sentido, negros, que são 52,9% da população do país, estão, como as mulheres, em situação de desigualdade, sub-representação e afunilamento hierárquico no mercado de trabalho, como aponta o Instituto ETHOS (2016).

Dados do censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010 demonstram uma grande diferença salarial, social e econômica entre negros e brancos. A desigualdade racial e de gênero tem sido objeto de intensa discussão no Brasil, levada adiante por grupos defensores dos negros, mulheres e LGBTQIA+. Estes debates ganham notoriedade por meio da mídia, mas medidas governamentais concretas não têm sido tomadas. Medidas governamentais ainda são recentes e escassas e que esbarram em uma barreira cultural implícita e, apesar da Constituição Federal de 1988 e outras legislações mencionarem a discriminação, não reconhece o preconceito e as discriminações implícitas nos postos de trabalhos e outros locais públicos (RENNER; GOMES, 2020).

O gerente de uma organização que se proponha a valorizar a diversidade cultural e/ou demográfica no ambiente de trabalho necessita estar preparado para as tensões que podem surgir entre os indivíduos, por meio do engajamento pessoal e da disposição em solucioná-las. É importante salientar que utilizar-se da diversidade não se trata somente de aumentar a quantidade de trabalhadores pertencentes aos grupos de minorias, mas sim, de compreender que diversidade implica desfrutar das vantagens que tais pessoas oferecem para as organizações (MATTE; SANTOS, 2017).

Outro aspecto da diversidade no cenário brasileiro é a interseccionalidade, que é definida como a “interatividade de estruturas de identidade social como raça, classe e gênero ao gerar experiências de vida, especialmente experiências de privilégio e opressão” (DALPIAN; SILVEIRA, 2020, p. 378). Ela ocorre, quando por exemplo se observa que uma mulher negra é afetada pela raça e gênero simultaneamente, quando um homem gay também é PcD, ou quando uma mulher indígena se identifica como pertencente a alguma sigla do movimento LGBTQIA+.

Nesse sentido Fraga *et al.* (2020) apontam que estudos sobre a “diversidade na diversidade” poderiam ser mais expressivas caso focassem mais fortemente nas discussões interseccionais. Quando falamos da diversidade de corpos, por exemplo, há aqueles considerados saudáveis e bonitos, em detrimentos de outros. Há também o estigma social sobre pessoas que vivem com HIV, ainda erroneamente atrelado à homossexualidade masculina. Para os autores muitos estudos denunciam em seus textos violências das mais diversas formas sofridas por pessoas em contexto de diversidade. Isso suscita a reflexão de que novos termos incluídos na discussão são necessários para que essas questões sejam visibilizadas, como, por exemplo: misoginia, LGBTfobia, gordofobia, sorofobia, aporofobia, entre outros.

A diversidade no cenário brasileiro pode, assim, ser percebida sob inúmeras perspectivas: nas etnias, nas características regionais, no pluralismo religioso, em traços demográficos e econômicos, por exemplo (MAIA, 2017). Dessa forma, nos tópicos a seguir serão apresentados recortes específicos de diversidade, presentes no cenário brasileiro.

2.4 Diversidade geracional

Gerações são definidas pela faixa etária e experiências comuns em termos sociais, culturais e econômicos. Por coexistirem diferentes gerações no meio corporativo, é importante um ambiente de trabalho colaborativo com compartilhamento de atividades, ações, conhecimento e processos. Para tanto, é importante a identificação de cada perfil das gerações, divergências e pontos em comum a fim de tornar o ambiente mais harmônico (SILVA *et al.*, 2020).

A noção de geração é constituída por indivíduos nascidos em um mesmo período de tempo, recebendo as mesmas influências históricas e culturais relativas àquele determinado período histórico. Pode também ser identificado não só pelo ano de nascimento como também por eventos significativos em fases críticas do desenvolvimento da vida de um grupo. Para Mello e Sant’anna (2016), geração é um grupo de representantes de determinada faixa etária que compartilham, ao longo de sua vida, um conjunto de experiências que o diferencia de seus antecessores.

A diversidade geracional provoca inquietações no contexto contemporâneo ao considerar a realidade da dinâmica multigeracional como geradora de dificuldades e potencialidades para as organizações. Os trabalhadores de diferentes faixas etárias

podem apresentar expectativas, características, valores e visões de mundo que podem interferir nas relações interpessoais, bem como no ambiente de trabalho (COLET; MOZZATO, 2021).

Segundo Mello e Sant'Anna (2016) a composição da força de trabalho nunca foi tão diversificada quanto hoje. A diversidade é representada por um mix de etnias, gêneros, classes sociais, formações, geografias e culturas. Tal fenômeno tem despertado as empresas para o potencial e para os riscos associados à intensa diversidade. Os referidos autores apontam que, não obstante, pouca atenção tem sido direcionada a estudos mais sistemáticos sobre a diversidade geracional, abrindo espaços para estereótipos, tanto na mídia quanto na academia e nas organizações.

Gerações podem variar muito em tamanho, dependendo do número de nascimentos que ocorreram durante um determinado período. O tamanho de uma geração pode ter um impacto significativo no curso de vida dos indivíduos que pertencem a ele, bem como sobre aqueles que pertencem a outras gerações. Além disso, o tamanho de uma geração pode afetar a economia de um país e a sociedade como um todo (FORMENTON; STEFANO, 2017).

Para Mello e Sant'Anna (2016) a temática das diferenças entre gerações guarda suas origens em diferentes valores, atitudes, ambições e modelos mentais, os quais as pessoas trazem consigo. A constituição de uma geração está relacionada a fatores que incluem atitudes, valores e crenças sobre fatores sócio-histórico-culturais, tais como a família, religião e estilo de vida.

As diferentes gerações representam desafios para as organizações, tendo em vista as distintas faixas etárias, ocasionando comportamentos peculiares a cada uma delas, além de conhecimentos diferentes. Por outro lado, a convivência entre trabalhadores de diferentes gerações com características diversas pode potencializar a criatividade e a produtividade do trabalho. Além do mais é na atuação conjunta das multi gerações, aliada a outros aspectos organizacionais, que a cultura organizacional é constituída (COLET; MOZZATO, 2021).

A convivência entre diferentes gerações com características diversas pode potencializar a produtividade do trabalho, desde que haja o gerenciamento adequado das diferenças encontradas. Unindo as gerações e trabalhando na complementaridade, aproveitando as especificidades em relação à criatividade, aos comportamentos, ao empreendedorismo e à rapidez, entre outros aspectos, haverá

um melhor convívio e um ambiente rico em conhecimentos (COLET; MOZZATO, 2019).

A junção de todas as gerações nas organizações constitui a cultura organizacional, dessa forma, estes indivíduos possuem características que propiciam sua adaptação às mudanças, possuem facilidades em lidar ou serem totalmente adeptos as tecnologias e, isso, consiste em algo positivo para a organização contemporânea, entretanto algumas características desses indivíduos, principalmente, em relação a valores, visões de mundo e hierarquias são distintas e devem ser trabalhadas para evitar conflitos e efetivamente garantirem diferenciais competitivos (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

No ambiente de trabalho o encontro de gerações pode acabar gerando conflitos, sendo papel da empresa perceber o ambiente e saber lidar com essas situações que podem ser uma oportunidade de troca de conhecimento, proporcionando o crescimento da empresa (COUTINHO, 2020).

Apesar da ausência de consenso quanto às denominações atribuídas às gerações, sua universalidade, e o ano exato em que a geração se inicia, a literatura indica como mais reiteradas denominações envolvendo quatro gerações majoritariamente presentes no panorama globalizado atual: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e a mais recente, Geração Z (FORMENTON; STEFANO, 2017).

Nascimento *et al.* (2016) enfatizam que a literatura não apresenta um consenso em relação a divisão temporal das gerações, os períodos de cada geração são encontrados com intervalos parecidos, entretanto, outras vezes não.

A Tabela 1 apresenta o grupo geracional mais aceito na literatura e a idade que teriam, agora, em 2022. Nesta, cada geração foi agrupada por período de datas de nascimento, e a projeção de idade para 2022.

Tabela 1- Grupos de gerações por faixa etária.

Grupo de gerações	Datas de nascimento	Idade em 2022
Geração Z	1995-2010	27-12
Geração Y	1981-1994	41-28
Geração X	1965-1980	57-42
<i>Baby Boomers</i>	1946-1964	76-58

<i>Silver Streakers</i>	Antes de 1946	76 ou mais
-------------------------	---------------	------------

Fonte: Adaptado de Ceretta e Froemming (2011).

Nascimento *et al.* (2016) destacam que esta caracterização por grupo não é claramente definida apenas temporalmente, ou seja, por faixa etária, pois dependendo das condições sociais, econômicas ou culturais em que o indivíduo está integrado não é possível definir claramente sua geração tendo como base apenas as idades que possuem.

Nos tópicos a seguir serão apresentadas características e particularidades de cada uma das gerações que estão no mercado de trabalho atualmente.

2.4.1 A geração dos *Babys Boomers*

Nasceram entre 1946 e 1964. O nome dessa geração está relacionado com a explosão demográfica que trouxe um boom econômico do pós-guerra. Nos primeiros anos desse boom, escolas estavam superlotadas, faculdades não tinham assentos suficientes e a competição por iniciar logo no mercado de trabalho era intensa. Nesse período, a concorrência tornou-se bem mais intensa e as empresas foram forçadas a aumentar sua capacidade de responder ao mercado em uma velocidade jamais vista, como resultado, os jovens *Baby Boomers* aprenderam a competir por recursos e sucesso (FORMENTON; STEFANO, 2017).

Esta geração se desenvolveu marcada por movimentos de direitos civis, pela irreverência dos Beatles e pela Guerra do Vietnã. No Brasil, foram influenciados pelo Movimento Hippie e ditadura militar. Essa geração cultiva valores trabalhistas como, por exemplo, sucesso, realização, ambição, se opondo ao autoritarismo e a lealdade, além disso, valorizam o bem-estar e a qualidade de vida (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

A geração *Baby Boomer* seguiu os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros. Além disso, tendem a ser mais cooperativos e participativos no trabalho (VELOSO; SILVA; DUTRA, p. 201, 2012).

A literatura retrata os *Baby Boomers* como bastante inclinados a serem leais às suas organizações, serem cooperativos e a construírem suas identidades baseadas em seu trabalho (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Os autores apontam

que “a preferência dos *Baby Boomers* por aprendizado e crescimento deriva de sua necessidade de provar seu próprio valor e fortalecimento da sua identidade profissional” (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012, p. 198).

Os *Baby Boomers* são orientados para a realização, dedicados e focados na carreira. Eles recebem projetos emocionantes e desafiadores e se esforçam para fazer a diferença. Equilibram trabalho e posição com autoestima, são bastante competitivos no local de trabalho. São espertos, engenhosos e se esforçam para vencer. Boomers acreditam na estrutura hierárquica e ranking e podem ter dificuldade em ajustar as tendências de flexibilidade no local de trabalho (FORMENTON; STEFANO, 2017, p. 8).

A geração *Baby Boomers*, pelo seu momento no ciclo de vida profissional, está mais propensa a priorizar valores que extrapolam as dinâmicas intramuros das organizações (MELLO; SANT’ANNA, 2016). Para Formenton e Stefano (2017, p. 7), “reconhecer e aproveitar a história, experiência e sabedoria que a geração *Baby Boomer* tem para oferecer é um excelente mecanismo para transferência de conhecimento e construção de equipes”. Os autores apontam ainda que os *Baby Boomers* se caracterizam por serem extremamente trabalhadores e motivados por posição, regalias e prestígio. Saboreiam longas semanas de trabalho e definem-se por suas realizações profissionais.

O mercado de trabalho está passando por uma fase de esvaziamento dessa geração, pois a maioria dos integrantes dessa geração estão se aposentando, portanto, deixando as organizações. Os *Baby Boomers* tiveram boas oportunidades financeiras no início de suas carreiras, assim conseguiram se estabilizar no mercado, vindo a se tornarem gerentes e CEOs de muitas organizações (MELLO; SANT’ANNA, 2016). Freitas (2015) aponta que a geração dos *Baby Boomers* geralmente ocupa os cargos mais elevados, selecionam e treinam sucessores, além de serem responsáveis pelo repasse da cultura e memória da organização. A referida autora comenta que em virtude da elevação do tempo de vida das pessoas, surgiu a possibilidade concreta de se ter, pela primeira vez na história da humanidade, quatro gerações trabalhando juntas, o que poderia ser um excelente objeto de pesquisa.

2.4.2 A geração X

Fazem parte da geração X pessoas nascidas de 1965 a 1980. Essa geração mostra-se consideravelmente descrente e desconfiada em relação às organizações.

As pessoas dessa geração valorizam muito trabalhar para si próprias e tratam a autoridade de maneira informal (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Os autores apontam ainda que os valores da geração X podem ser considerados mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência.

A geração X nasceu durante a fase mais anti-criança na história. No início dos anos 60, a pílula anticoncepcional tornou-se amplamente disponível e o aborto foi legalizado nos Estados Unidos. Estes dois fatores são apontados como responsáveis pelos poucos nascimentos desta geração, quando comparada com a quantidade de nascidos na geração Y e *Baby Boomer* (FORMENTON; STEFANO, 2017).

A Geração X cresceu em processo de transformação, principalmente em relação à força de trabalho feminina, tendo preferência pela administração e economia. Esta geração tende a ter o foco em resultados, têm uma visão empreendedora e desenvolveu habilidade para aprender novas tecnologias para se manter no mercado. Os membros valorizam títulos acadêmicos e entendem cargos hierárquicos como resultados de muito esforço, também são caracterizados pelo imediatismo, mas os sujeitos são otimistas e confiantes demonstrando flexibilidade e criatividade (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Os membros dessa geração valorizam a flexibilidade, as opções de equilíbrio entre trabalho e vida. Estão dispostos a sacrificar salário e status por mais tempo para si. Membros da Geração X tendem a valorizar o trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e materiais. Os mais jovens da geração X, são motivados para o trabalho. O que mais caracteriza a Geração X é a capacidade de aprender coisas novas, autonomia e empreendedorismo (FORMENTON; STEFANO, 2017).

Em relação ao mercado de trabalho atual, Coutinho (2020) enfatiza que por viverem numa época mais libertária, os profissionais da geração X desenvolveram as primeiras características de desapego ao ambiente profissional. Além disso, há ainda uma facilidade maior por parte dessa geração quanto ao uso de tecnologias. Isso se dá ao fato desses profissionais terem acompanhado e adotado o avanço tecnológico de perto. O autor aponta ainda que no mercado de trabalho, as principais características dessa geração são: busca por solidez e estabilidade, respeito hierárquico, dedicação e motivação.

2.4.3 A geração Y

A geração Y compreende os nascidos de 1981 a 1994. São caracterizados pela relutância em obedecer à hierarquia da organização. No entanto, desejam uma direção clara e apoio da gestão em suas atividades; procuram flexibilidade e autonomia na realização de tarefas e possuem a vantagem de lidarem habilmente com as novas tecnologias. São indivíduos difíceis de gerir por causa da sua falta de atenção (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

A geração Y demonstra atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações atuais. Essa geração rejeita tradicionais intervenções educativas em favor da interatividade e modelagem de formas de aprendizado que atendam suas necessidades. Indivíduos da geração Y estão habituados a compartilhar informações e a estarem em contato com as pessoas no ambiente virtual, dentro e fora das organizações (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012, p. 201).

Com a globalização e a evolução da tecnologia, os membros da Geração Y são mais bem-sucedidos em termos de tecnologia do que as outras gerações. Os indivíduos da Geração Y se adaptam mais facilmente quando comparados aos indivíduos da geração X e dos *Baby Boomers*. Além disso, a Geração Y dá maior ênfase ao foco interno quando se trata de sua carreira. Essa geração sente-se responsável pela equipe e tem um forte desejo de fazer parte de sua gestão, mesmo quando estão em um nível hierárquico mais baixo (FORMENTON; STEFANO, 2017).

Nascimento *et al.* (2016) enfatizam que a proatividade, a ambição, o otimismo e a valorização do trabalho em equipe são algumas das características desta geração, uma vez que os indivíduos dessa geração estão sempre ávidos por desafios e conseguem desenvolver multitarefas simultaneamente. Na visão de Ceretta e Froemming (2011, p. 19) “se essa geração pudesse ser resumida em uma única palavra, esta seria diversidade”.

Essa geração tem grandes expectativas de seus empregadores. Procuram novos desafios e não têm medo de questionar autoridades. As pessoas desta geração sentem-se satisfeitas quando há variedade, desafios e oportunidades, tendendo a fazer várias coisas ao mesmo tempo. A geração Y busca um trabalho significativo e aprendizado, está orientada para a equipe e buscando a aprovação dos outros. (FORMENTON; STEFANO, 2017).

Coutinho (2020) aponta que as pessoas dessa geração viveram diante do marco da implantação completa da tecnologia no cotidiano, desde o berço. No entanto, o uso da tecnologia não trouxe apenas benefícios. Para o autor, no mercado de trabalho atual, a facilidade em conversar de forma remota e resolver problemas de maneira simples torna o desapego e a individualidade traços comuns para os profissionais dessa geração. O autor reforça ainda que as principais características dos profissionais dessa geração são: perfil multidisciplinar, soluções criativas e inovadoras e facilidade no uso de tecnologias.

2.4.4 A geração Z

As pessoas da geração Z também são chamados de nativos digitais, pois nasceram a partir da disponibilidade de informações rápidas e acessíveis na grande rede de computadores. Essa geração é composta por pessoas nascidas entre 1995 a 2010 e já nasceram em contato direto com a internet, nunca conheceram o mundo sem computador, chats e telefone celular. Sua maneira de pensar foi influenciada, desde o nascimento, pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia gerou (COLET; MOZZATO, 2019).

Na Geração Z, a letra que dá nome a esse grupo vem do termo “zapear” que é o ato de trocar de canal de TV constantemente pelo controle remoto. Estes chegaram ao mercado de trabalho esperando por um mundo semelhante ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global. Com isso, as organizações se deparam com o desafio de se adaptar às mudanças e atualizar seus negócios, criando novas formas de liderança e motivação. Tendo em vista que estão constantemente presenciando mudanças, desenvolvem multitarefas e buscam por desafios constantes (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Os integrantes da geração Z possuem mais naturalidade ao lidar com as novas tecnologias, assim, como consequência, desenvolvem capacidades e características específicas correspondentes a estes estímulos, como a execução de multitarefas e a velocidade na captação de conteúdos (COLET; MOZZATO, 2019).

A geração Z desperta o interesse de muitas organizações na atualidade pois é extremamente consumista. É um segmento apaixonado pela tecnologia, pela mídia e suas ferramentas de transmitir informações. Utiliza a televisão, ouve o rádio, acessa a internet e fala ao celular simultaneamente, sem qualquer dificuldade. Leva esse

comportamento frenético e acelerado, para as escolas e para as empresas nas quais trabalham, exigindo novas práticas educacionais e gerenciais, a fim de conduzir tais comportamentos para que se possa extrair o melhor desse segmento, extremamente criativo e inovador (CERETTA; FROEMMING, 2011).

No campo profissional a geração Z possui trabalhadores que esperam ter o reconhecimento de seus superiores, anseiam por rápida ascensão na carreira, são inteligentes, fazem multitarefas, buscam desafios, autonomia, flexibilidade, qualidade de vida, e sobretudo, valoriza trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho (COLET; MOZZATO, 2019).

No mercado de trabalho atual a inovação tem sido a maior qualidade percebida pelos gestores. Por ainda serem jovens e em menor número em comparação às outras gerações no mercado, é difícil definir com exatidão suas características, sendo criatividade, inovação extrema e perfil individualista algumas características dos profissionais dessa geração (COUTINHO, 2020).

2.5 Diversidade de gênero – mulheres

No século XX, as mulheres conquistaram o direito ao voto e à inserção no mercado de trabalho. Desde lá, a mulher vem se profissionalizando e ocupando espaços profissionais, sociais, culturais e políticos que eram ocupados tradicionalmente pelos homens. Porém, a mulher ainda é alvo de discriminações, como diferenças salariais, subjugação e visão masculina prevalecente (MATTE; SANTOS, 2017).

Assim, ao longo dos anos, a mulher foi se estabelecendo no ambiente empresarial e a cada dia vem consolidando seu espaço. A diversidade de gênero tem ganhado atenção no mundo corporativo, sendo demonstrado que um conselho empresarial de gênero diversificado traz diferentes perspectivas e ideias, podendo até melhorar o resultado financeiro da empresa (SILVA *et al.*, 2020).

A entrada das mulheres no mercado de trabalho, há algumas décadas atrás, levantou a questão do gênero como indicador de diversidade nas organizações. Apesar disso, ainda nos dias de hoje, mesmo com os avanços ocorridos, observa-se práticas discriminatórias e preconceituosas contra mulheres no ambiente de trabalho que são facilmente visualizadas na dificuldade de se encontrar mulheres em cargos mais altos em determinadas organizações ou segmentos, nas diferenças salariais e

em casos de assédio moral e sexual (em números de proporções alarmantes), se comparados aos homens (MAIA, 2017; DUTRA; FERREIRA, 2020).

Por outro lado, hoje, encontramos mulheres em posições, cargos e funções profissionais em que há pouco tempo observava-se em sua quase totalidade homens. Seja dirigindo ônibus, trabalhando em carga e descarga, sendo guardas de trânsito, policiais militares e civis, dentre tantas outras funções antes destinadas majoritariamente aos homens. Nesses novos cenários sociais, a mulher parece tomar espaços tradicionalmente masculinos no mundo corporativo (COUTINHO; COSTA; CARVALHO, 2009).

Não obstante a mulher galgar espaços nunca antes conquistados, Dantas e Filho (2019) apontam que mulheres que conseguiram chegar em altos cargos de chefia, passaram por algum tipo de discriminação velada no curso de sua trajetória profissional, assim, na visão dos autores existem barreiras à atuação empresarial feminina. Nesse sentido, Henderson, Ferreira e Dutra (2014) apontam que apesar do crescimento da força de trabalho feminina, das mudanças legais favoráveis e das respectivas conquistas, ainda são poucas as mulheres que chegam ao topo da hierarquia organizacional, principalmente se comparadas proporcionalmente aos homens.

Segundo o último censo do IBGE de 2010, a população brasileira é composta por 51,7% de mulheres e 48,3% de homens (RENNER; GOMES, 2020). Apesar de serem maioria em número populacional, Oliveira e Idib (2021) enfatizam que no mundo corporativo, mesmo com um novo discurso social configurado acerca da igualdade de gênero, ainda não há paridade de condições de tratamento, levando com que a maior parte das mulheres migrem para trabalhos informatizados, com instabilidade de remuneração e com poucas garantias de direitos.

Mesmo as mulheres sendo maioria da população brasileira, estão sub-representadas no mercado de trabalho, pois, além da desigualdade em relação aos homens, enfrentam um afunilamento hierárquico que as exclui, em maior proporção, dos postos mais elevados da escala hierárquica (Instituto ETHOS, 2016).

Embora comprovado que mulheres na liderança trazem melhor desempenho aos negócios, incluindo aspectos de criatividade, inovação, captação de clientes e aumento significativo de lucros, a maioria dos CEOs continuam sendo homens, ficando o sexo feminino propenso à administração de pequenos negócios (OLIVEIRA; IDIB, 2021).

Quanto às diferenças salariais, Oliveira e Idib (2021) relatam um grave problema quando indivíduos de sexo masculino têm remuneração mais elevada que os de sexo feminino, que em muitas vezes ocupam cargos completamente idênticos e com as mesmas atividades pré-estabelecidas. Na visão das autoras, esse fenômeno, que é predominantemente no mundo dos negócios, é um comportamento típico de machismo, já que nega à mulher as mesmas prerrogativas que são concedidas aos homens. Um estudo levantado pelo IBGE (2019) apontou que homens ganhavam, em média, 27,1% mais do que as mulheres.

Oliveira e Idib (2021) apontam que os estereótipos estruturam a crença de que as mulheres não estão aptas para cargos de chefia, ainda que plenamente qualificadas, formando o chamado “teto de vidro”, barreira invisível que impede a ascensão feminina, justificada por fatores como maternidade, cuidados com a família. Além das barreiras organizacionais, como empresas estratificadas, não rotatividade de representação, ausência de treinamento e incentivos para mulheres na área, entre outros.

O fenômeno do teto de vidro foi uma expressão utilizada pela primeira vez no ano de 1978, por Marilyn Loden, escritora e consultora de gestão, em uma exposição de mulheres em Nova York. O teto de vidro corresponde a uma barreira artificial e invisível, porém rígida o suficiente, criada por um conjunto de atitudes vindas de um preconceito institucional sistematizado, que impedem e/ou dificultam a ascensão de mulheres para cargos de gerência dentro do mercado de trabalho. Se o teto de vidro ocorre nas organizações, ele é essencialmente um reflexo de todas as desigualdades de gênero que as mulheres vivem, sejam elas sociais ou econômicas (OLIVEIRA; IDIB, 2021).

Do teto de vidro decorre a ausência de mulheres em cargos de direção, pois quanto mais prestígio houver no cargo, menos mulheres encontraremos. Exemplo disso, é a própria direção do Brasil que, em mais de 500 anos de existência contou com apenas uma mulher em seu comando, Dilma Rousseff, a qual foi arrancada pelo sexismo, machismo e misoginia, além de sofrer toda sorte de violência por ser mulher, tendo sua competência constantemente questionada (NUNES; LIMA, 2021).

Além do “teto-de-vidro”, alguns autores têm estudado o fenômeno do “penhasco-de-vidro” que trata da colocação de mulheres em posições de liderança quando a empresa está em situação mais arriscada, uma vez que são consideradas mais habilidosas para lidar com crises (MATTE; SANTOS, 2017).

Pela condição de ser mulher, trabalhadoras lidam com diversas barreiras, em um amplo labirinto até a ascensão dentro do mercado (OLIVEIRA; IDIB, 2021). Dessa premissa surgiu, muito recentemente, o conceito de labirinto de cristal desenvolvido pelas pesquisadoras americanas Alice Eagly e Linda Carli, em 2007. Este conceito amplia a ideia de teto de vidro pois entende que desenvolver uma carreira bem-sucedida sendo mulher é possível, mas o caminho é lento, tortuoso e complexo devido às inúmeras barreiras discriminatórias com as quais as mulheres têm que lidar em todas as etapas do desenvolvimento de sua vida no trabalho e não apenas no que se refere às promoções de cargo no ambiente laboral (MENDES, 2017).

Outro fenômeno que atinge mulheres no mercado de trabalho é o “piso pegajoso”. Criado por economistas feministas, o piso pegajoso traduz-se em uma segregação das mulheres no plano horizontal do mercado de trabalho, onde são confinadas às funções que remetem às atividades domésticas. A metáfora do “piso pegajoso” refere justamente à dificuldade que as mulheres, concentradas em determinados postos de trabalhos que são desqualificados, mal remunerados e empregos menos valorizados economicamente, encontram para alterar a sua situação (NUNES; LIMA, 2021).

As autoras Nunes e Lima (2021) observam ainda que, o piso pegajoso é a primeira barreira criada pela economia sexista, uma vez que esse preconceito de gênero desencadeia disparidades salariais gritantes entre homens e mulheres, haja vista que as funções enviesadas pelos afazeres domésticos são desvalorizadas pois como as tarefas domésticas não geram lucro, o trabalho doméstico foi naturalmente definido como uma forma inferior de trabalho, em comparação com a atividade assalariada capitalista. As autoras apontam ainda que a economia sexista coloca nos ombros das mulheres as atividades não remuneradas, como por exemplo, os cuidados com as crianças e limpeza do lar, o que acarreta exaustão nessas mulheres que são submetidas à jornada dupla e até tripla de trabalho.

A pesquisa da *Grant Thornton, International Business Report (IBR) – Woman In Business*, de 2016, realizada em diversos países, inclusive no Brasil, constatou que as principais dificuldades que as mulheres enfrentam no âmbito laboral são: desigualdades salariais, assédios, oportunidades de carreira diferentes e conciliação da carreira profissional com a maternidade.

Em pesquisa sobre a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, Dutra e Ferreira (2020) entrevistaram mulheres que ocupam cargos estratégicos em

organizações da cidade de Palmas – TO, e verificaram que o fenômeno do *manterruption*, que é a interrupção desnecessária de uma mulher por um homem, é muito comum em reuniões no ambiente de trabalho. Outra questão constatada é a de que, apenas pelo fato de serem mulheres, estas precisam demonstrar mais comprometimento com a organização, sendo constantemente testadas sobre suas capacidades profissionais, além disso, casos de assédio moral e sexual já foram vivenciados e percebidos no ambiente de trabalho.

2.6 Diversidade de gênero e orientação sexual – LGBTQIA+

Nos últimos anos, temas relacionados à diversidade têm conquistado espaço no mundo corporativo brasileiro, entre eles, a diversidade sexual e de gênero. Em meados da segunda década do século XXI já foi possível perceber que mulheres, negros, homossexuais e outras minorias começam a ser objeto de esforço das organizações, que visam promover a inclusão e a igualdade entre as pessoas, mesmo que muitas vezes essas ações sejam promovidas somente de forma discursiva, a fim de passar a imagem de uma organização preocupada com a diversidade. Porém, mesmo com tais medidas adotadas por algumas organizações, ainda é perceptível a grande dificuldade enfrentada pelas pessoas LGBTQIA+ não somente na inserção no mercado de trabalho, mas também e sobretudo na sua permanência nele (LAURINI; SANTOS, 2021).

Os conceitos de sexo e gênero possuem significados diferentes, sendo que o sexo se baseia na condição física que difere a fêmea e o macho. Enquanto gênero é referente a uma 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 (SILVA *et al.*, 2020).

As questões de sexo e gênero podem ser abordadas sob diversas perspectivas nos estudos organizacionais, porém um ponto em comum entre essas visões é a de que existe uma dominação masculina e heterossexual. A heteronormatividade, inclusive, é apontada, em estudos internacionais, como dominante nas escolas de Administração e na literatura organizacional (PANIZA; CASSANDRE, 2018).

Em uma pesquisa aplicada pela empresa de consultoria em Gestão de Pessoas Elancers, em 2017, verificou-se que aproximadamente 7% das organizações brasileiras não contratariam pessoas homossexuais de forma alguma e outras 11% jamais os escolheriam para representá-las (LAURINI; SANTOS, 2021). É notório que no âmbito das organizações, a sexualidade sempre foi cercada de tabus e, deste modo, evitada. No entanto, nos últimos anos, muito da literatura em administração tratou do assunto, pois o tema diversidade tem-se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho (MENDONÇA *et al.*, 2019).

As políticas de gestão de pessoas voltadas à diversidade sexual parecem surgir nas empresas como uma forma de alinhar valores e princípios às práticas da organização, muita das vezes, em resposta a uma necessidade de autoajuste da própria organização às modificações impostas pelo mercado (COUTINHO; COSTA; CARVALHO, 2009).

Existem sim, algumas iniciativas empresariais que, estrategicamente, procuram ampliar as possibilidades de inserir LGBTQIA+ no mercado de trabalho, porém, em alguns contextos, não rompem com as discriminações e, desse modo, reforçam práticas discriminatórias e preconceituosas as quais a população LGBT historicamente são submetidas (SOUZA, 2020).

Nesse sentido, mais importante que uma legislação antidiscriminatória no meio das organizações, é a implantação de uma geração organizacional cordial para os LGBTQIA+, uma vez que políticas de diversidade não asseguram que o preconceito não ocorra no dia a dia de uma organização. É preciso que a orientação sexual não seja excluída nas condições da diversidade, contando com a prerrogativa do respeito (DANTAS; FILHO, 2019).

Ainda se percebe certa dificuldade do ambiente empresarial para o público LGBTQIA+, dessa forma no contexto empresarial ainda é comum que pessoas prefiram não demonstrar sua identidade, a fim de protegerem-se. Muitos LGBTQIA+ possuem dificuldades para conseguir um emprego e manter o trabalho, tendo mais sucesso por meio do anonimato (SILVA *et al.*, 2020).

Diversos LGBTQIA+ não declaram sua orientação sexual no trabalho por medo de sofrerem discriminação, demissão ou de terem questionadas as suas habilidades profissionais. Por receio, pessoas acabam criando maneiras de não revelar sua orientação sexual para os colegas de trabalho (LAURINI; SANTOS, 2021).

No entanto, Dantas e Filho (2019, p. 27) ressaltam que “a homofobia no meio empresarial, na atualidade, pode ser interpretada e vista por muitos como desvantagem competitiva”.

Muito disso se dá em virtude de que em 2019 o Supremo Tribunal Federal (STF) do Brasil enquadrou a homofobia e transfobia como crimes de racismo ao reconhecer omissão legislativa. O STF determinou que até que o Congresso Nacional edite lei específica, as condutas homofóbicas e transfóbicas, reais ou supostas, se enquadram nos crimes previstos na tipificação da Lei do Racismo, Lei 7.716/2018 e, no caso de homicídio doloso, constitui circunstância que o qualifica, por configurar motivo torpe (STF, 2019).

Mas, mesmo com a legislação, os LGBTQIA+ ainda encontram barreiras no ambiente organizacional, como a discriminação, a homofobia, os estereótipos negativos, os estigmas sociais e o medo infundado da AIDS, atribuído erroneamente a esse grupo. Entretanto, a questão aborda relações assimétricas de poder nas organizações e relações existentes em uma sociedade normatizada pela heterossexualidade. A violência contra LGBTQIA+, vai desde a retaliação até a exclusão social dentro da organização (MATTE; SANTOS, 2017).

São escassos os registros de pesquisas sobre experiências inclusivas de orientações sexuais e gêneros, especialmente se forem considerados os públicos da letra T -travestis e transexuais. No entanto, o advento da mídia digital, tem refletido sobre a vida de muitos e estudos sobre gays, lésbicas, travestis e transexuais precisam ser evidenciados na tentativa de compreender as violências, desigualdades, estereótipos e significações que perpassam a vida profissional dessas pessoas (PANIZA; CASSANDRE, 2018).

Devido a homofobia e transfobia, a inclusão da população LGBTQIA+, em especial os transexuais, travestis e transgêneros, no mercado de trabalho torna-se um desafio. O desrespeito ao nome social é só uma das situações pela qual os trans enfrentam para entrar no mercado de trabalho ou, até mesmo, nas seleções de emprego (SOUZA, 2020).

Travestis, transgêneros e transexuais quando inseridos no mercado de trabalho, ocupam postos em que a precarização se evidencia mais fortemente, como no caso das centrais de teleatendimento. Muitos travestis e transgêneros relatam serem convocados para trabalharem em serviços de *call center* e reconhecem serem os locais que mais acolhem a população LGBTQIA+. Estudos críticos relacionados a

esse contexto, explicitam que essa inserção se dá de maneira “menos problemática”, por se tratar de um trabalho que tem pouca ou quase nenhuma ligação direta com os clientes, toda a relação se dá via telefone e/ou e-mail, ou seja, é uma inserção que acolhe a diversidade, escondendo-a (SOUZA, 2020).

2.7 Diversidade de raças, cores e etnias

O termo raça foi construído historicamente pela sociedade por meio de aspectos culturais baseado em elementos físicos, como cor da pele, estatura, tipo de cabelo e formato do crânio. Anteriormente haviam três principais grupos: europeus, afrodescendentes e índios, porém, com a miscigenação em quase toda América Latina, surgiram novas raças como mestiços e mulatos (SILVA *et al.*, 2020).

Silva *et al.* (2020) apontam que existe uma diferenciação entre etnias e raças. Raças são diferenciadas por características físicas ou biológicas, já as etnias são diferenciadas por valores culturais, tais como religião, língua e tradições.

Na concepção de Coutinho, Costa e Carvalho (2009), vivemos em uma sociedade em que a cor, a raça ou a etnia constituem-se como mecanismos de classificação social, pois afrodescendentes são segregados no acesso a bens de toda ordem e limitados em seus direitos de cidadania. Nas organizações não é diferente, sendo inclusive um pouco mais acentuada, visto que muitas vezes se busca justificar por meio de estudos o porquê da ausência dos afrodescendentes na organização, e nesse âmbito surgem críticas contra o caráter meritocrático das cotas nas empresas, especialmente no que se refere a cargos de chefia e direção. Os autores apontam que os negros são associados a posições sociais, econômicas e intelectuais inferiores com relação às outras parcelas da população, “nascer negro no Brasil não traz apenas preconceitos de cor, como também de pobreza e falta de capacitação para o trabalho” (COUTINHO; COSTA; CARVALHO, 2009, p. 31).

Coutinho, Costa e Carvalho (2009) analisaram o impacto das ações afirmativas sobre as pessoas pretas, observando quais fatores contribuíram para a melhoria das condições de vida e para a diminuição das desigualdades raciais. Para os autores, no curso da história, quando governos menos conservadores estavam no poder, havia um maior desenvolvimento de políticas de igualização de oportunidades. No entanto, quando os governos brasileiros eram menos participativos e mais conservadores em termos sociais, os ganhos foram baixos, ainda que a economia

estivesse em ritmo de crescimento, o desemprego fosse baixo e os níveis educacionais tivessem aumentado.

No contexto empresarial, minorias étnicas, tais como indígenas, ciganos ou membros de religiões ocidentais, percebem mais barreiras relacionadas à carreira. A discriminação racial tem impactos em todas as camadas das empresas no contexto do mercado de trabalho. As empresas, por sua vez, a fim de alavancarem a diversidade precisam realizar ações com o intuito de minimizar a discriminação e desigualdade (SILVA *et al.*, 2020).

No Brasil, a políticas de cotas parece ter efeitos indesejáveis, em função de ser considerada por alguns críticos como humilhante, ou geradora de injustiças. No entanto, por outro lado, a mera ampliação do debate acerca de políticas compensatória para diversos setores da sociedade, é benéfica por si só, pois traz à tona a importante discussão acerca da existência de desequilíbrios em nossa sociedade (COUTINHO; COSTA; CARVALHO, 2009).

No último censo demográfico de 2010, o IBGE apontou que no Brasil 91 milhões de pessoas se classificaram como brancas (47,7%), cerca de 82 milhões se declararam pardos (43,1%) e 15 milhões, pretos (7,6%). Os amarelos chegaram a quase 2 milhões (1,1%) e os indígenas a 817 mil (0,4%). Dos indígenas, 60,8% estão concentrados nas áreas rurais (IBGE, 2010a).

O censo de 2010 também levantou o rendimento dos grupos de raça e cor, constatando que brancos, tem rendimentos em média 2 vezes maiores que pessoas pretas (IBGE, 2010b). De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD, o recorte por cor ou raça é fundamental para o diagnóstico das desigualdades de rendimentos do País. No balanço geral, em 2018, expedido pelo IBGE, ficou constatado que brancos ganhavam em média 73,9% a mais do que pretos ou pardos. Tanto na ocupação formal, como na informal, as pessoas pretas ou pardas receberam menos do que as de cor ou raça branca (IBGE, 2019).

O recorte tanto por nível de instrução, quanto por hora trabalhada, reforça a percepção da desigualdade por cor ou raça. Em 2018, enquanto o rendimento médio das pessoas ocupadas brancas atingiu R\$ 17,0 por hora, entre as pretas ou pardas o valor foi R\$ 10,1 por hora. Os contrastes de rendimentos do trabalho, quando analisado o aspecto cor ou raça, mantêm-se presentes em todos os níveis de instrução, inclusive no mais elevado. Pessoas brancas com nível superior ganham

cerca de 45% a mais do que as de cor ou raça preta ou parda que também possuem nível superior (IBGE, 2019).

Outra informação apresentada pelo IBGE (2019) é a de que pessoas brancas ocupam 68,8% dos cargos de gerência em grandes empresas, já pessoas pretas ou pardas ocupam 29,9% dos cargos. Esse dado é preocupante considerando que no Brasil a população ocupada preta ou parda é superior em 25,2% a de cor branca. Quanto ao índice de desemprego, 29% dos desempregados no último PNAD são pessoas pretas ou pardas, já as que se declaram brancas correspondem a 18,8%.

Os dados apresentados pelo IBGE corroboram com a ideia de Osório (2021, p. 7) que enfatiza que “pessoas brancas têm mais renda, mais escolaridade, moradias mais salubres e seguras. A frieza, contudo, não advém dos números, mas da realidade que retratam, na qual a desigualdade racial é constatável a olho nu”.

No que tange ao mercado de trabalho, os dados apresentados pelo IBGE mostraram que é grande a diferença que separa esses dois grupos populacionais: brancos e pretos ou pardos. Nesse sentido, Osório (2021) também analisou dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, quanto a desigualdade socioeconômica entre negros e brancos no Brasil e indicadores da desigualdade racial de renda no período de 1986 a 2019, concluindo que nas últimas três décadas, a desigualdade racial de renda persistiu quase intocada no Brasil. Entretanto, a tolerância social ao racismo parece menor que no passado. Os casos são noticiados e podem atingir grande repercussão. As vítimas não mais se calam, e, frequentemente, recebem grande apoio da sociedade. Paralelamente, a valorização da negritude nesse período é inegável, bem como a ampliação da presença negra em posições sociais destacadas.

2.8 Diversidade de PCD

O termo deficiência significa a perda permanente ou total de uma das funcionalidades do corpo. O Decreto 3298/99, dispôs sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa com Deficiência e definiu cada tipo de deficiência, seja ela, física, auditiva, visual ou mental. Desde então as Pessoas com Deficiência passaram a ser incluídas pelas suas potencialidades e as empresas passaram a realizar a inclusão dos mesmos pela gestão da diversidade (SILVA *et al.*, 2020).

De acordo com o censo demográfico de 2010, 23,9% da população brasileira possui algum nível de comprometimento funcional (IBGE, 2010a). Silva, Wildner e Zorzo (2020) analisaram o censo de 2010 e verificaram que existem cerca 45.606.048 brasileiros com alguma deficiência, as mais comuns foram divididas em quatro grandes grupos de acordo com as seguintes deficiências: deficiência física, visual, auditiva e mental.

A deficiência com a maior taxa de inclusão é a deficiência visual com 18,60%, nessa faixa incluem as pessoas totalmente sem visão com algum outro problema relacionado. Em segundo lugar as deficiências físicas com 7% de pessoas com capacidade reduzida. A terceira maior é a deficiência auditiva com 5,10% pessoas que têm perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais. Por fim, pessoas com deficiência mental, com 1,40% que demonstram irregularidades com seu funcionamento intelectual. Os outros 67,9%, possuem alguma deficiência que não se classificou em nenhuma dos quatro grandes grupos ou possuem mais de um tipo de deficiência (SILVA; WILDNER; ZORZO, 2020).

Dos PcDs no Brasil em 2010, 38,5 milhões viviam em áreas urbanas e 7,1 milhões em áreas rurais. Na análise por sexo, observou-se que 26,5% da população feminina, cerca de 25,8 milhões de mulheres, possuía pelo menos uma deficiência; e, na população masculina 21,2%, cerca de 19,8 milhões de homens possuem ao menos uma deficiência (IBGE, 2010a).

O Censo 2010 também investigou a prevalência de pelo menos uma das deficiências por faixa de idade, e constatou que 7,5% das crianças de 0 a 14 anos; 24,9% na população de 15 a 64 anos e 67,7% na população com 65 anos ou mais de idade possuem ao menos uma deficiência. O maior contingente com pelo menos uma deficiência ocorreu na população de 40 a 59 anos, correspondendo a aproximadamente 17,4 milhões de pessoas, sendo 7,5 milhões de homens e 9,9 milhões de mulheres (IBGE, 2010a).

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2020), nas últimas décadas, foram promulgadas uma série de normas com o intuito de assegurar condições diferenciadas de acesso ao mercado de trabalho formal às pessoas com deficiência. Esse movimento foi reflexo de uma trajetória histórica na qual as pessoas nessa condição buscavam maneiras de obter sobrevivência material e social pelo trabalho, superando a necessidade de tutela e contrapondo-se ao preconceito que, por diversas vezes, a sociedade lhes impunha.

Nesse sentido, em 2015 foi promulgada a Lei nº 13.146/2015 que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência. O artigo 4º estabelece que “toda pessoa com deficiência tem direito à igualdade de oportunidades com as demais pessoas e não sofrerá nenhuma espécie de discriminação”. Já o artigo 34º estabelece que “a pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas” (BRASIL, 2015).

A entrada de PcDs no serviço público, geralmente por meio de cotas estabelecidas na legislação, é mediante concurso, se ampara no artigo 5º, § 2º, da Lei n. 8.112/90; e no artigo 37, § 1º, do Decreto n. 3.298/99, que definem a reserva de um percentual mínimo de 5% e o máximo de 20% das vagas oferecidas em concurso público para pessoas com deficiência. O artigo 37, inciso VIII, da Constituição Federal de 1988 diz que a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas com deficiência e definirá os critérios de sua admissão.

Já no setor privado a Lei n. 8.213/91 aponta as regras a serem seguidas pelas organizações em relação à Lei de Cotas. É estabelecido na supramencionada lei, que, empresas com mais de 100 funcionários precisam preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiências habilitadas. As organizações que descumprirem tais regulamentos estão sujeitas a multas (MACCALI *et al.*, 2015).

A partir dos anos 1991, com o surgimento da Lei Federal 8.213, que reserva de 2% a 5% de vagas em empresas com mais de 100 funcionários para contratação de pessoas com deficiência, iniciou a discussão que se ampliou, sobre a promoção da inclusão das PCDs no mercado de trabalho e os muitos benefícios que ela traria para as organizações, reunindo em um mesmo ambiente pessoas diferentes, proporcionando uma visão mais holística e promovendo a criatividade e a inovação, pois trazem visões diferentes sobre um mesmo problema. Porém, a falta de informação é um dos principais fomentadores do preconceito e combatê-lo é essencial para a inclusão das PCDs, sobretudo para se promover o respeito à diversidade no ambiente de trabalho (BERNARD *et al.*, 2021, p. 133).

No Brasil, a lei de cotas está em vigor há 30 anos e o que realmente acontece é que poucas empresas seguem a lei de forma correta. Muitas empresas até cumprem as cotas, no entanto só contratam pessoas com deficiências que não precisam de adaptações e preparos da empresa. Os surdos, por exemplo, deixam de ser contratados, pois é necessário mais investimento por parte da empresa, em

acessibilidade comunicacional, pois os mesmos têm como primeira língua, a Língua Brasileira de Sinais (Libras) ao invés do português (SILVA; WILDNER; ZORZO, 2020).

As conquistas impactaram na inserção de PcDs nas empresas. Porém, não há uma inclusão equilibrada de PcDs com diferentes tipos de deficiência. Um estudo realizado com 123 gestores de 14 empresas do Espírito Santo retratou que no mercado de trabalho predominam as deficiências física e auditiva, enquanto a intelectual possui uma pequena parcela se comparado com as demais. Dessa forma, apesar do número de PcDs terem aumentado ao longo dos anos, a distribuição desses nas organizações não é igualitária (SILVA *et al.*, 2020).

Embora tenham o direito assegurado por lei, é preciso pensar que a inclusão efetiva das pessoas com deficiência no mercado de trabalho depende tanto de preparo profissional quanto das condições estruturais, funcionais, organizacionais e sociais que permeiam a organização no qual o indivíduo irá integrar-se, para que sua contratação não seja apenas por benevolência ou por obrigatoriedade legal (MACCALI *et al.*, 2015).

Matte e Santos (2017) apontam que a diversidade é uma forma de incluir a PcD no mundo do trabalho além de possibilitar que a empresa desempenhe um papel social, no qual o indivíduo deixa de ser um simples receptor de serviços. Ele passa a produzir um bem ou um serviço que pode ser útil à sociedade. No entanto, as autoras apontam que a gestão da diversidade não é um pacote com soluções prontas, mas um processo no qual as pessoas aprendem a se relacionar com as diferenças. Deste modo, as empresas devem contratar, conservar e promover a PcD, identificando seus potenciais e oferecendo condições de desenvolvimento profissional.

O DIEESE (2020) após analisar a Relação Anual de Informações Sociais (Rais), de 2019, apontou que o número de pessoas com deficiência que são ocupadas com vínculos formais é muito menor do que a quantidade de pessoas que trabalham em empregos informais. Foram evidenciados que os vínculos formais de pessoas com deficiência representavam 1,1% do total de vínculos formais (47,6 milhões), ou seja, valor superior a 530 mil, sendo que as deficiências físicas respondiam por quase metade do total.

Bernar *et al.* (2021) apontaram que, de acordo com a Rais (2016), cerca de 9% dos PcDs que possuem carteira assinada estão empregados apenas devido à obrigação legal e não por mérito. Os autores analisaram dados do IBGE (2010) e da RAIS (2016) e verificaram que dos mais de 45 milhões de brasileiros que possuem

alguma deficiência, pouco mais de 530 mil trabalham com carteira assinada. Foi verificado ainda que 93% das pessoas com deficiência contratadas formalmente estão em empresas que são obrigadas a cumprir o Art. 93º da Lei 8.213/91.

A inserção profissional das PcDs no Brasil ainda pode ser encarada como um grande desafio, embora tenha atingido avanços significativos nos últimos anos, exigindo aprendizagem pela prática e engajamento de diversos envolvidos no processo. Ao adotar políticas inclusivas em relação à PcD, as organizações promovem sua imagem perante o consumidor. A empresa passa a enxergar essas ações como uma importante estratégia competitiva, além de cumprir a obrigação da contratação de PcDs nos quadros funcionais. Desta maneira, a presença da PcD no mercado de trabalho atende as dimensões legal, estratégica e a ética e de responsabilidade social. Entretanto, admitir uma PcD sem possibilitar o acesso dessa pessoa, apenas para cumprir a Lei, coopera para ampliar o preconceito de que ela não possui competência laboral (MATTE; SANTOS, 2017).

Sendo assim, não basta que a PcD seja contratada e represente um número na estatística da empresa para o cumprimento da lei, é importante que ela possa realmente assumir seu papel de profissional capacitada. Por outro lado, a organização, deve se preparar para recebê-la, motivando-a e lhe oferecendo condições de produzir e desenvolver como qualquer outro funcionário, desde que sejam respeitadas suas limitações (BERNAR *et al.*, 2021).

Nesse sentido muitas empresas deixam de contratar PCDs em virtude das dificuldades de adaptação da acessibilidade nesses lugares. Sasaki (2009) apontou as seis dimensões da acessibilidade desejadas no lazer, trabalho e educação.

A dimensão arquitetônica está relacionada à necessidade de não existir barreiras físicas, tais como fáceis acessos aos espaços físicos do local de trabalho, desde a entrada até as salas e oficinas de trabalho, sanitários adequados e meios de transporte acessível utilizados pelas empresas para seus funcionários. A comunicacional, trata das barreiras na comunicação entre pessoas; sendo exemplos: língua de sinais, linguagem corporal, linguagem gestual, textos em braile, textos com letras ampliadas para quem tem baixa visão, *notebook* e outras tecnologias assistivas. Já a metodológica, está voltada para que não haja barreiras nos métodos e técnicas de lazer, trabalho, educação etc., tais como treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, execução de tarefas, ergonomia, novo conceito de fluxograma, empoderamento etc. A dimensão instrumental está relacionada a barreiras nos

instrumentos, ferramentas, utensílios etc., tais como acessibilidade total nos instrumentos e utensílios de trabalho: ferramentas, máquinas, equipamentos, lápis, caneta, teclado de computador etc. E, a programática é relacionada a barreiras embutidas em políticas públicas, legislações, normas etc. A dimensão programática deseja a eliminação de todas as barreiras invisíveis que estejam inadvertidamente embutidas em leis, decretos, portarias, resoluções, ordens de serviço, regulamentos etc. A atitudinal, se volta a um ambiente sem preconceitos, estereótipos, estigmas e discriminações nos comportamentos da sociedade para pessoas que têm deficiência. Essa dimensão almeja a eliminação de preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações, como resultado de programas e práticas de sensibilização e de conscientização dos trabalhadores em geral e da convivência na diversidade humana nos locais de trabalho (SASSAKI, 2009).

2.9 Práticas da gestão da diversidade

A gestão da diversidade tem além de uma responsabilidade global e social, procedimentos para a competitividade empresarial. As organizações que apostam nos projetos da diversidade mostram um desempenho melhor do que as que não gerenciam sua diversidade. O argumento mais relevante é que as empresas preocupadas em melhorar a diversidade conseguem montar um grupo de profissionais com experiências diversificadas de vida, que engrandecem e alavancam o ambiente empresarial (DANTAS; FILHO, 2019).

Atualmente, nas organizações, a Gestão da Diversidade aumentou significativamente nos últimos tempos, fazendo-se representação da heterogeneidade atual para a sociedade. Colaboradores com diferenças de cor, orientação sexual, religião etc., trabalhando juntos, formam um cenário atual em muitas empresas, o que acarreta desafios no meio organizacional (DANTAS; FILHO, 2019).

O interesse da Administração pela diversidade é crescente e tem ganhado visibilidade em decorrência das tendências socioeconômicas que mudaram a composição da força de trabalho (RIZZI, 2020).

Contudo, como apontou o Instituto ETHOS (2016), a maioria das organizações não adota medidas para incentivar a presença, em seus quadros funcionais, de mulheres, negros, público LGBTQIA+ e pessoas com mais de 45 anos. Ponderando que a diversidade ainda não se tornou uma prática consolidada no Brasil, pois o país

permanece com indicadores sociais de uma sociedade desigual. Sendo que, valorizar a diversidade é relevante tanto para o bem-estar das pessoas como para maior justiça organizacional e, inclusive, social.

Maccali *et al.* (2015) aponta que a gestão da diversidade significa um processo ativo e consciente de gestão direcionado para o desenvolvimento futuro de uma organização baseada em valor. Seu alicerce consiste na aceitação das diferenças existentes entre os indivíduos e no tratamento delas como um potencial a ser desenvolvido. Já para Silva *et al.* (2020) A fim de que a gestão da diversidade seja inserida com efetividade é preciso ocorrer um alinhamento das políticas de gestão de pessoas, com enfoque no recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, sensibilização e cultura da empresa, visto que a diversidade deve ser uma filosofia partilhada pelos colaboradores.

Por meio de políticas, devem-se observar situações emergenciais e resolver problemas atuais, levantar necessidades, realizar mudanças estruturais, fundar grupos com o intuito de proporcionar suporte a empregados LGBTQIA+, mulheres, PcDs e negros. Tais políticas podem ser gerenciadas por meio de quatro fases: I) possuir uma visão precisa da situação, II) estabelecer o cenário em relação a uma composição de diversidades, III) averiguar se há tensão: conflitos, estresses relativos a este convívio; e, IV) reconsiderar as abordagens utilizadas e alterar as que não são efetivas (SILVA *et al.*, 2020).

Para que seja efetiva, a gestão da diversidade precisa de uma implementação planejada, o que significa que é necessário um alinhamento com todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, com destaque para as práticas de recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e cultura organizacional. Nesse processo, devem-se incluir a filosofia compartilhada pela força de trabalho e políticas de inclusão das pessoas com deficiência no contexto organizacional (MACCALI *et al.*, 2015, p. 160).

No enfoque da prática da gestão da diversidade, o primeiro aspecto a ser destacado nesses programas é a necessidade de sua integração com o sistema de recursos humanos da organização. As discussões sobre a inclusão da diversidade no contexto organizacional mostram que essa política pode ser fonte de vantagem competitiva, porém o desafio recai sobre como as organizações podem fazer a inclusão da melhor forma (MACCALI *et al.*, 2015).

As organizações consideradas diversas e inclusivas são as que levam em conta as visões e conhecimento dos colaboradores como forma de trabalhar e de

moldar valores, estratégia, normas, gestão e operações. Ao consolidar uma cultura diversa e inclusiva, a empresa deve adotar uma política de gestão, observando a acomodação, supervisão, treinamento, desenvolvimento, capacitação desses indivíduos a fim de propiciar crescimento profissional e engajamento. A importância de uma cultura diversa e inclusiva deve ser evidenciada pelas pessoas envolvidas, permanecendo em frequente aprimoramento por meio de palestras, treinamentos, workshops e sensibilização (SILVA *et al.*, 2020).

Já as organizações que não promovem a diversidade podem estar em desvantagem se comparadas com os outros concorrentes inclusivos, uma vez que o meio moderno apresenta grandes demandas por produção alta, compromisso social e inovação, sendo que estas práticas estão frequentemente ligadas a inclusão de diversos grupos sociais nas empresas (DANTAS; FILHO, 2019).

Bernard *et al.* (2021) apontam que os gestores e líderes nas organizações atuais, precisam ser inclusivos. Na visão dos autores, a liderança inclusiva tem o papel de instruir seus colaboradores a realizar ações em equipe para benefício de todos, onde o gestor é o responsável pela capacitação dos seus colaboradores, assegurando que todos possam cumprir suas tarefas sendo tratados de maneira igualitária para que garanta que os resultados e objetivos da organização sejam atingidos. Os autores apontam que “para ser um líder inclusivo é necessário que se pratique a liderança inclusiva dia após dia. Isso implica em diversas ações dentro do ambiente de trabalho para que ele garanta a motivação a esse colaborador assegurando que seja tratado de forma igual” (BERNAR *et al.*, 2021, p. 136).

Freitas (2015) aponta condições gerais que precedem a implantação de práticas específicas, estando elas relacionadas com a conscientização dos gestores e empregados em geral sobre a importância da responsabilidade social e políticas de valorização da diversidade no ambiente de trabalho. No longo prazo, as organizações podem adotar medidas emergenciais para resolver problemas já existentes, como proporcionar aprendizagem à linguagem dos sinais (LIBRAS) e pelo menos um funcionário por setor para atender a PcDs; levantar as necessidades e viabilizar alterações nas condições físicas de trabalho; formar grupos para dar suportes aos funcionários negros, mulheres, homossexuais e PcDs, e que deve ser adotado um programa permanente de educação para trabalhadores ou para readaptação de pessoas que desenvolveram alguma incapacidade. Em síntese, a autora propõe medidas que estão relacionadas à aprendizagem, à integração, ao aumento de

autonomia no ritmo de tempo requerido para a adaptação da pessoa ou público em questão.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa trata-se de uma revisão de literatura do tipo integrativa, que para Souza *et al.* (2010, p. 102) “é um método que proporciona a síntese de conhecimentos sendo a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões”. As revisões integrativas têm sido utilizadas no âmbito científico com o objetivo de sintetizar uma análise sobre o conhecimento construído em estudos já publicados sobre uma temática específica, permitindo a geração de novos conhecimentos a partir dos resultados apresentados (RIZZI, 2020).

Gil (2017) aponta que pesquisas bibliográficas são elaboradas com base em material já publicado. O autor aponta que, tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações, anais de eventos científicos, bem como o material disponibilizado pela Internet.

Quanto a natureza do estudo, trata-se uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que, pesquisas qualitativas analisam textos e lidam com fenômenos, pois preveem a análise interpretativa dos dados coletados. Esse tipo de pesquisa possibilita tanto a compreensão como a interpretação de determinado assunto, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem interpretativa (MENEZES *et al.*, 2017).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica de cunho exploratório, pois esse tipo de pesquisa tem como característica o desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de fornecer uma visão panorâmica sobre determinado assunto (MENEZES *et al.*, 2019).

Fraga *et al.* (2022) apontam que estudos que analisam a produção acadêmica de um campo científico são relevantes pois permitem delinear o conhecimento já produzido e traçar perspectivas para discussões futuras. Para os autores a coleta em mais de uma base de dados possibilita um mapeamento mais aperfeiçoado.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

No primeiro momento, o levantamento bibliográfico foi em publicações científicas nacionais e internacionais, publicados a partir do ano de 2000,

preferencialmente na língua portuguesa e indexadas nas bases de dados da ANPAD, SCIELLO, SEMEAD, Universidade La Salle, PUC-SP e IPEA. Além de revistas eletrônicas como: *Gestão & Sustentabilidade*; *Revista de Carreiras e Pessoas*; *Revista Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*; *Revista Conhecimento & Diversidade*; *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*; *Revista de Administração da Unimep*; *Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento*; *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*; *Revista Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria*; *Revista Nacional de Reabilitação*; *Revista Brasileira de Administração Científica*; *Revista Brasileira de Estudos da Homocultura*; *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*; *Revista Hegemonia UNIEURO*; *Revista Inclusiones, Research, Society and Development*; *Revista Sociedade*; *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*; *Revista FGV Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas*; e, *Revista Contabilidade e Gestão*. Foram usados, também, livros publicados pelas editoras SENAC e ATENA. Além de informações complementares de diversos sites de domínio público, tais como o do IBGE, IPEA, Instituto ETHOS, STF, *Revista EXAME*, Grupo Votto e legislações no site do Planalto.

A escolha de publicações em língua portuguesa, se deu unicamente pelo fato de existir nesta língua, publicações que satisfazem o escopo desta pesquisa e que tem recorte no contexto brasileiro. Fraga *et al.* (2022, p. 4) apontam que “restringir o estudo às publicações brasileiras se justifica pela relevância de analisar o contexto nacional marcado por exclusões e desigualdades”.

A revisão sistemática da literatura foi o método para coleta de dados escolhido para esta pesquisa, e conforme observa Maia (2017), este método consiste em limitar o viés de seleção de artigos, avaliá-los com espírito crítico e sintetizar todos os estudos relevantes em um tópico específico. Fraga *et al.* (2020) apontam que esse tipo de revisão sistemática, se caracteriza como uma das técnicas mais potentes para avaliação e síntese da literatura em diversos campos de conhecimento.

Roever (2017) denota que a revisão sistemática consiste em um processo de pesquisar, selecionar, avaliar, sintetizar e relatar as evidências científicas sobre um determinado assunto. O autor enfatiza ainda que nos dias atuais, a revisão sistemática é considerada uma maneira mais racional e menos tendenciosa de organizar, avaliar e integrar as evidências científicas.

Portanto, para a efetivação deste estudo, a coleta de dados foi dividida em dois momentos, primeiramente a busca e seleção de artigos e na sequência a análise sistemática da literatura. A seleção dos textos para inclusão no presente estudo ocorreu em três etapas: 1) todos os textos passaram por uma leitura inicial do título; 2) quando o título não fornecia informações suficientes sobre o estudo, o resumo do mesmo era analisado; e, 3) se ainda restavam dúvidas se o material deveria ser incluído na presente revisão de literatura, o arquivo era lido na íntegra. Utilizou-se dos seguintes descritores para as buscas: “diversidade”, “gestão”, “inclusão”, “organizações” e “responsabilidade social”.

Os artigos que compuseram o escopo desta pesquisa foram publicados entre os anos 2000 a 2022. Dentre as diversas abordagens da gestão da diversidade foram selecionados 40 artigos e 2 capítulos de livro para leitura e inclusão nas análises.

3.3 Procedimentos de análise de dados

Os dados foram analisados com base nos preceitos da revisão sistemática da literatura. Maia (2017) aponta que a análise sistemática se refere a uma forma ordenada de revisar a literatura sobre um tópico de pesquisa, através do uso de uma técnica rígida, transparente e planejada que identifica os critérios e passos conduzidos para seleção, análise e síntese de trabalhos relevantes.

Para Bardin (2016) o termo análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas de análise visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos textos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destes textos. Esse tipo de análise prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na primeira fase, a pré-análise, os textos foram organizados e lidos em sua integralidade. Bardin (2016) denota que essa fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise. De forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado, tal sistematização serve para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise.

Na segunda fase, exploração do material, os textos foram fichados e agrupados de acordo com as temáticas: 1) conceitos, abordagens e práticas sobre a gestão da diversidade, cunhados por pesquisadores e entidades brasileiras; 2) evolução destes

conceitos, abordagens e práticas ao longo de 20 anos; e, 3) mudanças ocorridas e tendências de gestão da diversidade. Os mesmos compuseram, também, o escopo do referencial teórico. Bardin (2016) enfatiza que nessa fase os textos devem ser agrupados em recortes de forma a identificar as palavras-chave e entender quais as similaridades dos textos analisados.

Na terceira e última fase, tratamento dos resultados, passa-se a parte das discussões onde Bardin (2016) aponta que é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois eles darão embasamento e perspectivas significativas para o estudo.

Assim, foi apresentado um panorama da gestão da diversidade, trazendo breves conceitos dos diversos recortes que compõem a diversidade nas organizações brasileiras. Posteriormente foram aprofundados os conceitos, abordagens e práticas sobre a gestão da diversidade, cunhados por pesquisadores e entidades brasileiras; como também foi discutido a evolução destes conceitos, abordagens e práticas ao longo dos anos, levantado quais mudanças ocorreram ao longo dos anos, apontando as tendências conceituais, abordagens e práticas de gestão da diversidade. Além disso, foi feita menção do Guia Exame de Diversidade de 2019, 2020 e 2021, sendo esse uma publicação pioneira no Brasil, oriunda de uma parceria entre o Instituto ETHOS e a Revista Exame. Essa publicação busca reconhecer e premiar, baseado em critérios pré-estabelecidos, as empresas que possuem as melhores práticas de diversidade.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados encontrados no levantamento bibliográfico realizado nas bases de dados e revistas científicas, de publicações dos anos de 2000 a 2022, que puderam subsidiar na discussão sobre a evolução da gestão da diversidade no contexto brasileiro, levantando histórico, conceitos, abordagens, práticas e tendências.

Para uma melhor compreensão e alcance dos objetivos propostos, os conteúdos foram divididos em três blocos, sendo: 1) conceitos, abordagens e práticas sobre a gestão da diversidade; 2) evolução destes conceitos, abordagens e práticas ao longo de 20 anos, e; 3) mudanças ocorridas e tendências de gestão da diversidade.

4.1 Conceitos, abordagens e práticas da gestão da diversidade

Fraga *et al.* (2022) apontam que o debate sobre diversidade no Brasil foi impulsionado, principalmente, a partir dos anos 1980, motivado pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988, como a proteção do trabalho das mulheres e uma legislação que garantisse a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência na administração pública. Consoante a isso, a abertura econômica dos anos 1990 e a consequente vinda de multinacionais norte-americanas para o país, impulsionaram discussões sobre diversidade nas organizações.

O Brasil tem como marca preponderante, a diversidade, que como Sasaki (2009) aponta pode ser composta por etnia, raça, língua, nacionalidade, gênero, orientação sexual, deficiência, entre outros atributos. Já Silva (2019) enfatiza que a diversidade está também atrelada a fatores relacionados à idade, história pessoal e profissional, formação educacional, personalidade, estilo de vida, origem geográfica, tempo de carreira, entre outros.

Fleury (2000) conceitua a diversidade como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social. A autora destaca que diversidade é um conjunto de pessoas com diferentes identidades interagindo em um único sistema social. Mesmo com 22 anos de diferença entre as publicações, Fraga *et al.* (2022) destaca que o conceito estabelecido por Fleury (2000) de que a diversidade é um fenômeno social caracterizado pelas distinções das pessoas a partir

de suas diferentes pertencas grupais em um contexto determinado, ainda está em voga.

Pereira e Hanashiro (2007) apontaram três vertentes de estudos relacionados a diversidade: 1) a partir da identidade social, ou seja, as diferenças entre os grupos que compõem a sociedade; 2) identidade pessoal, relacionada a diferenças individuais; e, 3) a vertente de que a diversidade também se relaciona não apenas com as diferenças, mas também com as similaridades dos grupos ou indivíduos.

Nesse sentido, Pereira e Hanashiro (2007) enfatizam que o que delimita o conceito de diversidade sob uma ou outra vertente é o que faz com que as definições sobre o termo sejam diferentes em significados. A maioria dos autores que estuda o termo diversidade o concebe a partir das diferenças que há entre os grupos sociais, no entanto, as divergências entre eles ocorrem mediante a delimitação sobre quais são as fontes dessas diferenças.

Em relação as abordagens da gestão da diversidade nas organizações, Pereira e Hanashiro (2007) apontam duas como preponderantes, sendo: 1) a gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças; e, 2) a gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças.

A gestão da diversidade que valoriza as diferenças cria condições de tratamento especial para atender as diferentes necessidades dos diferentes grupos sociais representados, proporcionando a preservação da identidade social dos indivíduos, porém, pode gerar mais facilmente reações desfavoráveis por parte dos que não são por ele beneficiados. Já a gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças nega a identidade social dos indivíduos, mas privilegia a meritocracia como quesito para avaliação do desempenho dos mesmos, entendendo ser essa uma questão de defesa pela justiça baseada na equidade (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Autores como Bernar *et al.* (2021), Dantas e Filho (2019), Dalpian e Silveira (2019), Dutra e Ferreira (2020) e Freitas (2015) destacam a importância da gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças. Para esses autores políticas organizacionais de diversidade que se baseiam na valorização das diferenças procuram justamente adotar o princípio de que as necessidades de cada grupo social são diferentes e que precisam ser respeitadas.

Nesse sentido, Pereira e Hanashiro (2007) sugerem que antes de adotar um modelo de gestão de diversidade com foco na valorização ou na dissolução das diferenças é preciso pensar na forma como a identidade social dos indivíduos está

sendo trabalhada. “De forma que negligenciá-la ou enaltecê-la por meio de grupos específicos pode vir a ser uma postura extremada que pode trazer conflito nas relações intergrupais” (PEREIRA; HANASHIRO, 2007, p. 8).

Matte e Santos (2017) ressaltam que nos estudos de diversidade, embora sejam percebidas potenciais vantagens, a maioria foca na questão legal referente ao cumprimento da legislação. Nesse sentido, Siqueira, Sales e Fischer (2016, p. 3), apontam que as práticas de diversidade devem ser adotadas não apenas visando atender as imposições legais, “mas porque são éticas e moralmente justas”.

Autores como Dantas e Filho (2019), Bernar *et al.* (2021), Maia (2017), Silva (2019) e Neves (2020) apontam que a diversidade nas organizações brasileiras ainda está muito relacionada a dois fatores: cumprimento da legislação e apoio as minorias. No que se refere ao segundo fator, o conceito é bem mais amplo e complexo, pois a diversidade refere-se à diferença, divergência, contradição e dessemelhança e não apenas apoio a grupos considerados minorias. Frota (2019) enfatiza isso também ao constatar que nos programas de gestão da diversidade, busca-se meramente cumprir a lei de cotas, inobservando os aspectos sociais originários da lei de cotas e a responsabilidade social.

O conceito teórico de responsabilidade social originou-se na década de 1950, mas foi em 1998 com a criação do Instituto ETHOS que esse conceito foi incorporado nas organizações brasileiras. O instituto ETHOS foi pioneiro em publicações sobre responsabilidade social e diversidade, se apresentando como uma nova forma de institucionalização que cria, reforça e renova o discurso da responsabilidade social por meio da educação e do monitoramento das empresas em direção a condutas socialmente responsáveis (ETHOS, 2013).

Com a evolução dos conceitos, uma nova abordagem surgiu, a ESG. De acordo com o Instituto ETHOS (2021) esse termo reúne em seus pilares conceitos de extrema importância para a existência e a convivência nas organizações: *Environmental, Social and Governance*, em tradução literal Ambiental, Social e Governança.

A sigla ESG, aos poucos, passou a ser usada no lugar do termo Sustentabilidade em diversos fóruns de discussão, relatórios e pesquisas. Tornou-se uma forma de se referir ao que empresas e entidades estão fazendo para serem socialmente responsáveis, ambientalmente sustentáveis e administradas de forma correta (BERTÃO, 2022).

A *environmental* (ambiental) diz respeito às práticas da empresa ou entidade voltadas ao meio ambiente. A *governance* (governança) está relacionada às políticas, processos, estratégias e orientações de administração das empresas e entidades. A *social* (social) relaciona-se à responsabilidade social e ao impacto das empresas e entidades em prol da comunidade e sociedade. Majoritariamente se refere a temas como respeito aos direitos humanos e às leis trabalhistas; segurança no trabalho; salário justo; diversidade, seja de gênero, raça, etnia, credo, entre outras; proteção de dados e privacidade; satisfação dos clientes; investimento social; e relacionamento com a comunidade local (BERTÃO, 2022).

Um dos pilares do ESG é o de proporcionar um ambiente de inclusão, adotando medidas que permitam igualdade de conhecimento e garantam tratamento equânime a todas as pessoas, independente de diferenças físicas, étnico-raciais ou de gênero, nas etapas de contratação, formação, tratamento e desenvolvimento de carreira. O ESG preceitua que as organizações incluam em sua cultura, critérios de contratação, promoção e manutenção de profissionais que estejam atentos a questões relacionadas a integridade, inclusão, diversidade e demais direitos humanos, explicitando atenção às peculiaridades dos diferentes públicos, por exemplo pessoas negras, PcDs, LGBTQIA+, mulheres, etc. (ETHOS, 2021).

Feitosa (2021) aponta algumas vantagens para as organizações que implantam a gestão da diversidade, tais como: redução de problemas jurídicos, exposição negativa e reivindicação diante do risco de preconceito e discriminação; construção de ambientes organizacionais mais ricos, representativos e estimulantes; mobilização e capacitação de forças criativas por causa da maior riqueza de análise de colaboradores multiculturais; possibilita a abertura para uma sociedade e uma economia mais globalizadas; resposta aos questionamentos éticos e morais em torno da igualdade de oportunidades e direitos. Destacando que a gestão da diversidade apresenta um grande potencial de inovação, de performance e criatividade por causa da diversidade de ideais, pensamentos e culturas.

A busca por melhores práticas de diversidade, corrobora com a afirmação de Silva *et al.* (2020) que apontaram que a gestão da diversidade é uma ferramenta que pode aumentar a competitividade das companhias, potencializando os negócios. Os referidos autores denotam que a diversidade permite atração de colaboradores, ampliação da flexibilidade, inovação, capacidade de solucionar problemas e atração de talentos, sendo considerada, nos dias atuais, uma vantagem competitiva.

4.2 Evolução dos conceitos, abordagens e práticas ao longo do tempo

Nos achados da pesquisa, observou-se que a legislação tem sido cumprida nas últimas décadas, porém é mascarada por um discurso de responsabilidade social empresarial, voltando-se para a lógica do mercado e não para sua importância social, conforme aponta Neves (2020). O autor ressaltou ainda que nas práticas voltadas à diversidade ainda não há um tratamento igualitário.

O IPEA (2011), na 5ª edição do retrato das desigualdades, demonstrou que as desigualdades de gênero e raça são estruturantes da desigualdade social brasileira. Inúmeras são as denúncias que apontam para as piores condições de vida de mulheres e negros, para as barreiras à participação igualitária em diversos campos da vida social e para as consequências que estas desigualdades e discriminações produzem não apenas para estes grupos específicos, mas para a sociedade como um todo.

Nesse sentido, Matte e Santos (2017) analisaram as publicações da ANPAD de 2003 a 2016, demonstrando que existe, nesse período, uma escassez de artigos acadêmicos voltados a questão racial, isso pode demonstrar a falta de interesse de pesquisadores organizacionais em debater esse tópico, visivelmente balizado em pesquisas de Institutos de Pesquisa, que constatam que a grande maioria da força de trabalho de indivíduos negros está nos quadros funcionais operacionais com remuneração baixa. Matte e Santos (2017, p. 174) por fim, concluem que “é importante que as organizações percebam a realidade atual referente ao preconceito, mesmo que velado, reposicionando os negros em todas as esferas pelo mérito e capacidade”.

Ainda nos anos 2000, o texto de Fleury (2000, p. 5) apontava que naquela época, a diversidade era focada em questões de gênero e raciais, a autora comentou que “as empresas estão investindo em projetos para diversificar sua força de trabalho, focando prioritariamente a questão do gênero; recrutando mais mulheres, para balancear seu corpo de empregados”.

As empresas estão tentando desenvolver um enfoque próprio, adaptado à realidade brasileira. A decisão de começar o programa pelas mulheres, aumentando a participação feminina na composição do corpo de funcionários, é justificada pelo fato de a mulher se encontrar disponível nas diversas profissões. Negros são considerados mais difíceis de ser encontrados para ocupações que demandem níveis educacionais mais elevados, refletindo as

desigualdades presentes na sociedade brasileira. No entanto, mesmo que nos últimos anos tenham existido claras evidências da ascensão educacional da mulher, acreditamos que as barreiras culturais à incorporação das mulheres em organizações brasileiras são menores que as barreiras à incorporação dos negros (FLEURY, 2000, p. 5).

Dessa forma, na visão da autora, nos anos 2000 era mais fácil uma mulher ascender profissionalmente do que uma pessoa preta. Hoje, 20 anos depois, diversos fenômenos corporativos, como: o teto de vidro, destacado por Matte e Santos (2017), Nunes e Lima (2021), e Oliveira e Idib (2021); o labirinto de cristal, apontado por Mendes (2017); e, o piso pegajoso, enfatizado por Nunes e Lima (2021), ainda impendem a ascensão da mulher no mundo corporativo.

Pois, não obstante o censo do IBGE de 2010 apontar que 51,7% da população brasileira ser composta por mulheres, Oliveira e Idib (2021) denotam que mesmo com um novo discurso social configurado acerca da igualdade de gênero, ainda não há isonomia de condições de tratamento, levando com que a maior parte das mulheres migrem para trabalhos informais, com instabilidade de remuneração e com poucas garantias de direitos.

Mas, não são apenas questões de gênero que pouco evoluíram nas últimas décadas, as questões raciais progrediram a passos lentos, autores como Silva *et al.* (2020); Coutinho, Costa Carvalho (2009) e Osório (2021) apontam que pessoas pretas, comumente, têm sido associadas a posições sociais, econômicas e intelectuais inferiores com relação às outras parcelas da população. Prova disso, o censo do IBGE de 2010 apontava que pessoas brancas, possuíam rendimentos em média 2 vezes maiores que pessoas pretas. Em 2018, o IBGE divulgou que, enquanto o rendimento médio das pessoas ocupadas brancas atingiu R\$ 17,0 por hora, entre as pretas ou pardas o valor foi R\$ 10,1 por hora, evidenciando a desigualdade no mercado de trabalho brasileiro.

Frota (2019) ressalta que compreender o significado de diversidade e fazer com que ela de fato seja visualizada nas organizações não é algo simples, mas extremamente necessário nos dias de hoje. Para o autor, em toda organização que de fato deseja incorporar a diversidade, é primeiramente necessário ter a consciência da necessidade de criar um programa de diversidade adaptado a realidade da empresa. Um programa de inclusão da diversidade precisa ter um objetivo onde seja destacado os pontos fundamentais para desenvolvimento desse programa. Nesse programa também precisa definir cenários, onde se estabeleça a situação atual e

como se deseja estar no futuro. E por fim precisa se definir o prazo, onde se espera que os objetivos do programa sejam cumpridos.

Autores como Silva *et al.* (2020); Dantas e Filho (2019); Maccali *et al.* (2015); Freitas (2015) e Bernard *et al.* (2021) listam algumas práticas almeçadas para que a diversidade seja de fato uma realidade nas organizações brasileiras, sendo estas: a) alinhamento das políticas de gestão de pessoas, com enfoque no recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, sensibilização e cultura da empresa, visto que a diversidade deve ser uma filosofia partilhada pelos colaboradores; b) necessidade de sua integração com o sistema de recursos humanos da organização; c) adoção de uma política de gestão, observando a acomodação, supervisão, treinamento, desenvolvimento, capacitação desses indivíduos a fim de propiciar crescimento profissional e engajamento; d) adoção de medidas emergenciais para resolver problemas já existentes, como proporcionar aprendizagem à linguagem dos sinais (LIBRAS) e pelo menos um funcionário por setor para atender a PcDs; e) levantamento das necessidades e viabilização das alterações nas condições físicas de trabalho; f) formação de grupos para dar suportes aos funcionários negros, mulheres, homossexuais e PcDs; g) como também a adoção de um programa permanente de educação para trabalhadores ou para readaptação de pessoas que desenvolveram alguma incapacidade.

As boas práticas no mundo corporativo que apoiam a diversidade desde 2019 têm sido premiadas pela Revista exame, através do Guia EXAME de diversidade em parceria com o Instituto ETHOS. Em 2021, 192 empresas se inscreveram na 3ª edição do prêmio. Essas empresas têm as melhores práticas em inclusão e desenvolvimento de mulheres, pessoas pretas, pessoas com deficiência e LGBTQIA+ (EXAME, 2021).

Das 192 empresas inscritas, 69 tiveram notas suficientes para serem reconhecidas por sua atuação em prol da equidade de gênero e racial, da inclusão da pessoa com deficiência e da promoção dos direitos LGBTQIA+. Ao todo, são 11 itens de avaliação: estratégias para a promoção da diversidade e inclusão, diversidade e governança, cultura organizacional, acessibilidade, gestão da inclusão na cadeia de suprimentos, relacionamento com clientes ou consumidores, programa de diversidade, inclusão de pessoas com deficiência, promoção da equidade de gênero, promoção da equidade racial e promoção dos direitos LGBTQIA+ (ETHOS, 2021).

Unilever, Avon, Ambev, Coca-Cola, E&Y, L'óreal, Cummins, Shell, Eurofarma, Itaú, Bradesco, Amil, Espaço Laser, Localiza, Magazine Luiza, Lojas Renner, Grupo

Pão de Açúcar, Vivo, entre outras, estão entre as empresas que se destacaram na premiação de 2021. Foram reconhecidas como empresa do ano em 2019 o Banco Santander, em 2020 o Grupo Sabin e, em 2021, o grande destaque foi a empresa Natura & CO (EXAME, 2021).

Com as ações para amplos espectros da diversidade e da inclusão, a empresa Natura & Co foi escolhida como a Empresa do Ano na edição de 2021 do Guia EXAME de Diversidade. Na natura 51% das mulheres ocupam cargos de liderança atualmente. A Natura é uma das poucas empresas brasileiras a cumprir a lei de cotas para pessoas com deficiência. Cerca de 7,3% dos colaboradores da Natura possuem algum tipo de deficiência seja física, mental, intelectual, seja sensorial. Pela legislação, empresas com mais de 1.001 funcionários, como é o caso da Natura, devem ter 5% da mão de obra oriunda de grupos com algum tipo de deficiência (EXAME, 2021).

O Guia EXAME da Diversidade, apontou que uma das vantagens da diversidade em ambientes corporativos é a de que empresas com funcionários assumidamente LGBTQIA+ podem lucrar até 15% a mais do que os concorrentes, pois um ambiente seguro para todos serem como realmente são, na vida pessoal e na profissional, torna a mão de obra mais livre para ter ideias capazes de colocar o negócio à frente da concorrência (EXAME, 2021).

Quanto as pessoas com deficiência, das 192 inscritas no Guia EXAME de Diversidade, apenas 30% indicam ter metas para reduzir a desproporção dos cargos ocupados por pessoas com e sem deficiência em quadros gerenciais. Dessas empresas a grande maioria, foca em apenas cumprir as exigências legais, porém empresas como a farmacêutica Merck, Ambev e BAYER, destaques no quesito de inclusão de PcDs, entendem que para além da acessibilidade física e do cumprimento da cota, o objetivo de contratação de PcDs é a inclusão de fato e o bem-estar social (EXAME, 2021).

Os resultados apresentados pelo Guia EXAME de diversidade 2021 (Figura 1) evidenciam que a estimulação de um ambiente corporativo diverso, melhora em até 83% o clima organizacional. Os dados evidenciaram que somente na América Latina a inclusão de mulheres aumentou o rendimento econômico das organizações em 93%, a inclusão étnico-racial aumentou a produtividade econômica em 24%, quando comparadas com empresas que não adotam políticas e práticas de diversidade (EXAME, 2021).

Figura 1 - Resultado da Diversidade.



Fonte: Revista Exame (2021)

O Grupo Endeavor, consultor em iniciativas de diversidade e inclusão em organizações empresariais, destaca que as empresas precisam de diversidade de pensamentos, com visão de mundo, contextos e geografias diferentes, sendo isso que fará com que as empresas formem times mais diversos para resolver problemas de forma mais ágil e criativa (ENDEAVOR, 2021).

O Grupo endeavor (2021) aponta ainda que muitas empresas avançaram muito nas últimas duas décadas no quesito diversidade e inclusão. Mas, que muitas metas são cumpridas, principalmente por falta de engajamento da liderança, que precisa dedicar tempo, energia, recurso e dinheiro, como também pela falta da liderança inclusiva, que precisa mudar a cultura, desafiar a rotina, ter humildade para reconhecer que não sabe e que está contaminada com pensamentos retrógrados. O Grupo destaca que a falta de diversidade e inclusão nas empresas não é sobre falta de talentos, é sobre a falta de espaço para esses talentos.

4.3 Mudanças ocorridas e tendências de gestão da diversidade

Na visão de Dalpian e Silveira (2020), Fraga *et al.* (2020) e Maia (2017) a principal mudança e tendência é o entendimento da interseccionalidade no trato da diversidade. Os autores explanam que o conceito, comumente aceito, da interseccionalidade é a capacidade de interação de estruturas de identidade social como raça, classe e gênero que geram experiências de vida, principalmente experiências de privilégio e opressão. É muito comum nas organizações brasileiras uma única pessoa ser atingida por várias vertentes da diversidade, por exemplo, uma pessoa preta e PcD, ou uma mulher, preta e bissexual, ou um homem PcD, gay e imigrante, e por aí vai.

O termo interseccionalidade se preocupa com fatores relacionados a raça ou etnia, classe social, capacidade física, localização geográfica, entre outros, nas vidas de minorias que também podem ser dominadas e discriminadas (IGNACIO, 2020).

Embora o entendimento que a interseccionalidade está presente nas organizações, Fraga *et al.* (2020) enfatizam que os estudos sobre diversidade na diversidade seriam mais expressivos se focassem nessa questão, pois a interseccionalidade, no cenário brasileiro, pode, assim, ser percebida sob inúmeras perspectivas: nas etnias, no gênero, nas características regionais, no pluralismo religioso e em traços demográficos e econômicos.

Grupos minoritários, incluindo judeus, negros, muçulmanos, índios, imigrantes não brancos e LGBTQIA+ são importantes para o entendimento do conceito de interseccionalidade. Afinal, devido a atos de discriminação intencional no emprego, na educação e em outras esferas da sociedade, especificamente por esses indivíduos não serem membros dos “grupos dominantes”, suas trajetórias são marcadas por maior vulnerabilidade e menor inserção em organizações (IGNACIO, 2020).

Outra mudança percebida ao longo das últimas duas décadas é o entendimento que no início dos anos 2000, quase não se falava da inserção de minorias étnicas como indígenas, ciganos ou muçulmanos nas organizações. Silva *et al.* (2020) pontuam que, embora seja desejável que as empresas realizem ações com o intuito de minimizar a discriminação e desigualdade, imigrantes, refugiados, indígenas, etc, ainda percebem mais barreiras relacionadas à carreira nesses grupos.

Nesse sentido, o Instituto ETHOS (2022) ressalta a importância do comprometimento do setor empresarial com a temática de migração e refúgio, pois

muitas vezes, os imigrantes acabam não sendo acolhidos e não tendo os seus direitos garantidos e respeitados. Diante disso, enquanto atores sociais, as organizações têm a responsabilidade e a oportunidade de transformar esse cenário, de promover e garantir direitos e impactar, positivamente, a vida desses indivíduos. E um dos caminhos essenciais para promoção da integração social e econômica dessas pessoas é a geração de renda, a entrada no mercado de trabalho formal.

Pautas raciais serão tendências a serem tratadas daqui para frente também. O grupo TREE (2021) aponta que questões raciais ganharam grande repercussão nos últimos três anos em virtudes de trágicos acontecimentos ligados a pessoas pretas, como o assassinato de um jovem preto de 20 anos dentro do Carrefour no Rio Grande do Sul e o *Black Lives Matter*, com o episódio violento que vitimou George Floyd nos EUA.

Uma pesquisa elaborada em 2021 pelo Grupo TREE, com diversas empresas no Brasil, apresentou várias tendências a serem seguidas, por exemplo a inclusão de pessoas pretas em cargos de chefia e direção, pois embora a pesquisa tenha apontado que menos de 5% de pessoas pretas fazem parte de conselhos de administração, já pode ser observado que as empresas têm adotado compromissos públicos como a inclusão de talentos negros no curto prazo e treinamento dos colaboradores sobre racismo e vieses inconscientes. Exemplo disso foi que em 2020 a Magazine Luiza lançou um programa de trainee só para pessoas pretas, apesar de bastante criticado na época, a empresa continuou com o programa em 2021, com intenção de estender para os próximos anos.

Feitosa (2021) aponta que seis práticas de gestão da diversidade devem ser destacadas como tendências: 1) análise da cultura organizacional da empresa: se a cultura da empresa não promove a diversidade, ações devem ser tomadas para evitar que a força de trabalho seja dividida e determinados grupos se sintam excluídos; 2) análise das políticas da empresa: uma boa política empresarial deve garantir igualdade nos direitos, na contratação, na remuneração e nas políticas de incentivo e desenvolvimento. Portanto, promoções e recrutamentos devem ser baseadas no desempenho do colaborador, e não em questões pessoais; 3) mensuração e reflexão sobre a empresa: a diversidade da empresa deve ser medida e refletida de forma objetiva. Questões como se há uma boa representatividade de opiniões, culturas, gêneros e outros aspectos e se existe algum grupo que está sendo desfavorecido na equipe devem ser pautadas; 4) critérios na contratação de colaboradores: não

escolher candidatos com quais o recrutador se identifique mais, de forma que as mesmas perguntas base seja usadas para todos os candidatos, sem benefícios e vantagens a ninguém, como também ampliar a área geográfica dos candidatos, pois dessa forma você pode alcançar mais colaboradores com perfis e experiências diversas para integrarem a equipe; 5) comunicação interna alinhada: investir em treinamentos que estimulem a sensibilidade da equipe, abordando temas como preconceito, a importância da diversidade, atitudes consideradas ofensivas, entre outros temas. Nesses encontros, todos os colaboradores devem participar, independente do cargo ou perfil pessoal, pois somente dessa forma é possível mudar pensamentos e pré-julgamentos no ambiente empresarial; e, 6) enfoque na retenção de talentos: a cultura organizacional e a política empresarial que não colocam a diversidade em prática resulta em uma maior taxa de rotatividade de determinados grupos.

Ademais, com a pandemia, causada pela COVID-19, as organizações necessitaram de ajustes em suas rotinas, de forma que a diversidade e inclusão perderam espaço na agenda das empresas durante a crise gerada pelo COVID-19, uma vez que o foco foi direcionado para assuntos “aparentemente” mais relevantes, como saúde mental, trabalho virtual ou manutenção da produtividade. No entanto, há evidências de que o tema de diversidade e inclusão se torna ainda mais importante em tempos críticos como o que estamos vivendo agora, tanto para ajudar as empresas a atravessarem a crise, quanto para potencializar a retomada dos negócios (DIVERSITERA, 2020).

Algumas tendências da diversidade e inclusão em tempos de pandemia, podem ser destacados, por exemplo: 1) Líderes inclusivos são melhores em construir conexões entre times no ambiente virtual, fazendo com que as pessoas permaneçam engajadas e colaborativas mesmo com o distanciamento físico e contato apenas via ferramentas de trabalho remoto; 2) Empresas que investem em diversidade e inclusão tem múltiplas perspectivas para encarar problemas, aumentando as chances de chegarem a soluções mais criativas e ao mesmo tempo enriquecendo a lista de critérios de priorização para gestão de risco; 3) Manter ou até aumentar o foco em diversidade e inclusão em momentos de dificuldade como o que estamos vivendo reduzem o risco de reveses no futuro, como perda de clientes, dificuldade de atrair e reter talentos e perda de suporte governamental e de parceiros; 4) e, por fim, as organizações com melhores políticas de diversidade e inclusão e que melhor se

adequarem às novas condições de trabalho impostas pelo isolamento social atraem e retêm melhores talentos, inclusive aqueles que, aos olhos de empresas com culturas mais rígidas e conservadoras sobre a flexibilização das formas de trabalho, não estivessem "aptos" antes da pandemia, como exemplo pais e mães solo, casais com dupla jornada de trabalho, pessoas com alguma limitação física mais severa, ou mesmo aqueles talentos que residem longe do escritório físico (DIVERSITERA, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a debater a evolução da gestão da diversidade no contexto brasileiro, levantando histórico, conceitos, abordagens, práticas e tendências.

Em relação as abordagens da gestão da diversidade nas organizações, autores como Pereira e Hanashiro (2007) denotaram duas abordagens preponderantes: 1) a gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças; e, 2) a gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças. De forma que houve uma prevalência na abordagem 1, sendo corroborada como a mais aplicável por Bernar *et al.* (2021), Dutra e Ferreira (2020), Dantas e Filho (2019), Dalpian e Silveira (2019), Freitas (2015), Maccali *et al.* (2015) e Matte e Santos (2017).

Quanto as práticas de diversidade, Rizzi (2020), Freitas (2015), Silva *et al.*, (2020) apontam que essas devem estar relacionadas com a conscientização, dos gestores e empregados em geral, sobre a importância da responsabilidade social e políticas de valorização da diversidade no ambiente de trabalho. Em suma, os autores denotam que as organizações devem observar situações emergenciais e resolver problemas atuais, levantar necessidades, realizar mudanças estruturais, fundar grupos e programas de inclusão e diversidade com o intuito de proporcionar suporte a empregados que fazem parte de grupos sociais em estado de vulnerabilidade, afetados pela desigualdade e pela estrutura social, dentre os quais pessoas negras, PcDs, LGBTQIA+, em situação de refúgio, mulheres, dentre outros.

Quanto as mudanças ocorridas, a principal é destacada pelo Instituto ETHOS (2021), que verificou que mais do que nunca, os grandes investidores têm buscado investir em empresas que se destacam em práticas sociais, ambientais e de governança, de forma que a *Environmental, Social and Governance*, uma das abordagens mais atuais e modernas de gestão, tem sido a forma de se mensurar essas práticas.

Autores como Pereira (2012), Matte e Santos (2017), Maia (2017), Silva (2019), Dantas e Filho (2019), Neves (2020) e Bernar *et al.* (2021), apontaram a incorporação da gestão da diversidade nas organizações como resposta às legislações. Isso demonstra que a sociedade brasileira ainda precisa da tutela governamental para desenvolver ações importantes para sua segurança e respeito ao direito dos demais. Nesta linha, podemos depreender que a consciência cidadã ainda está em formação

e que medidas educativas parecem ser mais eficazes quando utilizadas junto a outras de caráter mais autoritário.

Os achados apontaram que a principal tendência é o entendimento das interseccionalidades no trato da diversidade. Autores como Dalpian e Silveira (2020), Fraga *et al.* (2020), Ignacio (2020) e Maia (2017) expõem que esse conceito, é relacionado a interação de estruturas de identidade social como raça, classe e gênero, e que pode ajudar a enxergarmos as opressões e combatê-las, reconhecendo que algumas opressões são mais dolorosas, pois atingem alguns indivíduos com mais força.

Quando se busca entender a evolução da diversidade ao longo dos anos, percebe-se que todas as organizações são influenciadas, à sua maneira, pelos impactos da globalização e das mudanças culturais e demográficas da sociedade, de forma que para muitas organizações, a adoção da diversidade na força de trabalho, além de ser um compromisso ético, tem se mostrado um caminho de diferenciação competitiva.

Considerando o recorte temporal de aproximadamente 20 anos, pode-se afirmar que o Brasil tem caminhado a passos, relativamente, rápidos no tratamento de questões ligadas à diversidade de sua população, porém, ainda há muito a se evoluir. É importante destacar a relevância do conjunto de políticas públicas e legislações já adotadas de forma a se entender, respeitar e devolver os direitos inerentes ao trabalho e à cidadania de segmentos da população estigmatizada. Ainda que a implantação e a operacionalização de algumas dessas políticas não sejam consideradas muito eficazes, os desafios maiores, de natureza política e cultural, estão sendo enfrentados com a institucionalização de medidas para os diversos públicos em questão.

Respondendo as questões que instigaram essa pesquisa, podemos depreender que as abordagens de gestão da diversidade mais adotadas no contexto brasileiro, são a gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças e a gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças, havendo preponderância de publicações que adotam a primeira como mais aceita. Os resultados apontam que as abordagens da gestão da diversidade têm sido usadas, não apenas como modismo, mas como forma de inclusão, pois como denota Siqueira, Sales e Fischer (2016) as práticas de diversidade são éticas e moralmente justas. Autores como Frota (2019) e Neves (2020) também apontam que o que está por trás

dessas práticas é a busca pela ética, isonomia de condições e pela justiça, porém muitas vezes, essas são garantidas pelas imposições legais.

Diante dos dados levantados nesta pesquisa, acredita-se que a contribuição dessa, está em, principalmente, evidenciar a importância da diversidade nas organizações, pois essa está intrínseca no dia a dia das mesmas. É na pluralidade brasileira que encontramos oportunidades de aprendizagem e da prática de habilidades diferenciadas, como o respeito as diferenças, empatia e compreensão.

Esse estudo não esgota a possibilidade de novas pesquisas sobre a temática, pelo contrário, é importante que muitas outras pesquisas sejam feitas, principalmente analisando as interseccionalidades, e não somente os recortes “isolados” das diversidades, como as pesquisas ainda têm sido realizadas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto. 1ª edição de 2016. São Paulo: Edições 70, 277p, 2016.
- BERNAR, B. V. et al. Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo. **Revista Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria**, São José dos Pinhais, v. 2, n.1, p. 127-150, 2021. Disponível em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/issue/view/46>.
- BERTÃO, N. **Entenda o que é ESG e por que a sigla é importante para as empresas. Valor Econômico**. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/02/21/entenda-o-que-e-esg-e-por-que-a-sigla-esta-em-alta-nas-empresas.ghtml>. Acesso em: 7 jun. 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 jun. 2021.
- DANTAS, J. V. D.; FILHO, A. S. G. Diversidade de Gênero no Mercado de Trabalho. **ID ONLINE Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, v. 13, n. 48, suplemento 1, p. 26-39, 2019. Disponível em: DOI:10.14295/idonline.v13i48.2234.
- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar (RAUnP)**, Lagoa Nova, v. 3. n. 2, p. 15-24, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70>.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicaseos. **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 10, n. 1, p. 01-16, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v10i1.8059>.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 8, n. 2, p. 25-40, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v8i1.5020>.
- COUTINHO, T. Gerações no mercado de trabalho: como características distintas podem ser oportunidades para todos. **Grupo Voitto**, 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/geracoes-no-mercado-de-trabalho>.
- COUTINHO, L. R. S.; COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. S. Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei? **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 21-37, 2009. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13166/0>.

DALPIAN, P. R. C.; SILVEIRA, T. Locais de mercado, diversidade e exclusão interseccional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, nº 2, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/zqXDRS788CT3qGZgBRFVKKL/?lang=pt&format=html>.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho**. São Paulo. DIEESE. 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2020/notaTec246InclusaoDeficiencia.pdf>.

DIVERSITERA. **A Diversidade e Inclusão em tempos de pandemia**. 2020. Disponível em: <https://www.diversitera.com/post/a-diversidade-e-inclus%C3%A3o-em-tempos-de-pandemia>. Acesso em 21 mar. 2022.

DUTRA, G. C.; FERREIRA, S. A. Questões de Gênero e Ascensão Profissional, Sob as Perspectivas de Mulheres em Cargos Estratégicos. **Anais do XXIII SEMEAD**, São Paulo, p. 1-16, 2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1636.

ENDEAVOR. **Diversidade e Inclusão nas empresas é construir o Brasil do futuro**. 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/diversidade/diversidade-e-inclusao-meetup/>. Acesso em 21 mar. 2022.

EXAME. **Confira os destaques da 3ª edição do Guia Exame de Diversidade. Guia EXAME da Diversidade**. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/guia-exame-de-diversidade/>. Acesso em 15 mar. 2022.

FEITOSA, V. **Gestão da diversidade: o que é e quais as melhores práticas?** Portal Eureka. 2021. Disponível em: <https://blog.eureca.me/gestao-da-diversidade/>. Acesso em 25 mar. 2022.

FLEURY, M. T. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>.

FRAGA, A. M. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, nº 1, Rio de Janeiro, p. 1-19, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/85305>. Acesso em: 14 abr. 2022.

FRAGA, A. M. et al. A Diversidade da Diversidade: Análise Sistemática da Produção Científica Brasileira sobre Diversidade na Administração (2001-2019). **Anais do XLIV Encontro da ANPAD**, Maringá, edição 44, p. 1-17, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg1MDI=. Acesso em: 20 fev. 2022.

FREITAS, M. E. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 4,

n. 3, p. 87-135, 2015. Disponível em:
<https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/13362/11560>.

FROTA, J. C. R. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. *In* CAMILO, J.; FORTIN, I.; AGUERRE, P. (org.). **Desenhando um programa para a gestão da diversidade**. São Paulo: Editora Senac, 1ª edição, p. 39-51, 2019.

FORMENTON, T. C.; STEFANO, S. R. Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 5-26, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.35456>.

GUIA EXAME de Diversidade. **Instituto Ethos**. 2021. Disponível em:
<https://www.ethos.org.br/cedoc/plantao-de-duvidas-guia-exame-de-diversidade-3a-edicao/>. Acesso em 26 jun. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª edição - São Paulo, Atlas, 2017.

GRUPO TREE. **A evolução da pauta de Diversidade nas empresas**. 2021. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/a-evolucao-da-pauta-de-diversidade-nas-empresas/#:~:text=A%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20pauta%20de,anos%20de%202014%20e%202015>. Acesso em 6 mai. 2022.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 9, número 3, p. 489-505, 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira 2019**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em:
<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf>.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2010a. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=3&idnoticia=2170&view=noticia>.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010: Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro, 2010b. Disponível em:
https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf.

IGNACIO, J. **O que é interseccionalidade?** Politize. 2020. Disponível em:
<https://www.politize.com.br/interseccionalidade-o-que-e/>. Acesso em: 29 mai. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Diversidade e Inclusão: Responsabilidade e comprometimento na agenda de migração e refúgio**. Instituto ETHOS. 2022. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/diversidade-e-inclusao->

responsabilidade-e-comprometimento-na-agenda-de-migracao-e-refugio/. Acesso em: 28 mai. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial.** Instituto ETHOS. 2013. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/>. Acesso em: 28 mai. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Compliance e ESG - Diretrizes Essenciais (versão reduzida).** Instituto ETHOS. 2021. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/compliance-e-esg-diretrizes-essenciais-versao-reduzida/>. Acesso em: 05 mai. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Empresas e imprensa: pauta de responsabilidade.** Instituto ETHOS. 2006. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/2-Empresas-e-Imprensa-Pauta-de-Responsabilidade-Uma-An%C3%A1lise-da-Cobertura-Jornal%C3%ADstica-sobre-a-RSE.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento. São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf. Acesso em 12 jul. 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Guia EXAME de diversidade- 3º edição.** 2021. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/guia-exame-de-diversidade-3a-edicao/>. Acesso em 16 mar. 2022.

IPEA. **Retrato das desigualdades de gênero e raça.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - 4ª ed. - Brasília: Ipea, 2011. 39 p. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf>. Acesso em: 6 mai. 2022.

JUNIOR, E. C. M.; MARQUES, A. L. B. A.; DANTAS, A. B. Gestão da Diversidade no Brasil: Artigos Publicados na Base Spell no Período 2006 – 2016. **Revista Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Belém, v. 9, n. 1, p. 27-49, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v9i1.1217>.

LAURINI, M. M.; SANTOS, A. S. Diversidade nas organizações: uma análise das produções científicas nos eventos da ANPAD. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.83-93, 2021. Disponível em: <https://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2021.001.0007>.

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. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>.

MAIA, P. L. O. Gestão da Diversidade no Contexto Organizacional Brasileiro: um enfoque sob a Revisão Sistemática da Literatura. **Anais do XLI encontro do EnANPAD**, São Paulo, p. 1-17, 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1453&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_trabalho=23378.

MATTE, C.; SANTOS, A. C. M. Z. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 6, n. 2, p. 163-184, 2017. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/3339>.

MENEZES, A. H. N. et al. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. UNIVASP, Petrolina, 2019.

MENDONÇA, A. P. A. et al. Orientação sexual e inclusão nas organizações com diversidade cultural. **Revista Hegemonia UNIEURO**, Brasília, n. 28, p. 101-120. Disponível em: www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/revista_hegemonia28.asp.

MENDES, A. P. **Labirinto de cristal: Mulheres, Carreira e Maternidade uma conciliação possível?** Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, p. 92, 2017. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/20561>.

MELLO, A. G.; SANT'ANNA, A. S. Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 255-282, 2016. Disponível em: DOI: 10.5020/2318-0722.2016.v22n1p255.

NASCIMENTO, N. M. et al. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/27381>.

NEVES, A. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 140-154, 9 jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/27381>.

NUNES, K. K.; LIMA, A. P. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela conomia sexista. **Research, Society and Development**, Research, Society and Development, v. 10, n. 8v. 10, n. 8, p. 1-8. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16110>.

OLIVEIRA, M. L. T.; IDIB, A. M. Quebrando o "teto de vidro": a ascensão das mulheres no mercado de trabalho à luz das políticas e convenções da OIT. **Revista Inclusiones**, v. 8, Número especial, p. 15-35, 2021. Disponível em: <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1093>.

OSÓRIO, R. G. **A desigualdade racial no Brasil nas três últimas décadas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, p. 1-34, 2021. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38083.

PANIZA, M. D. R.; CASSANDRE, M. P. Tudo Muda para quem? O Discurso da Revista Exame sobre Diversidade na Reportagem de Capa “Chefe, Eu Sou Gay”. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 7, n. 2, p. 119-141, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/25340>.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? **Anais do XXXI Encontro Nacional da ANPAD**, Rio de Janeiro, edição 31, p. 1-14, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>

PEREIRA, J. C. et al. Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 10, n. 2, p. 81-100, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273723607004.pdf>.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Revista Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27 – 38, 2020. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>.

RIZZI, B. A. Gestão da Diversidade e Aprendizagem Organizacional: Revisão Integrativa da Literatura. **Anais do XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020**, Maringá, edição 44, p. 1-17, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg1MDA=.

ROEVER, L. Compreendendo os estudos de revisão sistemática. **Revista da Sociedade Brasileira de Clínica Médica**, v. 15, n. 2, p. 127-130, 2017. Disponível em: https://docs.bvsalud.org/biblioref/2017/11/875614/152_127-130.pdf.

SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação (Reação)**, São Paulo, Ano XII, p. 10-16, 2009. Disponível em https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf?1473203319.

SARSUR, A. M., et al. Gestão da Diversidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência: a perspectiva da área de Recursos Humanos. **Anais do XXII SEMEAD**, São Paulo, 1-17, 2019. Disponível em: <https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/1725.pdf>.

SILVA, D. A. R.; WILDNER, T.; ZORZO, T. B. PCDS a demanda presenteada: uma análise do cenário da obrigatoriedade da contratação, diante um cenário de educação. *In*: SILVESTRE, L. P. F. (org). **Ciências sociais aplicadas: as relações como meio de compreender a sociedade**. 1ª edição, Ponta Grossa- PR, Editora Atena, p. 68-76, 2020. Disponível em: <https://sistema.atenaeditora.com.br/index.php/admin/api/artigoPDF/39738>.

SIQUEIRA, A.; SALES, R.; FISCHER, R. Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de Administração. **Anais do XL Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em**

Administração (ANPAD), Rio de Janeiro, edição 40, p. 1-17, 2016. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjE3MDE=.

SILVA, J. T. et al. Pilares da Diversidade e Inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 10, n. 1, 43-62, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>.

SILVA, D. J. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. In CAMILO, J.; FORTIN, I.; AGUERRE, P. (org.). **Práticas de gestão da diversidade**. São Paulo: Editora Senac 1ª edição, p. 29-37, 2019.

SOUZA, L. H. B. L. Trabalho e diversidade sexual e de gênero: dilemas entre a inserção econômica e social no mercado de trabalho e as estratégias de sobrevivência da população LGBT. **Revista Brasileira de Estudos da Homocultura**, Cuiabá, v. 3, n. 10, p. 252-275, 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rebeh/article/view/10443>.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Journal Einstein**, São Paulo, v. 8, p. 102-106, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102.pdf.

STF. STF enquadra homofobia e transfobia como crimes de racismo ao reconhecer omissão legislativa. **Portal STF**, Brasília, 2019. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=414010>.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 13, n 2, p. 197-207, 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Artigo

A gestão da diversidade no contexto brasileiro: evolução, abordagens, conceitos e tendências.

RESUMO: Essa pesquisa teve o objetivo de debater a evolução da gestão da diversidade no contexto brasileiro, levantando histórico, conceitos, abordagens, práticas e tendências. Trata-se uma revisão integrativa de literatura de natureza exploratória, onde o levantamento bibliográfico é oriundo de produções científicas nacionais, publicadas a partir do ano de 2000 e indexadas nas bases de dados da ANPAD, SCIELLO, SEMEAD, IPEA, revistas eletrônicas e material disponibilizado em sites especializados. Os resultados mostram que, inicialmente, a incorporação da gestão da diversidade nas organizações se deu como resposta às legislações, porém, com a responsabilidade social e evolução para ESG, os grandes investidores têm olhado com mais cuidado para as práticas sociais, ambientais e de governança. Outra mudança e tendência ao longo dos anos é o entendimento da interseccionalidade no trato da diversidade. Pode-se concluir que, considerando o recorte temporal de aproximadamente 20 anos, que o Brasil tem caminhado a passos, relativamente, rápidos no tratamento de questões ligadas à diversidade de sua população, porém, ainda há muito a se evoluir. É necessário destacar a importância do conjunto de políticas públicas e legislações já adotadas para garantia da dignidade da pessoa humana, de forma a se entender, respeitar e devolver os direitos inerentes ao trabalho e à cidadania de segmentos da população estigmatizada. Ainda que a implantação e a operacionalização de algumas dessas políticas não sejam consideradas muito eficazes, os desafios maiores, de natureza política e cultural, estão sendo enfrentados com a institucionalização de medidas para os diversos públicos em questão.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão. Inclusão. Organizações. Responsabilidade social.

1 INTRODUÇÃO

A inserção de uma política de diversidade na gestão pode partir de elementos como gênero, raça e idade (PANIZA; CASSANDRE, 2018). A diversidade humana é composta por etnia, raça, língua, nacionalidade, gênero, orientação sexual, deficiência e outros atributos (SASSAKI, 2009). No entanto, a gestão da diversidade vai além das questões étnicas e de gênero, pois engloba também aspectos relacionados à idade, história pessoal e profissional, formação educacional, personalidade, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica, tempo de carreira, entre outros (SILVA, 2019).

Neves (2020) aponta que o Brasil possui um desafio gigante no que tange à atualização em relação às práticas empresariais voltadas para a gestão da diversidade, pois uma sociedade moderna exige organizações atualizadas em relação a políticas, mas principalmente em relação às suas práticas. Nesse sentido, dar ênfase à diversidade é reconhecer que os tempos são outros. É difícil mudar hábitos e formas estabelecidas mesmo que não façam sentido. Nos últimos anos a diversidade tem ganhado mais evidências em função da intensidade com que o assunto tem se apresentado nas organizações. Com o advento da globalização e dos

avanços tecnológicos, pessoas de diferentes perfis, localidades e culturas passaram a conviver, trabalhar e estudar nas formas presenciais e virtuais.

Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 23) “a implementação de práticas de gestão da diversidade implica mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos, abrangendo mudanças culturais”. A gestão da diversidade pressupõe que, para as organizações é, no mínimo, desejável administrar as diferenças, usando técnicas adequadas para garantir que a diversidade da força de trabalho seja direcionada para ganhos na organização (SILVA, 2019).

Renner e Gomes (2020) enfatizam que a inclusão de grupos diversificados no quadro de gestão das empresas visa à implementação de práticas que gerem valor para o negócio e para os indivíduos, possibilitando uma visão mais ampla e assertiva do negócio, além de atender às questões de responsabilidade social e de sustentabilidade.

Fleury (2000) aponta a importância de maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens da diversidade na organização. Nesse sentido, Pereira *et al.* (2012) afirmam que há vários impactos positivos na diversidade das organizações, tais como troca de informações sobre experiências, inovação, criatividade, flexibilidade e melhoria nos processos decisórios. Os pontos negativos mais notados são a redução de integração, conflitos e problemas de comunicação.

A implementação da gestão da diversidade, quando bem gerenciada, tem o potencial de desenvolver os membros organizacionais para engajar-se em maneiras diferentes de pensar e agir de modo construtivo. A administração eficaz de uma força de trabalho diversificada, que busca desenvolver o potencial dos membros organizacionais, utiliza a promoção de programas de treinamento para a diversidade como forma de identificar e reduzir possíveis preconceitos ocultos (MACCALI *et al.*, 2015, p. 162).

Alves e Galeão-Silva, 2004; Maccali *et al.* (2015); Maia (2017); Dantas e Filho (2019); Silva (2019); Neves (2020) e Bernar *et al.* (2021) apontam que a gestão da diversidade no Brasil, ainda está muito ligada ao cumprimento da legislação e a melhoria da imagem organizacional. Nesse sentido, Maia (2017) aponta que apesar de ainda existir uma grande lacuna no que se refere à estudos e informações quanto à políticas de gestão da diversidade, muitas práticas já vem sendo adotadas nas organizações e que estas práticas, em alguns casos, extrapolam a visão simplista de entender a gestão da diversidade apenas como um cumprimento legal, de inclusão de minorias como pessoas com deficiência, negros e mulheres no mercado de trabalho, e buscar o desenvolvimento de uma cultura organizacional verdadeiramente multicultural ao compreender e aceitar que o diferente pode apresentar-se de inúmeras formas.

A importância de se estudar a diversidade nas organizações é respaldada pelo discurso que aponta que este assunto possui credibilidade no meio empresarial e ressoa experiências de gestão de grandes empresas e que inspira as práticas de outras empresas (PANIZA; CASSANDRE, 2018).

Nessa perspectiva, essa pesquisa tem por objetivo geral debater a evolução da gestão da diversidade no contexto brasileiro, levantando histórico, conceitos, abordagens, práticas e tendências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Panorama da gestão da diversidade

Historicamente a discussão sobre gestão da diversidade surgiu nos Estados Unidos, a partir da década de 1960, com os movimentos políticos favoráveis à integração racial, à igualdade de oportunidades de emprego e educação para todos. A gestão da diversidade nasce com a promulgação, na década de 1960, do *Affirmative Action*, nos Estados Unidos (JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020).

Ações afirmativas são entendidas como “um conjunto de políticas públicas específicas destinadas a membros de grupos sociais atingidos por diversas formas de exclusão social aos quais é negado o tratamento igualitário no acesso e na obtenção de diversas oportunidades” (RENNER; GOMES, 2020, p. 29).

A diversidade é um conceito multidimensional, que abrange diferenças individuais étnico-racial, de gênero, orientação sexual, geracional, da classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais (JUNIOR; MARQUES; DANTAS, 2020). A gestão da diversidade é exatamente gerir essas diferenças, em proveito das organizações e especialmente das pessoas. Baseia-se na aceitação das diferenças existentes entre os indivíduos e no tratamento delas como um potencial a ser desenvolvido (MACCALI *et al.*, 2015).

No cenário brasileiro, o tema diversidade é proveniente do meio educacional, da década de 1980, sendo incorporado ao meio empresarial na década de 1990. Seu surgimento, assim como no exterior, se deve às pressões de movimentos minoritários e do movimento sindical que apontavam a necessidade de se discutir temas como discriminação e diversidade racial, propiciando o início de uma discussão em âmbito nacional (SARSUR *et al.*, 2019; MAIA, 2017).

Um dos principais problemas relacionados à diversidade no Brasil, se encontra em como promover a gestão da diversidade, pois não é um processo fácil. Isso ocorre devido a três questões principais: o ceticismo dos próprios membros organizacionais em relação aos programas e à sua efetividade; a atitude preconceituosa em relação aos colegas e chefes beneficiários desses programas; as dificuldades em modificar as rotinas de recursos humanos para se adaptar à questão da diversidade e incluí-la (MACCALI *et al.*, 2015; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A abordagem da diversidade coincide, também, com a vontade dos gestores brasileiros de recursos humanos em implementar políticas práticas que atendessem anseios sociais por uma sociedade mais igualitária com oportunidades iguais. Nesse sentido, políticas inclusivas relacionadas a questões como idade, sexo, orientação sexual e religião/crenças passaram a ser resguardadas por mecanismos legais a partir de 1994 no Brasil. No entanto, é possível verificar que a perspectiva da gestão da diversidade não pode ser dissociada da perspectiva de negócios, pois a diversidade é tratada, também, como meio para potencializar os lucros (PANIZA; CASSANDRE, 2018).

Graças ao arcabouço jurídico que ampara a diversidade nas organizações empresariais, muitas empresas brasileiras vêm buscando implementar políticas que tragam resultados positivos e maiores retornos a seus *stakeholders*. Muitas dessas empresas buscam utilizar sua força de trabalho como diferencial competitivo, não apenas para justificar uma empresa que seja socialmente responsável, mas também trabalhando com a diferença cultural de seus colaboradores como uma vantagem competitiva significativa (COUTINHO; COSTA; CARVALHO, 2009).

2.2 Recortes da diversidade no cenário brasileiro

O Brasil é um país que apresenta grande pluralismo cultural em virtude de sua formação histórica. A população brasileira é composta por descendentes de povos indígenas, colonos portugueses, escravos africanos e inúmeros imigrantes, provenientes da Europa e Ásia, fazendo com que houvesse uma rica mistura de etnias e culturas. Além da diversidade cultural, religiosa, de raça, apresentam-se ainda a diversidade de gênero, de capacidades, dentre outros, o que demanda a necessidade de se gerir estas diferenças a fim de que se tornem fatores de desenvolvimento que permitam criar ambientes de criatividade e inovação (MAIA, 2017).

No Brasil, a diversidade é ainda mais evidenciada, em função de uma mistura de características regionais, pluralismo religioso, níveis de formação, traços demográficos e econômicos, distinções que juntas, contextualizam as diferenças do povo brasileiro. As organizações precisam, nesse caso, desenvolver novas práticas de relações de trabalho e gestão de pessoas orientadas para os grupos diversos no seu interior (SARSUR *et al.*, 2019).

Outro aspecto da diversidade no cenário brasileiro é a interseccionalidade, que é definida como a “interatividade de estruturas de identidade social como raça, classe e gênero ao gerar experiências de vida, especialmente experiências de privilégio e opressão” (DALPIAN; SILVEIRA, 2020, p. 378). Ela ocorre, quando por exemplo se observa que uma mulher negra é afetada pela raça e gênero simultaneamente, quando um homem gay também é PcD, ou quando uma mulher indígena se identifica como pertencente a alguma sigla do movimento LGBTQIA+.

Nesse sentido Fraga *et al.* (2020) apontam que estudos sobre a “diversidade na diversidade” poderiam ser mais expressivas caso focassem mais fortemente nas discussões interseccionais. Quando falamos da diversidade de corpos, por exemplo, há aqueles considerados saudáveis e bonitos, em detrimentos de outros. Há também o estigma social sobre pessoas que vivem com HIV, ainda erroneamente atrelado à homossexualidade masculina. Para os autores muitos estudos denunciam em seus textos violências das mais diversas formas sofridas por pessoas em contexto de diversidade. Isso suscita a reflexão de que novos termos incluídos na discussão são necessários para que essas questões sejam visibilizadas, como, por exemplo: misoginia, LGBTfobia, gordofobia, sorofobia, aporofobia, entre outros.

2.3 Práticas da gestão da diversidade

Maccali *et al.* (2015) aponta que a gestão da diversidade significa um processo ativo e consciente de gestão direcionado para o desenvolvimento futuro de uma organização baseada em valor. Seu alicerce consiste na aceitação das diferenças existentes entre os indivíduos e no tratamento delas como um potencial a ser desenvolvido. Já para Silva *et al.* (2020) A fim de que a gestão da diversidade seja inserida com efetividade é preciso ocorrer um alinhamento das políticas de gestão de pessoas, com enfoque no recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, sensibilização e cultura da empresa, visto que a diversidade deve ser uma filosofia partilhada pelos colaboradores.

No enfoque da prática da gestão da diversidade, o primeiro aspecto a ser destacado nesses programas é a necessidade de sua integração com o sistema de recursos humanos da organização. As discussões sobre a inclusão da diversidade no contexto organizacional mostram que essa política pode ser fonte de vantagem

competitiva, porém o desafio recai sobre como as organizações podem fazer a inclusão da melhor forma (MACCALI *et al.*, 2015).

Freitas (2015) aponta condições gerais que precedem a implantação de práticas específicas, estando elas relacionadas com a conscientização dos gestores e empregados em geral sobre a importância da responsabilidade social e políticas de valorização da diversidade no ambiente de trabalho. No longo prazo, as organizações podem adotar medidas emergenciais para resolver problemas já existentes, como proporcionar aprendizagem à linguagem dos sinais (LIBRAS) e pelo menos um funcionário por setor para atender a PcDs; levantar as necessidades e viabilizar alterações nas condições físicas de trabalho; formar grupos para dar suportes aos funcionários negros, mulheres, homossexuais e PcDs, e que deve ser adotado um programa permanente de educação para trabalhadores ou para readaptação de pessoas que desenvolveram alguma incapacidade. Em síntese, a autora propõe medidas que estão relacionadas à aprendizagem, à integração, ao aumento de autonomia no ritmo de tempo requerido para a adaptação da pessoa ou público em questão.

3 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa trata-se de uma revisão de literatura do tipo integrativa, que para Souza, Silva e Carvalho (2010, p. 102) “é um método que proporciona a síntese de conhecimentos sendo a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões”. As revisões integrativas têm sido utilizadas no âmbito científico com o objetivo de sintetizar uma análise sobre o conhecimento construído em estudos já publicados sobre uma temática específica, permitindo a geração de novos conhecimentos a partir dos resultados apresentados (RIZZI, 2020).

Quanto a natureza do estudo, trata-se uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que, pesquisas qualitativas analisam textos e lidam com fenômenos, pois preveem a análise interpretativa dos dados coletados. Esse tipo de pesquisa possibilita tanto a compreensão como a interpretação de determinado assunto, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem interpretativa (MENEZES *et al.*, 2017).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica de cunho exploratório, pois esse tipo de pesquisa tem como característica o desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de fornecer uma visão panorâmica sobre determinado assunto (MENEZES *et al.*, 2019).

No primeiro momento, o levantamento bibliográfico foi em publicações científicas nacionais e internacionais, publicados a partir do ano de 2000, preferencialmente na língua portuguesa e indexadas nas bases de dados da ANPAD, SCIELLO, SEMEAD, Universidade La Salle, PUC-SP e IPEA. Além de revistas eletrônicas, como também informações complementares de diversos sites de domínio público, tais como o do IBGE, IPEA, Instituto ETHOS, Revista EXAME, Grupo Votto e legislações no site do Planalto.

Fraga *et al.* (2022) apontam que estudos que analisam a produção acadêmica de um campo científico são relevantes pois permitem delinear o conhecimento já produzido e traçar perspectivas para discussões futuras. Para os autores a coleta em mais de uma base de dados possibilita um mapeamento mais aperfeiçoado.

A escolha de publicações em língua portuguesa, se deu unicamente pelo fato de existir nesta língua, publicações que satisfazem o escopo desta pesquisa e que

tem recorte no contexto brasileiro. Fraga *et al.* (2022, p. 4) apontam que “restringir o estudo às publicações brasileiras se justifica pela relevância de analisar o contexto nacional marcado por exclusões e desigualdades”.

Para a efetivação deste estudo, a coleta de dados foi dividida em dois momentos, primeiramente a busca e seleção de artigos e na sequência a análise sistemática da literatura. A seleção dos textos para inclusão no presente estudo ocorreu em três etapas: 1) todos os textos passaram por uma leitura inicial do título; 2) quando o título não fornecia informações suficientes sobre o estudo, o resumo do mesmo era analisado; e, 3) se ainda restavam dúvidas se o material deveria ser incluído na presente revisão de literatura, o arquivo era lido na íntegra. Utilizou-se dos seguintes descritores para as buscas: “diversidade”, “gestão”, “inclusão”, “organizações” e “responsabilidade social”.

Os dados foram analisados com base nos preceitos da análise de conteúdo. Para Bardin (2016) o termo análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas de análise visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos textos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destes textos. Esse tipo de análise prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na primeira fase, a pré-análise, os textos foram organizados e lidos em sua integralidade. Bardin (2016) denota que essa fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise. De forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado, tal sistematização serve para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise.

Na segunda fase, exploração do material, os textos foram fichados e agrupados de acordo com as temáticas: 1) conceitos, abordagens e práticas sobre a gestão da diversidade, cunhados por pesquisadores e entidades brasileiras; 2) evolução destes conceitos, abordagens e práticas ao longo de 20 anos; e, 3) mudanças ocorridas e tendências de gestão da diversidade. Os mesmos compuseram, também, o escopo do referencial teórico. Bardin (2016) enfatiza que nessa fase os textos devem ser agrupados em recortes de forma a identificar as palavras-chave e entender quais as similaridades dos textos analisados.

Na terceira e última fase, tratamento dos resultados, passa-se a parte das discussões onde Bardin (2016) aponta que é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois eles darão embasamento e perspectivas significativas para o estudo.

Assim, foi apresentado um panorama da gestão da diversidade, trazendo breves conceitos dos diversos recortes que compõem a diversidade nas organizações brasileiras. Posteriormente foram aprofundados os conceitos, abordagens e práticas sobre a gestão da diversidade, cunhados por pesquisadores e entidades brasileiras; como também foi discutido a evolução destes conceitos, abordagens e práticas ao longo dos anos, levantado quais mudanças ocorreram ao longo dos anos, apontando as tendências conceituais, abordagens e práticas de gestão da diversidade. Além disso, foi feita menção do Guia Exame de Diversidade de 2019, 2020 e 2021, sendo esse uma publicação pioneira no Brasil, oriunda de uma parceria entre o Instituto ETHOS e a Revista Exame.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Conceitos, abordagens e práticas da gestão da diversidade

Fraga *et al.* (2022) apontam que o debate sobre diversidade no Brasil foi impulsionado, principalmente, a partir dos anos 1980, motivado pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988, como a proteção do trabalho das mulheres e uma legislação que garantisse a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência na administração pública. Consoante a isso, a abertura econômica dos anos 1990 e a consequente vinda de multinacionais norte-americanas para o país, impulsionaram discussões sobre diversidade nas organizações.

Fleury (2000) conceitua a diversidade como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social. A autora destaca que diversidade é um conjunto de pessoas com diferentes identidades interagindo em um único sistema social. Mesmo com 22 anos de diferença entre as publicações, Fraga *et al.* (2022) destaca que o conceito estabelecido por Fleury (2000) de que a diversidade é um fenômeno social caracterizado pelas distinções das pessoas a partir de suas diferentes pertencas grupais em um contexto determinado, ainda está em voga.

Pereira e Hanashiro (2007) apontaram três vertentes de estudos relacionados a diversidade: 1) a partir da identidade social, ou seja, as diferenças entre os grupos que compõem a sociedade; 2) identidade pessoal, relacionada a diferenças individuais; e, 3) a vertente de que a diversidade também se relaciona não apenas com as diferenças, mas também com as similaridades dos grupos ou indivíduos.

Nesse sentido, Pereira e Hanashiro (2007) enfatizam que o que delimita o conceito de diversidade sob uma ou outra vertente é o que faz com que as definições sobre o termo sejam diferentes em significados. A maioria dos autores que estuda o termo diversidade o concebe a partir das diferenças que há entre os grupos sociais, no entanto, as divergências entre eles ocorrem mediante a delimitação sobre quais são as fontes dessas diferenças.

Em relação as abordagens da gestão da diversidade nas organizações, Pereira e Hanashiro (2007) apontam duas como preponderantes, sendo: 1) a gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças; e, 2) a gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças.

Autores como Bernar *et al.* (2021), Dantas e Filho (2019), Dalpian e Silveira (2019), Dutra e Ferreira (2020) e Freitas (2015) destacam a importância da gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças. Para esses autores políticas organizacionais de diversidade que se baseiam na valorização das diferenças procuram justamente adotar o princípio de que as necessidades de cada grupo social são diferentes e que precisam ser respeitadas.

Nesse sentido, Pereira e Hanashiro (2007) sugerem que antes de adotar um modelo de gestão de diversidade com foco na valorização ou na dissolução das diferenças é preciso pensar na forma como a identidade social dos indivíduos está sendo trabalhada. “De forma que negligenciá-la ou enaltecê-la por meio de grupos específicos pode vir a ser uma postura extremada que pode trazer conflito nas relações intergrupais” (PEREIRA; HANASHIRO, 2007, p. 8).

Autores como Dantas e Filho (2019), Bernar *et al.* (2021), Maia (2017), Silva (2019) e Neves (2020) apontam que a diversidade nas organizações brasileiras ainda está muito relacionada a dois fatores: cumprimento da legislação e apoio as minorias. No que se refere ao segundo fator, o conceito é bem mais amplo e complexo, pois a

diversidade refere-se à diferença, divergência, contradição e dessemelhança e não apenas apoio a grupos considerados minorias.

O conceito teórico de responsabilidade social originou-se na década de 1950, mas foi em 1998 com a criação do Instituto ETHOS que esse conceito foi incorporado nas organizações brasileiras. O instituto ETHOS foi pioneiro em publicações sobre responsabilidade social e diversidade, se apresentando como uma nova forma de institucionalização que cria, reforça e renova o discurso da responsabilidade social por meio da educação e do monitoramento das empresas em direção a condutas socialmente responsáveis (ETHOS, 2013).

Com a evolução dos conceitos, uma nova abordagem surgiu, a ESG. De acordo com o Instituto ETHOS (2021) esse termo reúne em seus pilares conceitos de extrema importância para a existência e a convivência nas organizações: *Environmental, Social and Governance*, em tradução literal Ambiental, Social e Governança.

A sigla ESG, aos poucos, passou a ser usada no lugar do termo Sustentabilidade em diversos fóruns de discussão, relatórios e pesquisas. Tornou-se uma forma de se referir ao que empresas e entidades estão fazendo para serem socialmente responsáveis, ambientalmente sustentáveis e administradas de forma correta (BERTÃO, 2022).

A *environmental* (ambiental) diz respeito às práticas da empresa ou entidade voltadas ao meio ambiente. A *governance* (governança) está relacionada às políticas, processos, estratégias e orientações de administração das empresas e entidades. A *social* (social) relaciona-se à responsabilidade social e ao impacto das empresas e entidades em prol da comunidade e sociedade (BERTÃO, 2022).

O ESG preceitua que as organizações incluam em sua cultura, critérios de contratação, promoção e manutenção de profissionais que estejam atentos a questões relacionadas a integridade, inclusão, diversidade e demais direitos humanos, explicitando atenção às peculiaridades dos diferentes públicos, por exemplo pessoas negras, PcDs, LGBTQIA+, mulheres, etc. (ETHOS, 2021).

A busca por melhores práticas de diversidade, corrobora com a afirmação de Silva *et al.* (2020) que apontaram que a gestão da diversidade é uma ferramenta que pode aumentar a competitividade das companhias, potencializando os negócios. Os referidos autores denotam que a diversidade permite atração de colaboradores, ampliação da flexibilidade, inovação, capacidade de solucionar problemas e atração de talentos, sendo considerada, nos dias atuais, uma vantagem competitiva.

4.2 Evolução dos conceitos, abordagens e práticas ao longo do tempo

Nos achados da pesquisa, observou-se que a legislação tem sido cumprida nas últimas décadas, porém é mascarada por um discurso de responsabilidade social empresarial, voltando-se para a lógica do mercado e não para sua importância social, conforme aponta Neves (2020). O autor ressaltou ainda que nas práticas voltadas à diversidade ainda não há um tratamento igualitário.

Matte e Santos (2017) analisaram as publicações da ANPAD de 2003 a 2016, demonstrando que existe, nesse período, uma escassez de artigos acadêmicos voltados a questão racial, isso pode demonstrar a falta de interesse de pesquisadores organizacionais em debater esse tópico, visivelmente balizado em pesquisas de Institutos de Pesquisa, que constatam que a grande maioria da força de trabalho de indivíduos negros está nos quadros funcionais operacionais com remuneração baixa. Matte e Santos (2017, p. 174) por fim, concluem que “é importante que as

organizações percebam a realidade atual referente ao preconceito, mesmo que velado, reposicionando os negros em todas as esferas pelo mérito e capacidade”.

Ainda nos anos 2000, o texto de Fleury (2000, p. 5) apontava que naquela época, a diversidade era focada em questões de gênero e raciais, a autora comentou que “as empresas estão investindo em projetos para diversificar sua força de trabalho, focando prioritariamente a questão do gênero; recrutando mais mulheres, para balancear seu corpo de empregados”.

Fleury (2000) apontou que, nos anos 2000 era mais fácil uma mulher ascender profissionalmente do que uma pessoa preta. Hoje, mais de 20 anos depois, diversos fenômenos corporativos, como: o teto de vidro, destacado por Matte e Santos (2017), Nunes e Lima (2021), e Oliveira e Idib (2021); o labirinto de cristal, apontado por Mendes (2017); e, o piso pegajoso, enfatizado por Nunes e Lima (2021), ainda impendem a ascensão da mulher no mundo corporativo.

Questões raciais progrediram a passos lentos nas últimas décadas, autores como Silva *et al.* (2020); Coutinho, Costa Carvalho (2009) e Osório (2021) apontam que pessoas pretas, comumente, têm sido associadas a posições sociais, econômicas e intelectuais inferiores com relação às outras parcelas da população. Prova disso, o censo do IBGE de 2010 apontava que pessoas brancas, possuíam rendimentos em média 2 vezes maiores que pessoas pretas. Em 2018, o IBGE divulgou que, enquanto o rendimento médio das pessoas ocupadas brancas atingiu R\$ 17,0 por hora, entre as pretas ou pardas o valor foi R\$ 10,1 por hora, evidenciando a desigualdade no mercado de trabalho brasileiro.

As boas práticas no mundo corporativo que apoiam a diversidade desde 2019 têm sido premiadas pela Revista *exame*, através do Guia EXAME de diversidade em parceria com o Instituto ETHOS. Em 2021, 192 empresas se inscreveram na 3º edição do prêmio. Essas empresas têm as melhores práticas em inclusão e desenvolvimento de mulheres, pessoas pretas, pessoas com deficiência e LGBTQIA+ (EXAME, 2021).

Das 192 empresas inscritas, 69 tiveram notas suficientes para serem reconhecidas por sua atuação em prol da equidade de gênero e racial, da inclusão da pessoa com deficiência e da promoção dos direitos LGBTQIA+. Ao todo, são 11 itens de avaliação: estratégias para a promoção da diversidade e inclusão, diversidade e governança, cultura organizacional, acessibilidade, gestão da inclusão na cadeia de suprimentos, relacionamento com clientes ou consumidores, programa de diversidade, inclusão de pessoas com deficiência, promoção da equidade de gênero, promoção da equidade racial e promoção dos direitos LGBTQIA+ (ETHOS, 2021).

Unilever, Avon, Ambev, Coca-Cola, E&Y, L'óreal, Cummins, Shell, Eurofarma, Itaú, Bradesco, Amil, Espaço Laser, Localiza, Magazine Luiza, Lojas Renner, Grupo Pão de Açúcar, Vivo, entre outras, estão entre as empresas que se destacaram na premiação de 2021. Foram reconhecidas como empresa do ano em 2019 o Banco Santander, em 2020 o Grupo Sabin e, em 2021, o grande destaque foi a empresa Natura & CO (EXAME, 2021).

Com as ações para amplos espectros da diversidade e da inclusão, a empresa Natura & Co foi escolhida como a Empresa do Ano na edição de 2021 do Guia EXAME de Diversidade. Na natura 51% das mulheres ocupam cargos de liderança atualmente. A Natura é uma das poucas empresas brasileiras a cumprir a lei de cotas para pessoas com deficiência. Cerca de 7,3% dos colaboradores da Natura possuem algum tipo de deficiência seja física, mental, intelectual, seja sensorial. Pela legislação, empresas com mais de 1.001 funcionários, como é o caso da Natura, devem ter 5% da mão de obra oriunda de grupos com algum tipo de deficiência (EXAME, 2021).

Os resultados apresentados pelo Guia EXAME de diversidade 2021 evidenciam que a estimulação de um ambiente corporativo diverso, melhora em até 83% o clima organizacional. Os dados evidenciaram que somente na América Latina a inclusão de mulheres aumentou o rendimento econômico das organizações em 93%, a inclusão étnico-racial aumentou a produtividade econômica em 24%, quando comparadas com empresas que não adotam políticas e práticas de diversidade (EXAME, 2021).

O Grupo Endeavor (2021) aponta que muitas empresas avançaram muito nas últimas duas décadas no quesito diversidade e inclusão. Mas, que muitas metas são cumpridas, principalmente por falta de engajamento da liderança, que precisa dedicar tempo, energia, recurso e dinheiro, como também pela falta da liderança inclusiva, que precisa mudar a cultura, desafiar a rotina, ter humildade para reconhecer que não sabe e que está contaminada com pensamentos retrógrados. O Grupo destaca que a falta de diversidade e inclusão nas empresas não é sobre falta de talentos, é sobre a falta de espaço para esses talentos.

4.3 Mudanças ocorridas e tendências de gestão da diversidade

Na visão de Dalpian e Silveira (2020), Fraga *et al.* (2020) e Maia (2017) a principal mudança e tendência é o entendimento da interseccionalidade no trato da diversidade. Os autores explanam que o conceito, comumente aceito, da interseccionalidade é a capacidade de interação de estruturas de identidade social como raça, classe e gênero que geram experiências de vida, principalmente experiências de privilégio e opressão. É muito comum nas organizações brasileiras uma única pessoa ser atingida por várias vertentes da diversidade, por exemplo, uma pessoa preta e PcD, ou uma mulher, preta e bissexual, ou um homem PcD, gay e imigrante, e por aí vai.

O termo interseccionalidade se preocupa com fatores relacionados a raça ou etnia, classe social, capacidade física, localização geográfica, entre outros, nas vidas de minorias que também podem ser dominadas e discriminadas (IGNACIO, 2020).

Embora o entendimento que a interseccionalidade está presente nas organizações, Fraga *et al.* (2020) enfatizam que os estudos sobre diversidade na diversidade seriam mais expressivos se focassem nessa questão, pois a interseccionalidade, no cenário brasileiro, pode, assim, ser percebida sob inúmeras perspectivas: nas etnias, no gênero, nas características regionais, no pluralismo religioso e em traços demográficos e econômicos.

Grupos minoritários, incluindo judeus, negros, muçulmanos, índios, imigrantes não brancos e LGBTQIA+ são importantes para o entendimento do conceito de interseccionalidade. Afinal, devido a atos de discriminação intencional no emprego, na educação e em outras esferas da sociedade, especificamente por esses indivíduos não serem membros dos “grupos dominantes”, suas trajetórias são marcadas por maior vulnerabilidade e menor inserção em organizações (IGNACIO, 2020).

Outra mudança percebida ao longo das últimas duas décadas é o entendimento que no início dos anos 2000, quase não se falava da inserção de minorias étnicas como indígenas, ciganos ou muçulmanos nas organizações. Silva *et al.* (2020) pontuam que, embora seja desejável que as empresas realizem ações com o intuito de minimizar a discriminação e desigualdade, imigrantes, refugiados, indígenas, etc, ainda percebem mais barreiras relacionadas à carreira nesses grupos.

Nesse sentido, o Instituto ETHOS (2022) ressalta a importância do comprometimento do setor empresarial com a temática de migração e refúgio, pois muitas vezes, os imigrantes acabam não sendo acolhidos e não tendo os seus direitos

garantidos e respeitados. Diante disso, enquanto atores sociais, as organizações têm a responsabilidade e a oportunidade de transformar esse cenário, de promover e garantir direitos e impactar, positivamente, a vida desses indivíduos. E um dos caminhos essenciais para promoção da integração social e econômica dessas pessoas é a geração de renda, a entrada no mercado de trabalho formal.

Pautas raciais serão tendências a serem tratadas daqui para frente também. O grupo TREE (2021) aponta que questões raciais ganharam grande repercussão nos últimos três anos em virtudes de trágicos acontecimentos ligados a pessoas pretas, como o assassinato de um jovem preto de 20 anos dentro do Carrefour no Rio Grande do Sul e o *Black Lives Matter*, com o episódio violento que vitimou George Floyd nos EUA.

Uma pesquisa elaborada em 2021 pelo Grupo TREE, com diversas empresas no Brasil, apresentou várias tendências a serem seguidas, por exemplo a inclusão de pessoas pretas em cargos de chefia e direção, pois embora a pesquisa tenha apontado que menos de 5% de pessoas pretas fazem parte de conselhos de administração, já pode ser observado que as empresas têm adotado compromissos públicos como a inclusão de talentos negros no curto prazo e treinamento dos colaboradores sobre racismo e vieses inconscientes. Exemplo disso foi que em 2020 a Magazine Luiza lançou um programa de trainee só para pessoas pretas, apesar de bastante criticado na época, a empresa continuou com o programa em 2021, com intenção de estender para os próximos anos.

Ademais, com a pandemia, causada pela COVID-19, as organizações necessitaram de ajustes em suas rotinas, de forma que a diversidade e inclusão perderam espaço na agenda das empresas durante a crise gerada pelo COVID-19, uma vez que o foco foi direcionado para assuntos “aparentemente” mais relevantes, como saúde mental, trabalho virtual ou manutenção da produtividade. No entanto, há evidências de que o tema de diversidade e inclusão se torna ainda mais importante em tempos críticos como o que estamos vivendo agora, tanto para ajudar as empresas a atravessarem a crise, quanto para potencializar a retomada dos negócios (DIVERSITERA, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a debater a evolução da gestão da diversidade no contexto brasileiro, levantando histórico, conceitos, abordagens, práticas e tendências.

Em relação as abordagens da gestão da diversidade nas organizações, autores como Pereira e Hanashiro (2007) denotaram duas abordagens preponderantes: 1) a gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças; e, 2) a gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças. De forma que houve uma prevalência na abordagem 1, sendo corroborada como a mais aplicável por Bernar *et al.* (2021), Dutra e Ferreira (2020), Dantas e Filho (2019), Dalpian e Silveira (2019), Freitas (2015), Maccali *et al.* (2015) e Matte e Santos (2017).

Quanto as práticas de diversidade, Rizzi (2020), Freitas (2015), Silva *et al.*, (2020) apontam que essas devem estar relacionadas com a conscientização, dos gestores e empregados em geral, sobre a importância da responsabilidade social e políticas de valorização da diversidade no ambiente de trabalho. Em suma, os autores denotam que as organizações devem observar situações emergenciais e resolver problemas atuais, levantar necessidades, realizar mudanças estruturais, fundar grupos e programas de inclusão e diversidade com o intuito de proporcionar suporte

a empregados que fazem parte de grupos sociais em estado de vulnerabilidade, afetados pela desigualdade e pela estrutura social, dentre os quais pessoas negras, PcDs, LGBTQIA+, em situação de refúgio, mulheres, dentre outros.

Quanto as mudanças ocorridas, a principal é destacada pelo Instituto ETHOS (2021), que verificou que mais do que nunca, os grandes investidores têm buscado investir em empresas que se destacam em práticas sociais, ambientais e de governança, de forma que a *Environmental, Social and Governance*, uma das abordagens mais atuais e modernas de gestão, tem sido a forma de se mensurar essas práticas.

Autores como Pereira (2012), Matte e Santos (2017), Maia (2017), Silva (2019), Dantas e Filho (2019), Neves (2020) e Bernar *et al.* (2021), apontaram a incorporação da gestão da diversidade nas organizações como resposta às legislações. Isso demonstra que a sociedade brasileira ainda precisa da tutela governamental para desenvolver ações importantes para sua segurança e respeito ao direito dos demais. Nesta linha, podemos depreender que a consciência cidadã ainda está em formação e que medidas educativas parecem ser mais eficazes quando utilizadas junto a outras de caráter mais autoritário.

Os achados apontaram que a principal tendência é o entendimento das interseccionalidades no trato da diversidade. Autores como Dalpian e Silveira (2020), Fraga *et al.* (2020), Ignacio (2020) e Maia (2017) expõem que esse conceito, é relacionado a interação de estruturas de identidade social como raça, classe e gênero, e que pode ajudar a enxergarmos as opressões e combatê-las, reconhecendo que algumas opressões são mais dolorosas, pois atingem alguns indivíduos com mais força.

Considerando o recorte temporal de aproximadamente 20 anos, pode-se afirmar que o Brasil tem caminhado a passos, relativamente, rápidos no tratamento de questões ligadas à diversidade de sua população, porém, ainda há muito a se evoluir. É importante destacar a relevância do conjunto de políticas públicas e legislações já adotadas para construção de mudanças na mentalidade da sociedade e de gestores em geral, de forma a se entender, respeitar e devolver os direitos inerentes à cidadania de segmentos da população estigmatizada. Ainda que a implantação e a operacionalização de algumas dessas políticas não sejam consideradas muito eficazes, os desafios maiores, de natureza política e cultural, estão sendo enfrentados com a institucionalização de medidas para os diversos públicos em questão.

Com esse entendimento podemos depreender que as abordagens de gestão da diversidade mais adotadas no contexto brasileiro, são a gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças e a gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças, havendo preponderância de publicações que adotam a primeira como mais aceita. De forma que essas, ao longo dos anos, têm sido usadas como forma de inclusão e gestão da diversidade. Autores como Siqueira, Sales e Fischer (2016) e Neves (2020) apontam que o que estão por trás dessas práticas é a busca pela ética e pela justiça, porém muitas vezes, essas são garantidas pelas imposições legais.

Diante dos dados levantados nesta pesquisa, acredita-se que a contribuição dessa, está em, principalmente, evidenciar a importância da diversidade nas organizações, pois essa está intrínseca no dia a dia das mesmas. É na pluralidade brasileira que encontramos oportunidades de aprendizagem e da prática de habilidades diferenciadas, como o respeito as diferenças, empatia e compreensão.

Esse estudo não esgota a possibilidade de novas pesquisas sobre a temática, pelo contrário, é importante que muitas outras pesquisas sejam feitas, principalmente

analisando as interseccionalidades, e não somente os recortes “isolados” das diversidades, como as pesquisas ainda têm sido realizadas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto. 1ª edição de 2016. São Paulo: Edições 70, 277p, 2016.
- BERNAR, B. V. et al. Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo. **Revista Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria**, São José dos Pinhais, v. 2, n.1, p. 127-150, 2021. Disponível em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/issue/view/46>.
- BERTÃO, N. **Entenda o que é ESG e por que a sigla é importante para as empresas. Valor Econômico**. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/02/21/entenda-o-que-e-esg-e-por-que-a-sigla-esta-em-alta-nas-empresas.ghtml>. Acesso em: 7 jun. 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 jun. 2021.
- DANTAS, J. V. D.; FILHO, A. S. G. Diversidade de Gênero no Mercado de Trabalho. **ID ONLINE Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, v. 13, n. 48, suplemento 1, p. 26-39, 2019. Disponível em: DOI:10.14295/idonline.v13i48.2234.
- COUTINHO, L. R. S.; COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. S. Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei? **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 21-37, 2009. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13166/0>.
- DALPIAN, P. R. C.; SILVEIRA, T. Locais de mercado, diversidade e exclusão interseccional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, nº 2, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/zqXDRS788CT3qGZgBRFVKKL/?lang=pt&format=html>.
- DIVERSITERA. **A Diversidade e Inclusão em tempos de pandemia**. 2020. Disponível em: <https://www.diversitera.com/post/a-diversidade-e-inclus%C3%A3o-em-tempos-de-pandemia>. Acesso em 21 mar. 2022.
- DUTRA, G. C.; FERREIRA, S. A. Questões de Gênero e Ascensão Profissional, Sob as Perspectivas de Mulheres em Cargos Estratégicos. **Anais do XXIII SEMEAD**, São Paulo, p. 1-16, 2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1636.
- ENDEAVOR. **Diversidade e Inclusão nas empresas é construir o Brasil do futuro**. 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/diversidade/diversidade-e-inclusao-meetup/>. Acesso em 21 mar. 2022.
- EXAME. **Confira os destaques da 3ª edição do Guia Exame de Diversidade. Guia EXAME da Diversidade**. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/guia-exame-de-diversidade/>. Acesso em 15 mar. 2022.
- FLEURY, M. T. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-

25, 2000. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>.

FRAGA, A. M. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cad.**

EBAPE.BR, v. 20, nº 1, Rio de Janeiro, p. 1-19, 2022. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/85305>.

Acesso em: 14 abr. 2022.

FRAGA, A. M. et al. A Diversidade da Diversidade: Análise Sistemática da Produção Científica Brasileira sobre Diversidade na Administração (2001-2019). **Anais do**

XLIV Encontro da ANPAD, Maringá, edição 44, p. 1-17, 2020. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg1MDI=. Acesso em: 20 fev. 2022.

FREITAS, M. E. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015. Disponível em:

<https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/13362/11560>.

GUIA EXAME de Diversidade. **Instituto Ethos**. 2021. Disponível em:

<https://www.ethos.org.br/cedoc/plantao-de-duvidas-guia-exame-de-diversidade-3a-edicao/>. Acesso em 26 jun. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª edição - São Paulo, Atlas, 2017.

GRUPO TREE. **A evolução da pauta de Diversidade nas empresas**. 2021.

Disponível em: [https://treediversidade.com.br/a-evolucao-da-pauta-de-diversidade-nas-](https://treediversidade.com.br/a-evolucao-da-pauta-de-diversidade-nas-empresas/#:~:text=A%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20pauta%20de,anos%20de%202014%20e%202015)

[empresas/#:~:text=A%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20pauta%20de,anos%20de%202014%20e%202015](https://treediversidade.com.br/a-evolucao-da-pauta-de-diversidade-nas-empresas/#:~:text=A%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20pauta%20de,anos%20de%202014%20e%202015). Acesso em 6 mai. 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores**

Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira 2019. Rio

de Janeiro, 2019. Disponível em:

<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf>.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2010a. Disponível em: [https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-](https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=3&idnoticia=2170&view=noticia)

[censo?id=3&idnoticia=2170&view=noticia](https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=3&idnoticia=2170&view=noticia).

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010:**

Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Rio de Janeiro, 2010b. Disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf.

IGNACIO, J. **O que é interseccionalidade?** Politize. 2020. Disponível em:

<https://www.politize.com.br/interseccionalidade-o-que-e/>. Acesso em: 29 mai. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Diversidade e Inclusão: Responsabilidade e**

comprometimento na agenda de migração e refúgio. Instituto ETHOS. 2022.

Disponível em: [https://www.ethos.org.br/cedoc/diversidade-e-inclusao-](https://www.ethos.org.br/cedoc/diversidade-e-inclusao-responsabilidade-e-comprometimento-na-agenda-de-migracao-e-refugio/)

[responsabilidade-e-comprometimento-na-agenda-de-migracao-e-refugio/](https://www.ethos.org.br/cedoc/diversidade-e-inclusao-responsabilidade-e-comprometimento-na-agenda-de-migracao-e-refugio/). Acesso em: 28 mai. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial**. Instituto ETHOS. 2013. Disponível em:

[https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-](https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/)

[sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/](https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/). Acesso em: 28 mai. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Compliance e ESG - Diretrizes Essenciais (versão reduzida)**. Instituto ETHOS. 2021. Disponível em:

<https://www.ethos.org.br/cedoc/compliance-e-esg-diretrizes-essenciais-versao-reduzida/>. Acesso em: 05 mai. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento. São Paulo, 2016. Disponível em:

https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf. Acesso em 12 jul. 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Guia EXAME de diversidade- 3º edição**. 2021. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/guia-exame-de-diversidade-3a-edicao/>. Acesso em 16 mar. 2022.

IPEA. **Retrato das desigualdades de gênero e raça**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - 4ª ed. - Brasília: Ipea, 2011. 39 p. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf>. Acesso em: 6 mai. 2022.

JUNIOR, E. C. M.; MARQUES, A. L. B. A.; DANTAS, A. B. Gestão da Diversidade no Brasil: Artigos Publicados na Base Spell no Período 2006 – 2016. **Revista Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Belém, v. 9, n. 1, p. 27-49, 2020.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v9i1.1217>.

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. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>.

MAIA, P. L. O. Gestão da Diversidade no Contexto Organizacional Brasileiro: um enfoque sob a Revisão Sistemática da Literatura. **Anais do XLI encontro do EnANPAD**, São Paulo, p. 1-17, 2017. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1453&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_trabalho=23378.

MATTE, C.; SANTOS, A. C. M. Z. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 6, n. 2, p. 163-184, 2017. Disponível em:

<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/3339>.

MENEZES, A. H. N. et al. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. UNIVASP, Petrolina, 2019.

MENDES, A. P. **Labirinto de cristal: Mulheres, Carreira e Maternidade uma conciliação possível?** Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, p. 92, 2017. Disponível em:

<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/20561>.

NEVES, A. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 140-154, 9 jun. 2020. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/27381>.

NUNES, K. K.; LIMA, A. P. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela conomia sexista. **Research, Society and Development**, Research, Society and Development, v. 10, n. 8v. 10, n. 8, p. 1-8. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16110>.

OLIVEIRA, M. L. T.; IDIB, A. M. Quebrando o "teto de vidro": a ascensão das mulheres no mercado de trabalho à luz das políticas e convenções da OIT. **Revista Inclusiones**, v. 8, Número especial, p. 15-35, 2021. Disponível em:

<https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1093>.

- OSÓRIO, R. G. **A desigualdade racial no Brasil nas três últimas décadas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, p. 1-34, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38083.
- PANIZA, M. D. R.; CASSANDRE, M. P. Tudo Muda para quem? O Discurso da Revista Exame sobre Diversidade na Reportagem de Capa “Chefe, Eu Sou Gay”. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 7, n. 2, p. 119-141, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/25340>.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? **Anais do XXXI Encontro Nacional da ANPAD**, Rio de Janeiro, edição 31, p. 1-14, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>
- PEREIRA, J. C. et al. Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 10, n. 2, p. 81-100, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273723607004.pdf>.
- RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Revista Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27 – 38, 2020. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>.
- RIZZI, B. A. Gestão da Diversidade e Aprendizagem Organizacional: Revisão Integrativa da Literatura. **Anais do XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020**, Maringá, edição 44, p. 1-17, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg1MDA=.
- SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação (Reação)**, São Paulo, Ano XII, p. 10-16, 2009. Disponível em https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf?1473203319.
- SARSUR, A. M., et al. Gestão da Diversidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência: a perspectiva da área de Recursos Humanos. **Anais do XXII SEMEAD**, São Paulo, 1-17, 2019. Disponível em: <https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/1725.pdf>.
- SIQUEIRA, A.; SALES, R.; FISCHER, R. Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de Administração. **Anais do XL Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)**, Rio de Janeiro, edição 40, p. 1-17, 2016. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjE3MDE=.
- SILVA, J. T. et al. Pilares da Diversidade e Inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 10, n. 1, 43-62, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>.
- SILVA, D. J. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. In CAMILO, J.; FORTIN, I.; AGUERRE, P. (org.). **Práticas de gestão da diversidade**. São Paulo: Editora Senac 1ª edição, p. 29-37, 2019.
- SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Journal Einstein**, São Paulo, v. 8, p. 102-106, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102.pdf.