

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Audrey Tamy Matsumoto**  
**Giovanna de Luca Silva**

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Taubaté – SP**

**2022**

**Audrey Tamy Matsumoto**  
**Giovanna de Luca Silva**

## **DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Júlio Gonçalves

**Taubaté – SP**  
**2022**

**AUDREY TAMY MATSUMOTO**

**GIOVANNA DE LUCA SILVA**

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Júlio Gonçalves

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**COMISSÃO JULGADORA**

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI**  
**SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S586d Silva, Giovanna de Luca  
Diversidade e Inclusão nas Organizações. / Giovanna de Luca Silva, Audrey  
Tamy Matsumoto - 2022.  
99 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de  
Gestão e Negócios, Taubaté, 2022.

Orientação: Prof. Me. Júlio César Gonçalves, Departamento de Gestão e  
Negócios.

1. Inclusão social. 2. Administração de empresas. 3. Cultura organizacional.  
I. Título.

CDD 658.406

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, nossos maiores e melhores orientadores na vida. Sem vocês, nada seríamos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaríamos de agradecer a Deus, que sempre nos orientou em cada passo de nossa jornada – e que foi o responsável por nossos caminhos terem se cruzado.

Um grande obrigada aos nossos pais, Zenilda das Graças Martins Matsumoto e Sérgio Massaru Matsumoto e Mariângela de Luca Silva e Helder José Pinto da Silva que sempre estiveram ao nosso lado, nos apoiando ao longo de toda nossa trajetória (acadêmica ou não).

Agradecemos também o nosso orientador, professor Júlio Gonçalves, por aceitar o desafio de nos orientar em nosso trabalho de pesquisa. Foi uma honra trabalhar ao seu lado, uma vez que suas aulas foram grande fonte de inspiração para nós.

"Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo... Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade." (DISNEY, 1945).

MATSUMOTO, Audrey Tamy. SILVA, Giovanna de Luca. **DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**: 2022. 99 f Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em bacharelado em Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Vive-se em um mundo plural, repleto de pessoas com diferentes vivências, etnias e religiões. Diante deste fato, nada mais natural do que assumir que as organizações refletissem a diversidade em seu quadro de funcionários. No entanto, não era o que acontecia até recentemente. A diversidade pode ser entendida como conjunto de diferenças compartilhadas entre seres humanos e, atualmente, é esperado pela população que as organizações apoiem iniciativas de diversidade e inclusão. Dessa forma, o principal objetivo deste estudo é o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica descritiva, com foco em Diversidade nas Organizações, utilizando uma metodologia de pesquisas em artigos, livros e revistas científicas, relacionados ao tema. A suposição adotada é que a diversidade e inclusão são fatores fundamentais para o sucesso de empresas hoje, uma vez que demonstra ao público (clientes internos e externos) a sua capacidade de lidar com perspectivas diferentes e de atender as mais diferentes pessoas. Além disso, supõe-se que há engajamento dos colaboradores e impactos positivos na cultura empresarial. De acordo com as tendências corporativas analisadas, é visível que o tema ganhe cada vez mais relevância daqui para frente, sendo uma aposta para as companhias de todos os portes e setores. A diversidade e inclusão podem ocorrer de diversas maneiras, seja ela em relação às diferentes etnias, idades, gênero, orientação sexual e pessoas com deficiência. A prática pode trazer resultados positivos para as empresas, já que a pluralidade de pensamentos podem melhorar os produtos e serviços ofertados.

**Palavras-chave:** Diversidade, Inclusão e Empresas.



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade .....	38
--	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Construindo uma cultura de diversidade inclusiva: os princípios fundamentais .....	33
<b>Figura 2</b> – Chances de comprar em marca ou empresa que se posicione publicamente a favor das pautas .....	85

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**FUNAI** - Fundação Nacional do Índio

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IPEA** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**LGBTQIA+** - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo e Assexuais e outras possibilidades existentes de orientação sexual ou identidade de gênero que possam existir

**MMFDH** - Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**OIT** - Organização Internacional do Trabalho

**PCD** - Pessoa com deficiência

## SUMÁRIO

RESUMO.....	08
LISTA DE TABELAS.....	09
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	11
SUMÁRIO.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 TEMA DO TRABALHO.....	16
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.3 PROBLEMA.....	17
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.6 METODOLOGIA.....	18
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS NA FORMAÇÃO DAS MINORIAS BRASILEIRAS.....	20
2.1.1 NEGROS NA SOCIEDADE BRASILEIRA.....	21
2.1.2 LGBTQIA+ NA SOCIEDADE BRASILEIRA.....	22
2.1.3 MULHERES NA SOCIEDADE BRASILEIRA.....	23
2.1.4 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA SOCIEDADE BRASILEIRA.....	24
2.1.5 PROFISSIONAIS COM MAIS DE 45 ANOS NA SOCIEDADE BRASILEIRA.....	25
2.1.6 RELIGIÕES NA SOCIEDADE BRASILEIRA.....	26
2.2 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	26
2.2.1 ORGANIZAÇÃO.....	26
2.2.2 DIVERSIDADE.....	29
2.2.3 INCLUSÃO.....	31

2.2.4 CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO.....	35
2.3 HISTÓRIA DO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	36
2.3.1 DIVERSIDADE NOS ESTADOS UNIDOS.....	41
2.3.2 DIVERSIDADE NO BRASIL.....	41
2.4 PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	42
2.5 ESG.....	44
3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	47
3.1 PAPEL SOCIAL DAS EMPRESAS.....	47
3.2 DESAFIOS ATUAIS.....	48
3.3 DIREITOS IGUAIS PARA TODOS – CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA.....	49
3.4 A DIVERSIDADE NAS EMPRESAS.....	52
3.4.1 AÇÃO AFIRMATIVA E A GESTÃO DA DIVERSIDADE PELAS ORGANIZAÇÕES.....	53
3.4.2 CARACTERÍSTICAS POSITIVAS E NEGATIVAS DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS.....	56
3.5 DIVERSIDADE: UMA ESTRATÉGIA.....	60
3.5.1 PROCURA DA LEGITIMIDADE ATRAVÉS DO DISCURSO EMPRESARIAL.....	60
3.6 GESTÃO DA DIVERSIDADE: PERSPECTIVA TEÓRICA ORGANIZACIONAL.....	62
3.6.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS: ENFOQUE ACADÊMICO.....	62
3.6.2 PRODUÇÃO ACADÊMICA ATUAL NA ADMINISTRAÇÃO.....	64
3.6.3 DANDO ESPAÇO À DIVERSIDADE.....	65
3.6.4 A SABEDORIA DA MULTIDÃO E SEUS BENEFÍCIOS.....	66
3.6.5 GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS: OUTRAS FONTES QUE VISAM PROVER FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	67
3.6.6 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: CRÍTICAS.....	69
3.7 A PERSPECTIVA PRÁTICA DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES..	71
3.7.1 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA AVALIAÇÃO DA DIVERSITYINC.	71

3.7.2 EMPRESAS SELECIONADAS.....	72
3.7.2.1 HILTON.....	73
3.7.2.2 MARRIOTT.....	74
3.7.2.3 AT&T.....	75
3.7.2.4 JOHNSON & JOHNSON.....	75
3.7.2.5 EY.....	76
3.7.2.6 KAISER PERMANENTE.....	77
3.7.2.7 NOVARTIS.....	77
3.7.2.8 SODEXO.....	78
3.7.2.9 PwC.....	78
3.7.2.10 ITAÚ UNIBANCO.....	79
3.8 A PERSPECTIVA DA DIVERSIDADE NO BRASIL: O QUE OS NÚMEROS MOSTRAM.....	80
3.9 ASPECTOS E APLICAÇÕES DA CRÍTICA: COMENTÁRIOS GERAIS.....	81
4. RESULTADOS.....	85
5. CONCLUSÃO.....	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
GLOSSÁRIO.....	99

# 1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial da atualidade, as organizações devem atender as expectativas de um mercado cada vez mais exigente. Além de venderem produtos e serviços de qualidade, espera-se que as empresas tenham responsabilidades que transcendam o objetivo lucrativo. Tais ações se mostram presentes nas esferas de cunho ambiental, social e de governança. Isso pode ser traduzido na sigla de ESG (*Environmental, Social and Governance*, em inglês e Ambiental, Social e Corporativa, em português), fator que se baseia em estratégias socioambientais. Este assunto é de interesse da alta administração, uma vez que firmam-se possibilidades de aumento de competitividade enquanto avançam em condições socioeconômicas das comunidades em que a empresa opera (PORTER E KRAMMER, 2011).

Neste contexto, o aspecto social (ou de sustentabilidade social) faz referência à forma como as empresas se relacionam com pessoas que compõem seu ecossistema, ou seja, os *stakeholders* (colaboradores, clientes e comunidade). Neste eixo, explora-se as condições de trabalho, leis trabalhistas, proteção e tratamento de dados, relação com a comunidade local, satisfação do cliente e também diversidade (TREE DIVERSIDADE, 2022). Este último tópico pode ser definido como uma construção social. No entanto, sabemos que a diversidade pode ser considerada sob diferentes perspectivas, que se complementam. Por um lado temos as perspectivas que empoderam os indivíduos, por outro lado, concentram-se em abordagens voltadas à determinados grupos ou minorias.

É impossível responder à pergunta “Mas o que representam as iniciativas acerca da diversidade para as organizações e como elas repercutem em nossa sociedade?” sem uma compreensão abrangente da questão. Durante o desenvolvimento deste trabalho, será visto as empresas lidarem com a diversidade numa lógica instrumental, técnica e além desses pontos, com o objetivo de aumentar a competitividade, criar diferenciações e fomentar o seu crescimento econômico e financeiro. Nesse sentido, será de grande interesse a abordagem, observação e entendimento da relação entre os discursos e as práticas dessas organizações diante das mais diversas formas de diversidade que é encontrado na nossa população.

Dessa forma, este trabalho tem a finalidade de explorar, por meio de pesquisas bibliográficas, a importância da Diversidade nas Organizações perante a sociedade atual. Supõe-se que a diversidade e inclusão são fatores de extrema importância para o sucesso das empresas atuais. Ademais, há aumento do engajamento dos colaboradores e impactos positivos

na cultura corporativa. Com base nas tendências empresariais analisadas, fica claro que o tema ganhará cada vez mais relevância como aposta para empresas de todos os portes e setores. A diversidade e inclusão podem acontecer de diferentes maneiras, podendo ser relacionadas às diferentes etnias, idades, gênero, orientação sexual e pessoas com deficiência e tais temas serão explorados com maior profundidade nos próximos tópicos.

## **1.1 TEMA DO TRABALHO**

Este trabalho tem como objetivo apresentar o tema “Diversidade e Inclusão nas Organizações”, salientando a importância do assunto para as organizações e seus respectivos *stakeholders*, através das mudanças de mercado que estão ocorrendo atualmente.

## **1.2 OBJETIVO DO TRABALHO**

Descrever a importância da Diversidade e Inclusão nas Organizações, destacando como a prática de um quadro de funcionários diverso e inclusivo pode trazer ganhos para a organização (como maior engajamento, produtividade, visibilidade para o consumidor e vantagem competitiva).

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo deste trabalho é realizar uma pesquisa bibliográfica descritiva sobre os benefícios que as organizações adquirem ao implementar a diversidade dentro do próprio ambiente de trabalho, por meio de análises, identificando os aspectos que possam levar à inclusão nas suas mais diversas maneiras, chegando até à motivação de seus colaboradores, clientes e público-alvo, fazendo com que a empresa ganhe mais visibilidade e destaque diante de seus concorrentes.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Compreender e identificar as vantagens da Diversidade nas Organizações, os benefícios de motivar e engajar seus funcionários, delinear a importância da inclusão nas empresas para



obter maior visibilidade e destaque, assim como a pluralidade de pensamentos pode fazer com que a organização se diferencie, tomando local de destaque diante de todo mercado.

### **1.3 PROBLEMA**

No cenário atual, embora seja esperado que as organizações reflitam a diversidade da sociedade brasileira em seu quadro de funcionários, isso ainda não acontece na maior parte das empresas. Ainda há segmentos de mercado que são denominados por organizações que não apresentam pluralidade referente à composição dos seus colaboradores (tendo grande parte dos funcionários pertencentes a um gênero ou a poucas etnias). Tal prática é negativa aos olhos dos consumidores, que cada vez mais se preocupam com os valores organizacionais que são colocados em prática. Além disso, empresas podem perder vantagem competitiva pela falta de possíveis *insights* (compreensão de alguns assuntos) que advêm da diversidade. Por fim, há perda de engajamento e satisfação dos *clientes internos* (colaboradores, terceiros ou prestadores de serviços).

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Esta pesquisa vem a contribuir na aplicação da Diversidade e Inclusão nas Organizações. Tal prática visa trazer benefícios com o objetivo de gerar vantagem competitiva, além de melhor engajamento dos colaboradores.

De acordo com Regina (et al., 2015), a diversidade amplia seus horizontes, abre novas possibilidades e expande seu repertório. As empresas na vanguarda das iniciativas de capacitação e inclusão da diversidade estão vendo o aumento da produtividade por meio da colaboração e da sinergia da equipe. Além da flexibilidade de interagir com diferentes pessoas. Tais qualidades têm se mostrado valiosas não apenas para as empresas, mas também para os profissionais que precisam dessas habilidades para atuar em um contexto empresarial que repete o processo de fusões e aquisições.

## **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo é realizado em Taubaté, município localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo.

## **1.6 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste trabalho será utilizado o método de pesquisa bibliográfica, o qual consiste na consulta de artigos, trabalhos monográficos, livros e também revistas.

Como aponta Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa bibliográfica é uma estratégia de pesquisa necessária para a realização de pesquisas científicas. As pesquisas bibliográficas tentam explicar e discutir um assunto, questão ou tema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de conferências, etc. Buscando sempre conhecer, analisar e explicar postagens relacionadas a um determinado assunto, tema ou questão. A pesquisa bibliográfica é uma excelente ferramenta de formação científica quando realizada de forma independente (análise teórica) ou como parte integrante de um trabalho científico destinado a fornecer uma base teórica para a pesquisa.

Dessa forma, para a fundamentação deste trabalho, utilizou-se citações de autores diversos.

## **1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Este trabalho de pesquisa encontra-se estruturado em 5 (cinco) capítulos. A ordem utilizada na exposição das informações busca proporcionar ao leitor um entendimento objetivo e claro das ideias compartilhadas.

No Capítulo 1, há a introdução. Esta aborda os objetivos do trabalho (gerais e específicos), o problema a ser analisado, a importância do tema a ser estudado, a delimitação geográfica de onde o estudo foi feito, a metodologia utilizada, além da própria proposta de organização do trabalho.

O Capítulo 2, por sua vez, trata-se da revisão bibliográfica. Esta abordou temas como aspectos históricos na formação das minorias brasileiras, ou seja, negros, LGBTQIA+,

mulheres, pessoas com deficiência, profissionais com mais de 45 anos e religiões. Também abordou o conceito de Diversidade e Inclusão nas Organizações.

Já o Capítulo 3 foi dedicado à exploração da Diversidade nas Organizações, as características positivas e negativas do assunto e o enfoque acadêmico do tema formando assim o desenvolvimento da pesquisa.

O Capítulo 4 trata dos resultados obtidos. Já o Capítulo 5 retrata a conclusão a respeito dos assuntos tratados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS NA FORMAÇÃO DAS MINORIAS BRASILEIRAS

Para que as minorias sejam devidamente contextualizadas, faz-se necessário o entendimento de aspectos econômicos, sociais e culturais brasileiros. Diante do cenário histórico-cultural, o Brasil é considerado um país *heterogêneo* (composto por elementos diferentes em sua natureza), levando em conta a composição da população (GRECCHI, 2010). Segundo Mário Sérgio Cortella, a respeito desta, pode-se dizer que trata-se de uma formação heterogênea, uma vez que o país possui uma grande variedade de culturas relacionadas às suas origens (as quais podem ser observadas nos diferentes sotaques, gêneros, religiões), e tal característica pode ser observada tanto pelo processo de povoamento, quanto pela vasta extensão geográfica.

O pluralismo cultural pode ser observado desde os primeiros ocupantes do território nacional. De acordo com levantamento feito em 2010 pela *FUNAI* (Fundação Nacional do Índio), em 1500 havia aproximadamente 3 (três) milhões de indígenas no Brasil. Esse número caiu exponencialmente até o período atual (a fundação diz que, há 817 mil indígenas no Brasil, de maneira aproximada). Olhando somente para essa população (menos de um terço do valor inicial), no entanto, foram identificadas 274 línguas indígenas atuais. Dessa forma, é possível inferir que, desde os primórdios da civilização brasileira, sempre houve uma ampla diversidade cultural neste território.

Durante os séculos XIV e XV, as terras da América Latina foram alvo de cobiça de vários países europeus e, em 1500, o território nacional foi incorporado à Coroa Portuguesa, a qual instituiu o sistema colonial, vigorando política e economicamente no que hoje é o Brasil (ERTHAL, 2009). Com o processo de colonização, utilizando como base o sistema escravocrata de povos indígenas e africanos para exploração de recursos naturais, estabeleceu-se a justificativa de que o sistema de poder era pautado na superioridade branca (ALBUQUERQUE, 2013).

Diante deste cenário, em que são impostos pensamentos de superioridade da raça branca em detrimento das negras e indígenas, os quais foram materializados através da escravidão, genocídio, exploração e depreciação cultural dessas duas etnias, pode-se perceber que nesse período surgem os traços pioneiros da desvalorização da diversidade (MUNANGA, 1990).

Além da base da sociedade brasileira, caracterizada pelos portugueses, indígenas e africanos, também é importante citar que o Brasil recebeu fluxos migratórios de italianos, alemães e japoneses durante o século XIX e XX, os quais também tiveram contribuição na cultura do país (PATARRA, FERNANDES, 2011).

Embora o sincretismo dessas culturas possa dar a ilusão de que a sociedade brasileira é cordial a todas as pessoas, principalmente aos estrangeiros que visitam o país, uma vez que o nativo parece intrinsecamente receptivo a outros povos e seus costumes, a realidade é outra. Em divergência da característica citada anteriormente, a sociedade é estratificada e o acesso às oportunidades de educação e às boas posições no mercado de trabalho dependem muito das origens econômicas e raciais (FLEURY, 2000).

Historicamente falando, pessoas mais velhas (ou seja, pertencentes ao grupo de diversidade etária), mulheres, negros, população *LGBTQIA+* (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo e Assexuais e outras possibilidades existentes de orientação sexual ou identidade de gênero que possam existir), pessoas com deficiência e praticantes de religiões que fogem ao cristianismo foram excluídos do processo de formação e desenvolvimento do eixo econômico-social do país (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). Esses grupos fazem parte do que é chamado de minorias, também podendo ser definidos como grupos que foram privados de direitos básicos ao longo do tempo, ou seja, foram minorizados (GESTÃO KAIRÓS, 2018, p. 04).

Os subtópicos a seguir exploram os motivos que fizeram tais grupos serem considerados minorias, e dados que apontam as desigualdades sofridas por eles no Brasil.

### **2.1.1 NEGROS NA SOCIEDADE BRASILEIRA**

Devido aos séculos de escravidão do povo africano durante o período colonial, o Brasil tem a maior quantidade de negros fora do continente África (QUEIROZ, 2004). Segundo dados do *IBGE* (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) do ano de 2016, pretos e pardos compõem mais de 54% da população brasileira. Mesmo com essa alta porcentagem (superior à metade da população), há desigualdade de oportunidades no mercado de trabalho e também na educação, quando comparados à população branca, o que pode ser caracterizado como racismo (QUEIROZ, 2004).

Após a abolição da escravatura, a qual se deu principalmente por motivos econômicos, surgiu uma nova forma de trabalho, a qual consistia no trabalho livre e assalariado para indústria nascente. No entanto, os europeus foram os principais constituintes dessa nova classe trabalhadora. Os negros, que passaram a ter o título de “cidadãos” e “livres”, não tiveram nenhum tipo de indenização, não foram recrutados para trabalhar e também não existiram incentivos políticos que os ajudassem a serem integrados na sociedade (SILVA, 2020).

Dessa forma, ocorreu uma divisão racial do trabalho, na qual a população negra ficou relegada a exercer trabalhos braçais sem valorização social alguma. A desqualificação do negro veio desde o período colonial, quando as jornadas exaustivas de trabalho forçado e castigos aplicados ajudaram a construir uma imagem do que era ser negro (tal imagem ainda é vista hoje nas condições sociais e econômicas do país). Assim sendo, é possível perceber que o capitalismo não rompeu com a percepção do período escravocrata, apenas reconfigurou como o racismo aparece em nossa sociedade (SILVA, 2020).

Muitos dados demonstram a desigualdade racial. De acordo com levantamento feito em 2017 pelo *IPEA* (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), quando retratou as desigualdades de gênero e raça, a quantidade de negros analfabetos era de 9,1 milhões aproximadamente, comparados aos 3,6 milhões de analfabetos brancos. Além disso, foi visto no atlas de violência que a cada 100 assassinatos, 71 eram de pessoas negras. No entanto, as desigualdades não se restringem a esses dados. Negros no Brasil recebem menos e, em 2015, esse valor era metade do que os brancos recebiam (só haveria equiparação dos valores em 2089) (OXFAM, 2017).

Já no contexto do mundo corporativo, das 500 maiores empresas do Brasil em 2016, apenas 35,7% do quadro de funcionários era composto por profissionais negros e este número cai para 4,7% quando o quadro executivo é analisado, segundo o Instituto Ethos (2016). Essa pequena amostra de dados demonstra que a desigualdade racial no Brasil existe e é necessário que haja mudanças estruturais no nosso sistema, inclusive dentro da gestão empresarial.

### **2.1.2 LGBTQIA+ NA SOCIEDADE BRASILEIRA**

A sigla *LGBTQIA+* tem o significado de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo e Assexuais, sendo que o símbolo de adição (“+”) representa as outras possibilidades existentes de orientação sexual ou identidade de gênero que possam existir. As lésbicas e gays são pessoas que sentem atração física e/ou afetiva pelo mesmo gênero. Os

bissexuais sentem atração física e/ou afetiva por todos os gêneros. Os transexuais são pessoas que se identificam com um gênero diferente daquele de seu nascimento. Já a categoria queer representa a negação da heteronormatividade, sendo que não é necessário que pessoas queer também se enquadrem em outra categoria da sigla (são pessoas que fogem do padrão do que é socialmente aceito). Pessoas que estão no intersexo, são as que possuem corpos que não estão enquadrados na norma binária do sexo feminino ou masculino (corpos que possuem hormônios, cromossomos e/ou órgãos que estão relacionados ao sexo oposto). Por fim, pessoas assexuais são aquelas que não sentem atração afetiva e/ou sexual por nenhum gênero (PAULO, 2021).

A LGBTfobia se caracteriza como a manifestação do preconceito sofrido pela população *LGBTQIA+*, e este fator é um dos que comprovam que o grupo citado é uma minoria (FIGUEIREDO, MORAIS, 2018). Segundo o Grupo Gay da Bahia (2020), só no ano de 2019 ocorreram 329 mortes no Brasil ocasionadas por homotransfobia (o que significa que a cada 26 horas, um integrante do grupo *LGBTQIA+* é morto por preconceito). Além disso, no cenário brasileiro, 74,98% das denúncias sobre discriminação são feitas por membros da comunidade, segundo dados obtidos em 2019 pelo *MMFDH* (Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos). O Ministério ainda relata que 72,22% das denúncias de violência psicológica e 36,67% de violência física são advindas desse grupo.

No ambiente de trabalho, o cenário hostil também pode ser observado. Em 2015, a *OIT* (Organização Internacional do Trabalho) afirmou que a violência contra o grupo em questão pode ser observada quando os direitos humanos lhes são negados, e é o momento em que os níveis de produtividade podem cair, prejudicando não somente o funcionário, como também a empresa. Dessa maneira, de acordo com os dados apontados anteriormente, se faz necessário ações de gestão que incluam esse grupo que sofre violência e discriminação.

### **2.1.3 MULHERES NA SOCIEDADE BRASILEIRA**

É um desafio falar sobre as mulheres no mercado de trabalho, sem citar o grande histórico de luta que permeia os séculos de existência humana. Fatores como a superação da desigualdade de gênero na sociedade patriarcal brasileira, a garantia de direitos econômicos, políticos, reprodutivos, sexuais, dentre outros, foram e são conquistados aos poucos no decorrer do tempo. Mas o desafio persiste, pois as mulheres sempre estiveram presentes em um contexto de muita submissão e opressão em detrimento ao sexo masculino (RODRIGUES, 2016).

Embora muitos avanços tenham sido conquistados ao longo do tempo, a desigualdade de gênero nas organizações é facilmente observável: a quantidade de cargos ocupados por homens é superior ao ocupado por mulheres (MENDES; GARCIA, 2020). Esse fator é corroborado pela dedicação às tarefas domésticas que, segundo o *IBGE* (2018), ainda é mais atribuída às mulheres do que aos homens (73% das mulheres dedicam-se mais a essas atividades do que os homens).

Além dos fatores sociais, a desigualdade salarial entre homens e mulheres é grande. A equidade entre os dois gêneros só seria atingida no ano de 2111, nos ambientes corporativos, quando analisadas a representatividade e a remuneração, segundo Fórum Econômico Mundial (WENTZEL, 2017). Segundo Mendes e Garcia (2020), no cenário mercadológico brasileiro atual, grandes empresas avaliam as mulheres pensando na questão do gênero, em vez de sua competência profissional. Isso é um entrave quando o crescimento profissional de mulheres é analisado, uma vez que a renda média das mulheres representa apenas 76% da renda média dos homens (*IBGE*, 2018). Isso se torna ainda mais preocupante quando se analisa cargos da alta liderança: segundo o Instituto Ethos (2016), poucas mulheres ocupam a posição de *CEO* (Chief Executive Officer, em inglês, ou diretor executivo, em português). Ainda segundo o instituto, as mulheres representam 35,5% do quadro de funcionários, mas o número cai drasticamente quando se analisa o quadro de executivos, representando apenas 13,6%.

Diante do cenário apresentado, o qual abordou, dentre outros fatores, a discrepância salarial entre homens e mulheres e a falta de liderança feminina nos quadros executivos, é evidente que a desigualdade de gênero se faz presente no ambiente corporativo e a realidade deve ser modificada para que a equidade seja atingida.

#### **2.1.4 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA SOCIEDADE BRASILEIRA**

Segundo o Censo de 2010, realizado pelo *IBGE*, 23,9% da população brasileira possui algum tipo de deficiência, podendo ser visual, auditiva, física ou intelectual. Devido a esse percentual expressivo e a dificuldade de serem inseridos no mercado de trabalho, o grupo é um dos melhores amparados juridicamente para que essa inclusão ocorra (ROCHA, 2017). Uma das leis que pode ser citada é a Lei de Cotas nº 8.213, de 24 de Julho de 1991. Ela determina que 2 a 5% do quadro de funcionários deve ser composto por *PCD* (Pessoas com Deficiência) para empresas com mais de 1001 colaboradores.



Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (2017, p. 16), de 2010 a 2016, houve baixa participação do público em questão de empregos formais. A série histórica 2010/16 mostra uma tendência de menor participação das *PCD* no mercado formal de trabalho. Em 2010, 306 mil *PCD* estavam ocupadas, representando 0,7% do estoque total de empregos formais. Em 2016, essa participação evoluiu para um estoque de 418,5 mil *PCD* empregados. Isso corresponde a 0,9% do estoque total. Em 6 anos, a participação de *PCD* na força de trabalho estabilizou abaixo do nível de 1% do estoque de emprego formal.

Embora haja amparo jurídico para que *PCD* sejam incluídas no mercado de trabalho formal, as empresas se mostram despreparadas para que isso aconteça, e contratam esse público apenas para cumprimento da lei (TOLDRÁ, 2009). Segundo Samuel dos Santos Neto (2020), é importante que as organizações não só contratem *PCD*, como também as treinem e as qualifiquem para que desempenhem seu papel com sucesso, e também para que tenham condições de ascender profissionalmente.

### **2.1.5 PROFISSIONAIS COM MAIS DE 45 ANOS NA SOCIEDADE BRASILEIRA**

A composição de uma sociedade não é alheia ao tempo. Conforme a sociedade muda e evolui, há mudança da pirâmide etária, como acontece com o Brasil. Segundo o *IPEA* (2012), a população vem sofrendo mudanças demográficas em relação ao envelhecimento desde a década de 70, devido às quedas das taxas de natalidade e também de mortalidade. Levando em consideração que o envelhecimento da população brasileira é um fato, faz-se necessário discutir o preconceito contra profissionais que tenham mais de 45 anos de idade. A velhice é repleta de estereótipos negativos ligados às fases de perdas, sendo que tais estereótipos podem influenciar empresas a não contratarem profissionais com base na idade que possuem (ROCHA, 2017).

A relutância na contratação desse público por diversas empresas é evidenciada pelo estudo realizado pelo Instituto Ethos (2016), o qual demonstrou que das 500 maiores empresas brasileiras, 90,6% não têm promoção de oportunidades e igualdade para pessoas com mais de 45 anos. Dessa forma, esse público retrata uma minoria que deve ser analisada e incluída pelas organizações, uma vez que o envelhecimento da população brasileira é uma realidade vivenciada cada dia mais.

### **2.1.6 RELIGIÕES NA SOCIEDADE BRASILEIRA**

Foram diversos os fatores que contribuíram para a formação do cenário religioso no Brasil, como aspectos sociais, políticos e também econômicos (ORTUNES, 2020). Segundo o Censo de 2010 realizado pelo *IBGE*, o catolicismo representa 64,6% da população brasileira. Há também religiões minoritárias, como os evangélicos (representando uma porcentagem de 22,2%), espíritas (com 2,0% da população), umbanda e candomblé (com 0,3%), outras religiões e sem religião.

Com o advento da comunicação facilitada pela tecnologia contemporânea (a qual é repleta de redes sociais, por exemplo), as pessoas absorvem conhecimentos culturais de forma superficial, o que provoca o crescimento da intolerância religiosa. O fenômeno ocorre principalmente nas religiões minoritárias. A diversidade de religiões pode despertar a violência presente na realidade brasileira, violência a qual resulta na depredação de templos religiosos, além de assassinatos movidos por razões doutrinárias (ORTUNES, 2020).

Dessa forma, as denúncias feitas no Disque 100 totalizaram o total de 759 no ano de 2016, sendo que 19% das vítimas eram pertencentes às religiões Umbanda e Candomblé, enquanto 4,35% a outras religiões de matriz africana e, por fim, 4,22% ao Espiritismo (KACHAN, CARVALHO, FIGUEIREDO, 2019). De acordo com as informações citadas, é possível perceber que esta minoria foi marcada pela desigualdade presente na sociedade, cultura, economia e educação (AGUERRE, 2020). É importante e necessário que o governo e as organizações atuem para melhorar o cenário exposto.

## **2.2 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS E DEFINIÇÕES**

O objetivo deste tópico é esclarecer os conceitos e definições de aspectos relacionados à gestão da diversidade organizacional.

### **2.2.1 ORGANIZAÇÃO**

A conceituação organizacional tem sido objeto de vários estudos desde o início. A discussão do tema remete à análise proposta por Kanaane (1994, p. 30), que conceitua

organização como um sistema que é socialmente fixado, assimilado e continuamente transmitido pelos valores expressos pelos indivíduos que fazem parte dele. Portanto, importância e responsabilidade para com os outros, das novas gerações.

Peter Drucker (1997) explica a conceituação de organização, ligando-a ao conhecimento. Para este autor, o conhecimento é a base sobre a qual uma organização deve se especializar e é uma função definida pela tarefa de transformar conhecimento em conhecimento produtivo. A função de uma organização é tornar o conhecimento produtivo, e quanto mais especializado ele é, mais eficaz será.

No caso de outro autor, Etzioni (1989), a fundação de uma organização é uma entidade social multifuncional, sendo os objetivos da organização: a fonte de justificativa para suas atividades; critérios de avaliação da sua eficiência e rendimento; uma unidade de medida para verificar a produtividade. A razão para a existência de uma organização é servir a esses propósitos. O autor destaca que existem muitas organizações que possuem mais de um objetivo ao mesmo tempo, ou seja, múltiplos objetivos. As organizações se esforçam para atingir objetivos específicos e deixar claro que são consideradas entidades sociais assim construídas. Do ponto de vista estruturalista, a organização é deliberadamente construída e reconstruída.

Bernardes (1993), por outro lado, afirma que uma organização é a manifestação concreta de uma instituição, um grupo de pessoas com papéis e tarefas específicas.

Bernardes (1993) distingue instituição e organização dessa forma: as características da instituição são as seguintes: 1 – uma função que consiste em atender necessidades sociais básicas específicas; 2 – uma estrutura formada por pessoas que compartilham um conjunto de crenças, valores e ações comuns; 3 – uma relação que segue regras e procedimentos. Já a organização é um grupo de pessoas com as seguintes características: 1 – tem a capacidade de produzir bens, servir a sociedade e atender às necessidades dos participantes da organização; 2 – possui uma estrutura em que as pessoas trabalham juntas para compartilhar trabalho e converter insumos em bens e serviços; 3 – tempo consistente.

Bernardes conclui que as instituições são um fenômeno social, abstrato e geral, e que as organizações são uma manifestação concreta e específica delas.

Hall (1984) argumenta que as organizações são diferentes das organizações sociais, as primeiras fazem parte da área empresarial e as segundas, da sociedade. As organizações sociais são um conjunto de relacionamentos e processos amplos dos quais uma organização faz parte.

Em resumo, no conceito de Hall (1984, p. 23), a organização é como coletivos com fronteiras relativamente identificáveis, ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação, sistemas de afiliação coordenados... E esse coletivo existe de forma relativamente contínua no ambiente e geralmente está associado a uma série de objetivos.

Para Restrepo e Angulo (1992, p. 31), uma organização é uma representação concreta e particular do sistema de comportamento histórico e das relações de classe na estrutura social. E assim formulam que para cada agência, entendemos a forma legalmente estruturada de tomar decisões legais. Referem-se a organizações como entidades coletivas que usam certas categorias de recursos, desempenham funções legítimas e são guiadas por seu próprio modelo de autoridade.

Também descrevem os quatro aspectos que compõem uma organização: dimensões, elementos, continuidade da inovação e crises sistemáticas. O nível de cada um desses aspectos pode ser definido com base nas relações construídas pelos membros e nos valores estabelecidos por cada organização: participação, qualificação, iniciativas e inclusões.

Restrepo e Angulo (1992) enfatizam que uma organização é uma entidade específica formada para atingir objetivos particulares e é guiada pelo dirigente para estabelecer a forma de autoridade que determina o status e o papel dos membros da organização.

Portanto, as organizações fazem parte de um conjunto social e interagem com o ambiente, elas estão inseridas na Teoria dos Sistemas Abertos.

Srour (1998) também faz distinção entre instituições e organizações ao analisar o que elas são. Para ele, instituição é, antes de tudo, uma organização ou grupo social dotado de uma estabilidade estrutural particular. No segundo sentido, além da estabilidade estrutural, acrescentam-se novos requisitos. Os rótulos têm um significado especial e se aplicam apenas às unidades sociais que são avaliadas por conta própria - são organizações que alcançaram a seriedade social. No terceiro sentido, uma instituição é um conjunto de normas sagradas com valores arraigados. Em seguida, define-se o sistema como um conjunto de normas sociais, principalmente legais, que gozam de cognição social.

Com relação a uma organização, Srour (1998) afirma que ela pode ser definida como uma coleção dedicada à produção de um determinado bem ou serviço. Elas conectam recursos com agentes sociais e fornecem um meio para economizar esforços em coordenação ordenada.

As organizações são conscientemente planejadas para objetivos específicos e formam unidades sociais com suas próprias necessidades e interesses.

No caso de Srour (1998), cada organização representa o microcosmo da sociedade, e as principais características de uma organização podem ser definidas a partir de três aspectos analíticos: econômico, político e social - retratando todo o espaço social que realmente penetram ou se cruzam um com o outro. Além da superioridade, essas três dimensões ajudam a separar diferentes espaços do espaço interno, como instituições produtivas, políticas e ideológicas.

Em resumo, a organização para Srour (1998) é um sistema aberto, um campo de força, e compete para absorver mais energia e valor do ambiente externo, onde precisam processar insumos para produzir produtos, gerenciar pressão e suporte, construir credibilidade e confiabilidade, gerar capital, adaptabilidade e grande flexibilidade.

### **2.2.2 DIVERSIDADE**

No contexto histórico de um ciclo de relacionamentos complexos e caóticos cheio de incertezas, transformações e metamorfoses (MORIN, 2007) que rotulam e excluem pessoas com base em suas características pessoais, problematizar e definir o conceito de diversidade na educação significa reconhecer a complexidade inerente a essa tarefa visto que, de acordo com Buch (2008, p. 1), nos últimos anos, a palavra “diversidade” tornou-se popular. O termo aparece regularmente na mídia popular, jornais, livros didáticos e literatura científica. No entanto, não existe uma definição universalmente aceita de diversidade. Para alguns significa tolerância, aceitação ou atitude. Para outros, a diversidade pode significar inclusão, números ou diferenças de raça e gênero. Outros ainda veem a diversidade como uma palavra de código para ações afirmativas e leis destinadas a garantir a representação das minorias.

Nesta citação, pode-se identificar três fatores que precisam ser considerados com cuidado na proposta de construção teórica da definição do conceito de diversidade e que, devem ser analisados ao abordar o impacto de um currículo comum em múltiplos países tão diversos, como o continente onde o Brasil se encontra. Esses elementos são:

>> O surgimento e o rápido crescimento do uso do termo diversidade

Políticas de inclusão social e educacional do Governo do Partido Trabalhista por meio de Programas como o Fome Zero e o Programa Educação Inclusiva: Direito à Diversidade (SOARES, 2010), nos exortou a incluir uma série de termos (retoricamente) que descrevem nosso compromisso político com os grupos vulneráveis no Brasil. Em particular, o conceito de

diversidade, que aos poucos vai entrando nos discursos pedagógicos escolares e nos projetos didáticos, passou a fazer parte do cotidiano escolar e está ampliando seu uso nas redes educativas.

>> O termo diversidade, vazio em seu significado, tornou-se jargão e retórica

O uso indiscriminado do termo diversidade não esteve intimamente relacionado à sua problematização e aprofundamento teórico. Diretrizes internacionais ou nacionais abordam grupos socialmente desfavorecidos (mulheres, negros, analfabetos, *PCD*, etc.) que deveriam ser o foco. Hoje, o crescimento desses grupos e seus requisitos específicos não permitem mais a mesma clareza de atenção. Por exemplo, quem realmente pertence à “diversidade” definida pela política brasileira? Existem grupos cujos pedidos são mais urgentes? Existem grupos que ainda não foram totalmente abordados pelos políticos? Quais grupos já podem garantir certos direitos ou privilégios por uma organização altamente civilizada?

Certamente sempre haverá “alguém de fora” que foi excluído ou veio de uma situação socioeconômica ou cultural mais vulnerável, como um grupo de esposas-mães de *PCD*, cujas procuras ainda não foram vistas ou incorporadas. Uma coletânea de estudos acadêmicos sobre as experiências de mulheres-mães de *PCD* ainda é insuficiente nessa área, de modo que especialmente a família e os riscos incluem ameaças nos departamentos de saúde, educação e reabilitação. A invisibilidade das necessidades específicas deste grupo decorre das carências sociais, educativas e de tratamento (médicos e terapêuticos) muitas vezes urgentes das *PCD* (OLIVEIRA, et al., 2015).

>> Harmonia conceitual entre diversidade e outros conceitos

Existem muitos outros termos relacionados como: tolerância, aceitação, atitude, inclusão, gênero e raça. O termo está sempre associado à expressão diversidade porque significa percepções diferentes, direitos diferentes e “ser diferente”. Atribuição às “diferenças serem respeitadas”. Embora haja uma harmonia conceitual entre esses termos/conceitos, isso por si só ainda não garante uma definição de diversidade de termos e é designado como “diferente” no conceito teórico e, portanto, no vazio social.

Em países onde as diferenças culturais entre aspectos continentais e regionais são severas, a problematização e a falta de teorização do conceito de diversidade, e seu uso continuado como retórica, detalha as reivindicações do grupo em que esse conceito é formado. As especulações em questão se dão através dos seguintes questionamentos:

>> qual das diversidades humanas está mais ou menos representada?

>> por exemplo, como podemos garantir uma distribuição justa de recursos financeiros, físicos e humanos para assegurar os direitos de todos?

>> quais são os outros conceitos/termos que são significativamente relevantes para cada grupo social na medida em que representam suas demandas?

### 2.2.3 INCLUSÃO

A diversidade demográfica por si só não é suficiente para sentir que uma organização contém um grupo de pessoas que foram historicamente discriminadas. Em suma, não basta que uma organização tenha diversidade demográfica (TORRES e PÉREZ-NEBRA, 2004).

Em uma *economia globalizada* (resultado da integração econômica entre países diferentes e suas respectivas populações), as organizações estão cientes dos benefícios potenciais de uma força de trabalho multicultural e buscam criar um ambiente de trabalho mais inclusivo. Alguns estudiosos enfatizam o valor da adoção de práticas e políticas de diversidade em uma organização. Myers (2003) destaca que equipes diversificadas permitem que as organizações encontrem soluções inovadoras para desafios de mercado e competitivos.

No entanto, muitas organizações não alcançam os resultados esperados mesmo com uma força de trabalho diversificada e não encontram vantagem sobre outras organizações que não promovem a diversidade. Além da diversidade, é importante estabelecer uma cultura organizacional abrangente (COX, 2001).

Pless e Maak (2004) argumentam que as organizações enfatizam estratégias, políticas, sistemas e processos de diversidade. Claro, as dimensões normativas, normas e valores associados a elas também são importantes. Há um crescente reconhecimento para os autores de que a gestão da diversidade deve ir muito além de apenas aderir às regras existentes para lidar com os recursos do mercado de trabalho.

Roberson (2006) sugere que a diversidade e inclusão caracterizam diferentes abordagens para a gestão da diversidade. Mais especificamente, a diversidade se concentra na demografia da organização e a inclusão se concentra na remoção de barreiras à plena participação e contribuição dos funcionários para a organização.

As inclusões concentram-se na medida em que um indivíduo se sente parte de um importante processo organizacional. Representa a capacidade das pessoas de contribuir de forma completa e efetiva para a organização (MOR BARAK e CHERIN, 1998). Este é o grau

em que um indivíduo tem acesso a informações e recursos para participar de um grupo de trabalho e tem a oportunidade de influenciar o processo de tomada de decisão (MOR BARAK e CHERIN, 1998).

No caso de Giovanninni (2004), inclusão significa ser avaliado, respeitado e apoiado. Baseia-se na cultura corporativa, nas práticas de gestão e nas relações interpessoais que apoiam a plena utilização de uma força de trabalho diversificada.

Pelled et al (1999) definiu inclusão como “o grau com o qual um empregado é aceito e tratado como um participante pelos outros no sistema de trabalho” (p. 1014), e a associação entre a dissimilaridade demográfica e os três indicadores de inclusão: a influência dos funcionários sobre as decisões que os afetam no local de trabalho, até que ponto os funcionários são constantemente informados sobre as estratégias e metas de negócios da empresa e a probabilidade de os funcionários continuarem trabalhando.

Diante de resultados de um estudo de Pelled et al (1999), foi descoberto o impacto dos indicadores de segurança do emprego na tomada de decisão, acesso à informação e inclusão na força de trabalho e, assim, conceituou uma compreensão do consumo inclusivo e práticas que apoiam a inclusão em uma organização.

Uma organização inclusiva e justa precisa ter um sistema de aprendizado contínuo sobre como usar todas as habilidades humanas para atingir objetivos comuns. Dessa forma, políticas, estruturas e normas específicas que promovam o respeito e o envolvimento de todos os membros organizacionais precisam ser desenhadas (DAVIDSON e FERDMAN, 2001).

Segundo Alves e Silva (2004, p.15), o conceito-chave de inclusão está crescendo em diferentes ambientes de trabalho. De muitas maneiras, esse desenvolvimento reflete a valorização de um ambiente de trabalho onde todos são tratados com dignidade e respeito. Igualdade, respeito e o valor da oportunidade para todos, formam a base da diversidade no local de trabalho. Portanto, encontrar uma cultura inclusiva que possa maximizar os benefícios de uma força de trabalho diversificada em um mercado em mudança, tornou-se imperativo.

À luz de Pless e Maak (2004), a cultura da inclusão é baseada em um ambiente organizacional em que pessoas com diferentes origens, ideias e ideais possam colaborar efetivamente e alcançar seu maior potencial para atingir seus objetivos organizacionais sobre princípios sólidos.



Nesse ambiente, diferentes vozes são respeitadas, ouvidas, diferentes visões, perspectivas e abordagens são avaliadas e todos são incentivados a fazer contribuições únicas e significativas.

Várias condições foram introduzidas pelos autores Pless e Maak (2004) para criar uma cultura de inclusão, como mostra a Figura 1.

A perspectiva moral em que se baseiam esses sólidos princípios é o que os autores chamam de "princípios da cognição". Lidar com a diversidade no nível normativo significa reconhecer as diferenças.

Sujeitas ao entendimento mútuo, pessoas de diferentes origens precisam respeitar e entender umas às outras e construir uma cultura organizacional abrangente que trabalhe em conjunto para alcançar objetivos comuns. Para tanto, vozes marginalizadas não são apenas toleradas, mas também fomentadas e discursadas nas relações entre diferentes culturas para que sejam convidadas, apoiadas e empoderadas a apresentar sua perspectiva, sendo importante estimular o processo (PLESS e MAAK, 2004).

FIGURA 1 – CONSTRUINDO UMA CULTURA DE DIVERSIDADE INCLUSIVA:  
OS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS.



Fonte: Pless e Maak, Building an inclusive diversity culture. Principles, processes and practice, Journal of Business Ethics, 54, p. 129-147, 2004.

A inclusão requer abertura a diferentes perspectivas. O objetivo das condições de múltiplas perspectivas e aceitação mútua é reconhecer o aspecto de poder da relação e a necessidade de criar um ambiente de discurso abrangente e de diálogo aberto e participativo para ter diferentes vozes, além da integração. Vozes para falar, discutir, pensar e encontrar um terreno comum em tópicos e questões através de várias discussões. O que importa não é o papel ou a posição do indivíduo, mas a melhor discussão.

Outra condição é a confiança. Uma base de confiança é necessária para permitir que pessoas de diferentes origens colaborem e compartilhem convenientemente conhecimentos, experiências e perspectivas.

No entanto, a honestidade é necessária para promover uma cultura de inclusão. Em uma organização, a importância da equidade apoia fortemente a noção de que apenas um compromisso com a integridade é necessário para reconhecer as semelhanças e diferenças dos outros. Finalmente, como mostrado na Figura 1 acima, a construção de uma perspectiva transcultural visa demonstrar a importância das diversas culturas de inclusão.

Alguns autores, como Kossek e Zonia (1993), sugerem que a inclusão está associada a um clima de diversidade, examinando o impacto das características organizacionais e do grupo na percepção dos funcionários de um clima onde haja diferença. Os resultados da pesquisa dos autores mostraram que a composição diversificada da força de trabalho e a percepção de igualdade dos funcionários são componentes da cultura da diversidade.

Mor Barak (1998) também investigou os componentes do clima de diversidade. Isso se manifesta em dois aspectos:

Aspectos Pessoais: perspectivas e sentimentos das pessoas em relação a pessoas diferentes delas;

Aspectos Organizacionais: políticas e procedimentos de gestão para mulheres e minorias.

Os resultados da pesquisa de Roberson sugerem quatro aspectos do clima de diversidade ao tentar medir problemas e práticas que os funcionários percebem como importantes para entender e gerenciar a diversidade: valor pessoal para a diversidade, bem-estar pessoal com diversidade, justiça e inclusão organizacional (ROBERSON, 2006).

Davidson e Ferdman (2001) acreditam que a inclusão também ocorre nos níveis individuais e organizacionais. No nível individual, a necessidade de fazer parte do ambiente

social como um todo é reconhecida há muito tempo como o centro do bem-estar psicológico humano.

De acordo com Davidson e Ferdman (2001), estes são interativos, e no caso de uma organização, não basta trabalhar apenas no nível individual para criar uma organização inclusiva, portanto, neste estudo, indivíduos e organizações adotam inclusões de nível como uma referência. Por outro lado, trabalhar apenas no nível organizacional sem ações, sentimentos e pensamentos abrangentes também é inadequado.

A maior parte da literatura sobre inclusão não faz uma distinção clara entre a percepção pessoal (ou a experiência de inclusão) e os comportamentos que levam aos sentimentos de inclusão. Ferdman et al (2003) foi o único autor da literatura revisada que tentou esclarecer conceitualmente a diferença entre comportamento inclusivo e experiência de inclusão.

#### **2.2.4 CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO**

Já ouvimos os termos diversidade e inclusão, mas ainda há muitas dúvidas sobre o que eles realmente significam. Construir um entendimento comum desses termos e das relações entre eles é a base para integrar a diversidade e a inclusão em atividades diárias. A diversidade se concentra na composição da força de trabalho, mas a inclusão permite que a diversidade floresça. A inclusão cria um ambiente onde as pessoas podem ser incluídas, respeitadas, valorizadas, conectadas e compartilharem seu eu "real" com equipes e empresas. Sem inclusão, as empresas não podem tirar o máximo proveito da diversidade de pensamento e experiência.

Quando falamos de inclusão, nos referimos a uma cultura inclusiva que conscientiza sobre o preconceito e alavanca a diversidade da equipe e seu potencial, motivação e compromisso para resolver os problemas mais complexos e urgentes enfrentados por clientes e comunidades.

Cada um é responsável por construir um ambiente mais diversificado e inclusivo. Somos todos responsáveis por nossas atividades diárias e interações no local de trabalho. Para tornar essas interações mais específicas, a empresa Deloitte desenvolveu seis características de atitude inclusiva:

##### **>> 1. Reconhecendo o Preconceito**

Preste atenção aos pontos cegos pessoais e organizacionais e autorregule-se para garantir o jogo limpo.

### >> 2. Curiosidade

Mente aberta, desejo de entender como os outros veem e experimentam o mundo e tolerância à ambiguidade.

### >> 3. Inteligência Cultural

Seja confiante e eficaz em interações interculturais.

### >> 4. Colaboração

Além de capacitar indivíduos, crie e aprimore o pensamento de diversos grupos.

### >> 5. Compromisso

Compromisso com a diversidade e inclusão porque acreditamos em *business cases* (caso de negócio, em português, o qual capta raciocínio para iniciação de uma tarefa) e seus objetivos estarem alinhados aos valores individuais.

### >> 6. Coragem

Seja franco, desafie o status quo e seja humilde sobre seus pontos fortes e fracos.

Essas qualidades se aplicam a todos, e praticá-las é importante para criar um ambiente abrangente e se permitir crescer como indivíduos e como empresa. Essas características podem ser melhor desenvolvidas ao se entender como elas aparecem no local de trabalho e como podem ser conscientemente demonstradas no ambiente empresarial.

Todos compartilham a responsabilidade de criar uma cultura inclusiva. Portanto, não apenas a organização define uma posição clara sobre diversidade e inclusão, mas essa nova cultura transforma a empresa em um ambiente verdadeiramente inclusivo, que oferece oportunidades iguais para todos, independentemente de raça, etnia, gênero, orientação sexual ou deficiência.

## **2.3 HISTÓRIA DO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Para discutir o tema da diversidade organizacional, é importante observar as abordagens históricas desse tema tanto no Brasil quanto no exterior.

A diversidade cultural faz parte da pesquisa antropológica há mais de 150 anos (Presotti, 2011), mas esse tema foi retomado na literatura organizacional e de governança com a intenção de incluir mulheres e negros na década de 1990.

Na década de 1960, vários movimentos sociais e políticos que poderiam pressionar o governo norte-americano surgiram nos Estados Unidos e, em 1964, foi promulgada a Lei dos Direitos Civis, uma das mais importantes leis antidiscriminação dos Estados Unidos. Um dos principais movimentos que antecederam a promulgação da lei foi o combate ao racismo, que foi liderado por Martin Luther King em 1963. Também naquele ano, Betty Friedan acusou a desigualdade de gênero e foi uma das catalisadoras do movimento feminista nos anos 60 (SILVA, 2020).

A Lei dos Direitos Civis de 1964 teve como objetivo proibir a discriminação dentro das empresas com base em gênero, nacionalidade, raça e religião, e incentivou o desenvolvimento de políticas organizacionais para combater o preconceito (KAPOOR, 2011). Além disso, a nova lei incentiva os contratados do governo dos EUA a fornecer oportunidades iguais para *PCD* e grupos minoritários (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

As alegações legais de movimentos sociais e políticos afirmam que os governos estão proibidos de discriminar candidatos a cargos públicos e que os prestadores de serviços estão envolvidos na ação positiva de responsabilidade social (SILVA, 2020).

Nesse cenário, aqueles que antes eram excluídos como mulheres, hispânicos, asiáticos, negros, índios e, posteriormente, *PCD*, começaram a ingressar cada vez mais no mercado de trabalho a fim de balanceá-lo (FLEURY, 2000). Portanto, nesse contexto, as organizações têm sido pressionadas tanto pelo poder aquisitivo, que já mudou com a entrada de grupos minoritários, quanto pelas sociedades, que exigem o fim do preconceito por raça, direção, segregação e gênero.

Segundo Thomas (1991), a ação afirmativa foi a primeira iniciativa aprovada pelo governo com o objetivo de reduzir o problema da desigualdade no ambiente organizacional. Silva (2020) objetiva consistentemente reverter as ações afirmativas e que o poder público atue para promover a justiça para que essas ações sejam medidas corretivas para os desequilíbrios sociais. Nessa lógica, Santos (1999, p. 25) destaca que os objetivos da ação positiva são: eliminar as desigualdades históricas, garantir a igualdade de oportunidades e tratamento igual e, compensar as perdas causadas pela discriminação e exclusão com base na raça, etnia, religião, sexo e outros motivos.

Essas ações tomadas pelos Estados Unidos afetaram outros países que tomaram medidas para combater a discriminação e o racismo. Como mostra Alves e Galeão-Silva (2004), a África

do Sul implementou políticas de combate à discriminação herdada do apartheid, e a União Europeia introduziu leis com base no multiculturalismo resultante da migração para a região.

Alves e Galeão-Silva (2004) relatam que o primeiro trabalho relacionado usando o termo gestão da diversidade foi de R. Rossevelt Thomas (1990) em um artigo da Harvard Business Review, explicando a importância de mudar as políticas de gestão da diversidade. Para Thomas (1990), mudar a visão de ação afirmativa no recrutamento de trabalhadores mais competentes e, assim, promover a inclusão em organizações norte-americanas é percebido por outros como injusto.

A Tabela 1 mostra as diferenças entre ação afirmativa e gestão da diversidade, expondo a abrangência dos grupos envolvidos e o impacto alcançado dentro da organização.

TABELA 1 – COMPARAÇÃO ENTRE AÇÃO AFIRMATIVA E GESTÃO DA DIVERSIDADE.

Variáveis	Ação afirmativa	Gestão da diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas /novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo

Fonte: Alves e Galeão-Silva (2004, p. 24).

Segundo Thomas (1990), a gestão da diversidade é a adesão às medidas administrativas que garantem que as características dos indivíduos e grupos sejam consideradas recursos para melhorar o desempenho de uma organização. “Com um enfoque mais pragmático, a gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade” (FLEURY, 2000, p. 20).

Cox Jr. Blake (1991) também defendeu pela primeira vez a aplicação da gestão da diversidade, enfatizando os benefícios da mesma em termos de desempenho econômico. Isso também melhorou a economia de custos e demonstrou um aumento no número de funcionários

talentosos e criativos em organizações. Inovação, melhor capacidade de resolução de problemas das empresas e muitos outros benefícios também foram pontos que se sobressaíram com grande melhora. Subbarao (1995) descobriu que a diversidade laboral está ocorrendo em alguns países, principalmente em países que estão em processo de desenvolvimento e países que já foram desenvolvidos.

Um estudo de Thomas (1996) categoriza a gestão da diversidade como uma abordagem holística para criar oportunidades para desenvolver plenamente o potencial dentro de um ambiente organizacional focado em objetivos corporativos. Silva (2020) criou uma política organizacional que possibilita a igualdade de condições no ambiente empresarial, pois esse tipo de gestão busca reconhecer a existência de desigualdade que as minorias sofrem no acesso às oportunidades dentro da empresa.

Há uma necessidade da noção de que a diversidade dentro de uma organização afeta a eficácia de indivíduos e instituições e, portanto, o desempenho de uma entidade com essa diversidade é benéfico ou prejudicial para a mesma. Portanto, para reduzir os conflitos entre os grupos e aumentar a eficiência dos funcionários, a diversidade deve ser gerenciada (NKOMO; COX, 1996). Logo, a gestão da diversidade em um ambiente de negócios visa planejar e implementar práticas organizacionais de gestão de recursos humanos visando maximizar os benefícios potenciais e minimizar as desvantagens da diversidade (COX, 1994).

Entre os potenciais benefícios em torno da gestão da diversidade, Cox (1994) aponta o desenvolvimento do marketing para atender a segmentos de mercado mais diversos. Promover a criatividade e a inovação e desenvolvimento organizacional torna a resolução de problemas ser mais fácil.

Para Mendes (2004), para cada vantagem advinda da gestão da diversidade, as organizações enfrentam desafios. Portanto, é fundamental que a instituição identifique os aspectos positivos e negativos da diversidade dentro da organização para que a melhor gestão possa ser exercida para alcançar as vantagens e benefícios (MARQUES, 2008).

Cox (1991) categoriza as implementações de iniciativas de diversidade em plurais, monolíticas e multiculturais. Falamos do plural quando as minorias são contratadas e promovidas sem entender a cultura geral e praticam comportamentos positivos sem gerenciar a diversidade para promover a integração dos funcionários. Se um plano de gestão é limitado ao comportamento proativo, é classificado como monolítico. Já o multiculturalismo é quando as diferenças são valorizadas e usadas para criar uma vantagem competitiva para uma organização.

Portanto, uma organização multicultural representa um ideal para a integração estrutural das minorias e a gestão eficaz da diversidade corporativa (LARKEY, 1996).

Cox e Blake (1991) ressaltam que também gostam dos produtos e serviços desses tipos de empresas, como as minorias que preferem trabalhar em organizações com uma equipe de gestão focada na diversidade. Mendes (2004, p. 81) concorda com o exposto e destaca que a diversidade fortalece a imagem de uma empresa ao promover políticas e práticas voltadas para a mesma, atendendo aos anseios explícitos ou implícitos da sociedade, a empresa indiretamente estimula percepções positivas de seu desempenho e contribui para a comunidade, governo, clientes e fortalece sua imagem entre os próprios colaboradores.

Deste modo, a força de trabalho diversificada de uma empresa também pode ajudar a identificar estratégias de marketing, serviços e produtos voltados à diversidade do consumidor, o que pode resultar em serviços e produtos de maior qualidade (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999).

Segundo Cox (1994), a inclusão de minorias no ambiente empresarial pode aumentar a sensibilidade cultural dos colaboradores e conquistar novos segmentos quando a inovação for necessária. Segundo ele, as empresas que conseguem lidar com a diversidade organizacional têm as capacidades necessárias para lidar com os problemas organizacionais.

Por isso, Aguerre (2020, n.p.) recorda que a política de diversidade prima por uma maior representação e reflexão, dando espaço aos talentos e capacidades de todos numa sociedade pluralista e diversa, bem como por razões de justiça social no quadro dos direitos humanos, sendo também considerada necessária para a valorização do perfil da empresa em que trabalham.

Assim, a gestão da diversidade na arena organizacional possibilita um mercado mais eficiente, criativo e rico em recursos, por meio do capital humano bem administrado e de uma imagem corporativa lucrativa perante a sociedade (MAXWELL; BLAIR; MCDUGALL, 2001). Fleury (2000) afirma que o principal objetivo da gestão da diversidade é focar na gestão das relações trabalhistas e na organização de uma força de trabalho interna que possa atrair e reter as melhores pessoas para ajudar a organização a atingir seus objetivos.

Robinson e Dechant (1997) salientam a importância da gestão da diversidade para apresentar uma organização saudável que alcançou resultados positivos, aumentando a probabilidade de gestores e líderes se comprometerem a implementar iniciativas de diversidade e inclusão em suas organizações.



### **2.3.1 DIVERSIDADE NOS ESTADOS UNIDOS**

É importante ter uma visão mais ampla de como o mundo tem abordado e dado atenção à questão da diversidade de negócios. Apesar do discurso de igualitarismo e meritocracia, os Estados Unidos ainda sofrem com o mal da discriminação na sociedade, que atinge também a minoria do mercado de trabalho. Apesar desse cenário desfavorável, o país vem tomando medidas judiciais desde o século XX para, de fato, reduzir esse problema. De acordo com Bohlander e Snell (2015), o Congresso promulgou a Lei de Apoio ao Desemprego em 1993, proibindo a discriminação no emprego de profissionais com base em raça, cor ou religião. Atualmente, os Estados Unidos têm duas abordagens para esse problema. A primeira abordagem trata da ação afirmativa chamada EEO – Oportunidade de Igual Emprego, que são programas obrigatórios implementados pelo governo. E a segunda é gerenciar efetivamente a diversidade com base nas estruturas organizacionais adotadas no país.

### **2.3.2 DIVERSIDADE NO BRASIL**

Nosso país tem a diversidade como uma de suas principais características, mas sofre com extrema desigualdade e alienação de grupos minoritários em diversos aspectos da sociedade. Além disso, embora o Brasil seja uma das maiores economias do mundo, continua sendo uma das sociedades mais desiguais do globo em termos de indicadores sociais.

Apesar dessas características, esse tema vem sendo discutido recentemente no Brasil se compararmos com toda a sua história. O primeiro trabalho acadêmico sobre o tema no país foi publicado apenas em 2000 por Maria Tereza Leme Fleury, citada várias vezes nesta obra, onde a autora mostra as experiências brasileiras em governança. De acordo com Moehlecke (2002), o Brasil tem o primeiro registro de tentativas de aprovar legislação de ação afirmativa no mercado de trabalho apenas na década de 1980, quando o projeto de lei nº 1332, de 1983, propõe uma ação compensatória pelos anos de discriminação sofridos. As medidas incluem garantir vagas para 20% das mulheres negras e 20% dos homens negros na seleção de candidatos a servidores públicos além de incentivar empresas privadas a eliminar práticas de discriminação racial. No entanto, o projeto não foi aprovado pela Assembleia Nacional. A Constituição de 1988 também é específica porque é um passo para a redução da discriminação no mercado e

menciona que o governo protege o mercado de trabalho das mulheres e garante parte de seu status público para o povo da sociedade que possui alguma deficiência.

Em outra tentativa do governo de reduzir a desigualdade social, o Ministério do Trabalho criou o Grupo de Trabalho (Gtedeo) sobre a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação em 1996. Sua composição é tripartite (governo, empregados e empresários) e tem como missão desenvolver um plano de ação para eliminar a discriminação contra negros nas áreas de saúde, educação, emprego e comunicação (FONSECA, 2002).

Do ponto de vista das medidas públicas, especialmente desde 1996, o governo brasileiro tem se empenhado em tomar medidas para fortalecer o princípio da igualdade de oportunidades na política em diversos setores.

Por exemplo, os debates jurídicos sobre discriminação e preconceito no emprego e no local de trabalho no Brasil foram fortalecidos, respeitados e integrados ao planejamento das medidas de formação profissional.

## **2.4 PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

O preconceito pode ser visto como a adoção de um posicionamento ou ação negativa direcionada a pessoas específicas que compõem ou pertencem a um grupo cujos aspectos são interpretados negativamente (SILVA, 2001). Já na interpretação de Alport (SILVA, 2006), o preconceito é construído não só de maneira histórica, como também social, sendo que ele pode ser influenciado por traços subjetivos de cada pessoa (através da personalidade e emoções, por exemplo).

O preconceito tem relação com sentimentos negativos relacionados a um grupo específico e ele influencia o componente afetivo da relação. Uma pessoa preconceituosa, por exemplo, pode ter ações ofensivas para com um grupo específico baseadas em suas crenças. No entanto, é importante frisar que quando a esfera do comportamento é analisada (expressões verbais hostis e/ou agressividade), fala-se de discriminação (SILVA, 2006).

Apesar de ter apresentado queda nos últimos anos, o preconceito ainda existe. A diferença é que ele não se manifesta de maneira explícita, mas sim de maneira velada, escondida, fazendo com que seja mais difícil de ser identificado e, conseqüentemente, denunciado (LOBOS, 2003).

A palavra discriminação, juridicamente falando, pode ser entendida como estabelecer diferença. Além disso, também pode ser vista como tratamento preferencial a alguma pessoa, prejudicando outras no processo. A causa da discriminação pode ser algum preconceito enraizado, o qual prejudica um ser devido às suas características, que podem ser próprias de um grupo ou pertencer a um segmento mais amplo de indivíduos (por exemplo, etnia, classe social, nacionalidade, dentre outros).

As consequências da discriminação são diversas, como aumento do sofrimento e acesso dificultado às oportunidades e dificuldades em relacionamentos (SILVA, 2006). Dentro das organizações, a discriminação e o preconceito ocorrem baseadas em estereótipos (SILVA, 2006).

Foram necessários séculos até que a mulher pudesse ter o direito de ser valorizada e educada livre de padrões de comportamento exigidos e costumes sociais que estivessem longe do conceito de subordinação pela sociedade e pelo Estado. Apenas em 1932 houve a primeira lei nacional acerca do trabalho da mulher, no entanto, isso não significou que sua inclusão no mercado de trabalho tenha sido justa e nem com oportunidades profissionais igualitárias nas organizações. (SUSSEKIND, 1994).

Também é importante citar que, no âmbito de igualdade étnica e racial, apesar do Brasil ter ratificado a Convenção n.111 da *OIT* contra a discriminação no emprego e na profissão em 1965, pouco foi alcançado em termos de políticas igualitárias no mercado de trabalho para inclusão da população negra. Somente em 1996 que o Programa Nacional de Direitos Humanos conseguiu consolidar ações voltadas para esse público, com propostas de ações afirmativas e políticas compensatórias, sem políticas permanentes de inclusão (SILVA, 2006). Ele afirmou que a implementação de políticas ainda é recente e esbarra em na barreira cultural de não-reconhecimento e não-aceitação da discriminação e do preconceito.

Atualmente, é observada a necessidade de se levar em consideração o crescimento da diversidade étnica e de gênero dentro das empresas (WORREN et al, 1999). Essa necessidade não se dá exclusivamente pela maior participação feminina no mercado de trabalho, mas pelo entendimento de que a diversidade nas organizações importa. Através dessa percepção, passa-se a analisar processos de contratação, promoção e remuneração, com o objetivo de torná-los mais justos e pensando no combate à discriminação no ambiente de trabalho.

De acordo com artigo publicado pelo *IPEA*, por Fontoura e Leporace em 2004, da perspectiva da igualdade entre homens e mulheres no âmbito profissional, as diretrizes sobre

geração de renda, emprego e trabalho, do Plano Nacional abordaram a implementação de políticas de combate à discriminação de gênero, raça, etnia e geração, que iniciou-se em 2005. As medidas serviam como uma forma de assegurar igualdade de acesso, capacitação profissional, crédito e equidade salarial.

Vale citar que ainda há um grande caminho a ser percorrido, apesar de existirem políticas públicas e privadas (apenas em algumas empresas) que estabelecem normas de conduta comportamental (além do incentivo e inspiração para novas práticas em relação à grupos minoritários), isso ainda não é realidade em grande parte das organizações (SOUSA, 2008). Segundo Santos (2001), as desigualdades acumuladas ao longo da história devem ser eliminadas, a fim de garantir igualdade de oportunidades e tratamento. Não só isso, mas o tempo de exploração, discriminação e marginalização sofridos em decorrência do preconceito contra minorias (sociais, étnicas, de gênero, de geração, religiosos, dentre outros) deve ser compensado.

## **2.5 ESG**

A importância do segundo setor para a economia nacional não pode ser negada. As empresas são criadoras de empregos, criadoras de riqueza, produtoras de bens de consumo e prestadoras de serviços que também são influentes na política. Reconhecer a importância e o impacto da atividade empreendedora passa a considerar suas implicações sociais e ecológicas, como explica o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. A sociedade exige cada vez mais que as organizações assumam a responsabilidade de resolver os principais desafios que limitam a prosperidade coletiva hoje. Essas são questões sociais, econômicas, ambientais e de governança que exigem ação concertada por parte dos governos, sociedade civil e empresas para serem resolvidas.

Essa profunda estrutura transformacional proporciona aos líderes um ambiente de confiança que pode fortalecer sua cultura organizacional baseada em princípios éticos e fomentar a colaboração e a inteligência coletiva necessárias para promover mudanças dessa magnitude.

Nesse contexto, nasceram os fatores *ESG* que representa três pilares que as empresas e seus proprietários devem estar atentos na hora de tomar decisões. Em caso de crise, como no contexto da pandemia de Covid-19, os fatores *ESG* podem ajudar as empresas a reconhecerem

as firmas da melhor forma possível, conforme explica pesquisa realizada pela agência RepTrak em 2021. Como introdução ao relatório anual da filial, ele cita que seja qual for sua estratégia para 2021 e os principais objetivos de negócios, um forte desempenho *ESG* deve fazer parte disso. Por que isso é importante para as empresas em escala global? Porque é um dos três principais fatores que determinam se deve ou não recomendá-la a alguém.

O *ESG* é o maior determinante quando se trata de saber se o público confia em uma empresa para fazer a coisa certa. Se você deseja que seus stakeholders confiem em você, você precisa comunicar suas iniciativas *ESG* de forma clara e consistente. O *ESG* também é importante se o seu objetivo de negócios for fazer com que as partes interessadas recomendem sua empresa. Independentemente dos objetivos de negócios pelos quais você é apaixonado, conscientizar o público sobre seus esforços *ESG* é fundamental para impulsioná-los.

Os fatores são tão importantes que “segundo relatório da PwC, até 2025, 57% dos ativos de fundos mútuos na Europa estarão em fundos que consideram os critérios *ESG*, o que representa US\$ 8,9 trilhões”. Assim, os fatores *ESG* começam a ter um impacto significativo nos resultados financeiros das organizações e empresas e “os investidores institucionais, no exercício do seu dever fiduciário, passam a exigir maior transparência e avanço nas práticas”, inaugurando o cenário de “finanças sustentáveis”. Boffo e Patalano esclarecem sobre isso, que o financiamento sustentável é comumente referido como o processo de incorporação de fatores ambientais, sociais e de governança nas decisões de investimento, levando a um maior investimento de longo prazo em atividades e projetos econômicos sustentáveis. Seu crescimento foi impulsionado pelo desejo dos investidores de fazer contribuições ambientais e sociais, juntamente com os retornos econômicos de seus investimentos. Por esse motivo, as finanças estão tentando ativamente implementar esses conceitos na prática de investimentos. Um veículo nascido dessa vontade é a taxonomia ambiental, social e de governança, a partir da qual o investimento *ESG* se desenvolve.

A *OCDE* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) aponta teoricamente que, além de investidores que desejam ter um impacto ecológico e social em seu trabalho, “no médio a longo prazo, os emissores que levam em consideração essas questões sociais têm maior probabilidade de evitar controvérsias e melhorar sua reputação, reter melhor clientes e funcionários e manter a confiança dos acionistas durante períodos de incerteza e transição”. O investimento sustentável também mostra uma grande tendência futura, já que o meio ambiente, questões políticas e pautas sociais são as três questões mais focadas para a

Geração Z e que ao longo dos anos, 78% dos integrantes da geração Millennials e 84% dos membros da Geração Z dizem escolher esse tipo de investimento.

Portanto, é cada vez mais importante que os líderes corporativos entendam os elementos de *ESG* e seus pilares e os usem corretamente na cultura corporativa. Da mesma forma, é fundamental que clientes e investidores saibam quais empresas estão aplicando fatores *ESG* para que possam tomar as decisões corretas na hora de comprar ou investir.

### 3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

#### 3.1 PAPEL SOCIAL DAS EMPRESAS

Atualmente, as empresas não só estão ampliando sua visão, como também a atuação estratégica, ao notar que o *processo produtivo* (operações necessárias para obtenção de produtos ou serviços). só é capaz de existir desde que haja participação das pessoas como parceiras do negócio. Essas pessoas atuam como fontes de conhecimentos e habilidades, sendo que a capacidade criativa e inovadora delas são vistas como diferenciais (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004, p.1).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social define Responsabilidade Social Empresarial como a forma de gestão guiada pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos que ela se relaciona, pelo estabelecimento de metas que ajudem a impulsionar o desenvolvimento sustentável da sociedade, de maneira a preservar os recursos naturais e culturais para as gerações vindouras, e também de forma a respeitar a diversidade e diminuir desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2004).

O fator social das empresas demonstra que as organizações não possuem apenas metas e responsabilidades econômicas a serem cumpridas. Hoje cobra-se ação proativa das organizações a respeito dos problemas sociais presentes e futuros. Segundo Robbins (2005), é parte da ética que as empresas tenham condutas que melhorem a sociedade, em vez de piorá-las. Dessa forma, faz parte dos esforços das organizações realizar ações que sejam benéficas para a sociedade, além de seguir a legislação e a economia.

Ainda segundo Robbins, a preocupação no âmbito social das empresas pode ser dividida em três aspectos, sendo eles: obrigação social, responsabilidade social e reatividade social. O primeiro acontece quando a empresa cumpre apenas as suas responsabilidades legais e econômicas. Nesse cenário, apenas cumpre metas de cunho social quando elas auxiliam na meta econômica. O segundo, por sua vez, é quando a empresa atua visando tornar a sociedade melhor. Por fim, a reatividade social refere-se à capacidade de adaptação da empresa quanto às condições variáveis da sociedade.

Segundo Fleury (2000), a gestão da diversidade é um aspecto positivo que representa uma decisão promissora para a inclusão social, principalmente para o Brasil, que tem histórico de sofrer com desigualdades sociais. Além disso, Bohlander e Snell (2015), afirmaram que a

igualdade na oportunidade de emprego também afeta o emocional, uma vez que ter um emprego é de interesse de todos, independentemente de gênero, raça, religião, idade, nacionalidade, religião, ou condição física.

De acordo com Wartick e Cochran (1985), existem duas premissas centrais a respeito da responsabilidade social corporativa, sendo que a primeira é que existe um contrato tácito entre a empresa e a sociedade em que ela está inserida, na qual é esperado que a conduta dos negócios seja feita em conformidade com os objetivos da sociedade. Já a segunda premissa é a de que os negócios têm papéis de agentes morais na sociedade, sendo que eles refletem e reforçam os valores desta.

Ademais, o conceito de responsabilidade social pode também ser entendido como o compromisso firmado pela empresa em relação ao desenvolvimento, bem-estar e melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores, suas respectivas famílias, e comunidade, no geral (ASHLEY, et al, 2002). Dessa forma, é possível perceber a importância das empresas como promotoras do bem-estar social, e que a promoção da diversidade pode ser uma forma da organização valorizar a sociedade.

### **3.2 DESAFIOS ATUAIS**

Para Aguerre (2020), as empresas precisam de gestão da diversidade. Consistente com a declaração apresentada, uma pesquisa da McKinsey & Company (2020) com 700 empresas latino-americanas mostra que o compromisso com a diversidade impulsiona a inovação corporativa, a colaboração e a confiança do líder. Isso leva a uma saúde organizacional mais forte em termos de resultados alcançados e mostra melhor desempenho financeiro do que aqueles que não o fazem.

Para Mendes (2004), além de gerar lucros, implica a introdução de estratégias que facilitem alguns desafios dentro da organização que exigem práticas mais fortes na gestão da diversidade, por isso os lucros gerados em torno dessa gestão apresentam algumas adversidades. Esses obstáculos incluem gerenciar a dificuldade de manter talentos, manter a estabilidade de um sistema diversificado, reduzir a rotatividade de funcionários e gerenciar a insatisfação e a motivação no local de trabalho.

Ainda de acordo com Mendes (2004), esses desafios estão relacionados à alta diversidade dentro de uma organização quando uma empresa não pode se dar ao luxo de



gerenciar as diferenças. Isso pode acontecer em organizações que implementam a diversidade apenas com o objetivo de criar uma imagem positiva para os consumidores alcançarem.

Horwitz e Woewitz (2007) apontam que um dos maiores desafios está relacionado a programas que produzam resultados efetivos e possam ser mensuráveis para análise e investigação pelas empresas... No âmbito da sociedade, os desafios dizem respeito a questões de discriminação e preconceito e acabam se enquadrando no contexto da organização (AGUERRE, 2020).

Nas palavras de Aguerre (2020, n.p), para isso, é importante revisar e ampliar os perfis e o engajamento dos funcionários no contexto da gestão de recursos humanos da empresa, entender a dinâmica organizacional e de negócios para articular uma perspectiva humanitária e apoiar o treinamento como profissional de pessoas.

No caso de Torres e Pérez-Nebra (2004), as organizações que pararem de reconhecer a diversidade como mero fator estético, e passarem a ter uma visão mais ampla do problema, buscando métodos eficazes e novas abordagens dentro do ambiente organizacional, conseguirão usufruir dos benefícios que resultam deste tipo de gestão.

### **3.3 DIREITOS IGUAIS PARA TODOS – CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA**

No que diz respeito às categorias de raça e etnia, como tema de discussão sobre esse assunto, o inciso XLII do artigo 5º da Constituição Brasileira de 1988 dispõe que a prática de discriminação racial é impune e constitui crime ilibado.

No entanto, as práticas discriminatórias no Brasil são reconhecidamente sutis e muitas vezes passam despercebidas ou não são punidas por isso.

O mito da “democracia racial” está há muito tempo arraigado no país devido à sua formação social tipicamente multiétnica. No entanto, a discriminação e o preconceito nas relações entre os diferentes grupos sociais são reais.

Reconhecendo seu compromisso com a promoção do desenvolvimento social e dos direitos civis, as organizações estão começando a incluir a diversidade na força de trabalho e procurando entender seu impacto nas organizações como membros da sociedade diante de suas discussões estratégicas.

Essas são considerações baseadas nas principais referências do artigo 5º da Constituição Brasileira. Isso significa que todos são iguais perante a lei sem discriminação, garantindo-se

aos brasileiros e estrangeiros residentes no Brasil o direito inalienável à vida, à liberdade, à segurança e às propriedades.

Localizado em um continente caracterizado por graves distorções sociais e econômicas, o Brasil apresenta altos índices de fatores sociais associados à diversidade. Isso é facilmente explicado pelos aspectos qualitativos da evolução do emprego que são evidências divulgadas na RAIS 2003.

Em média, as mulheres empregadas no setor formal do mercado de trabalho ganham quase 20% menos do que os homens. Pode-se argumentar que essa diferença não constitui discriminação no trabalho no caso das trabalhadoras, pois teoricamente podem existir fatores que justifiquem esse menor salário. Com isso, os dados da RAIS indicam que existe uma estreita correlação entre escolaridade e nível salarial.

Diante dessa relação, pode-se argumentar que as mulheres empregadas têm níveis médios de escolaridade mais baixos do que os homens e, portanto, as disparidades salariais são decorrentes das diferenças nos níveis de escolaridade.

No entanto, essa explicação não resiste ao cruzamento dos rendimentos entre ensino médio e gênero. As mulheres ganham menos que os homens, independentemente do nível de escolaridade.

Referente à força de trabalho com nível superior, os homens ganham 74% a mais do que as mulheres. Em outras palavras, os dados da RAIS confirmam a tese sobre a existência de processos de discriminação da mulher no mercado de trabalho.

Por exemplo, em 2003, os salários dos homens aumentaram 1,80%, enquanto os salários das mulheres caíram 0,64%. Conforme indicado, o crescimento do emprego das mulheres foi superior ao dos homens em 2003, sendo assim, tal explicação para esta evolução notável não é trivial.

Portanto, se a demanda por empregos direcionados ao segmento feminino da força de trabalho registrasse maior dinamismo do que os dirigidos aos homens, veríamos uma tendência de alta, pelo menos para melhor, nos salários percebidos pelas mulheres ou, em todo caso, esperado um resultado melhor ao que foi identificado para os homens. No entanto, os dados da RAIS sugerem o fenômeno oposto.

Quanto aos negros, os dados do *IPEA* citados por Henrique (2001) mostram que 64% dos pobres são negros contra 36% brancos; 69% dos indigentes são negros; contra 31% para os brancos. Em termos absolutos, 33,7 milhões de brasileiros negros vivem na pobreza e 15,1

milhões vivem na condição de indigência absoluta. Entre os brancos, há 19 milhões de pobres e 6,8 milhões de brancos indigentes. Os negros compõem 70% dos 10% do povo mais pobre do país, enquanto os brancos compõem 85% dos 10% do povo mais rico.

Se, por um lado, há a necessidade de integrar as minorias ao mercado de trabalho, por outro, as crises de emprego e econômicas atuam contra essa premissa e evidenciam os problemas das minorias em conseguir empregos formais.

Compreender que no Brasil, como já dito no artigo 5º da Constituição Brasileira anteriormente neste capítulo, a ação afirmativa visa implementar as normas constitucionais que tratam da igualdade entre as pessoas. Este é o Princípio da isonomia (FERREIRA, 1986).

Outros artigos constitucionais relevantes também devem ser mencionados, tais como:

- O artigo 1º, inciso III, trata da dignidade humana que fala por si mesma. Todas as pessoas devem ser tratadas com respeito e dignidade, independentemente de raça ou gênero;

- O artigo 3º, IV afirma que todas as pessoas devem ser tratadas sem preconceitos, inclusive discriminação de origem, raça ou sexo;

- O artigo 4º, VIII estabelece em princípio a rejeição do terrorismo e do racismo, sendo crime a prática da discriminação racial, conforme previsto no artigo 5º, XLIV, “crime inafiançável, imprescritível e sujeito à pena de reclusão”.

Também pressupõe que todas as pessoas sejam respeitadas na medida do necessário, defendendo o princípio de que todos são diferentes, mas iguais perante a lei. Nesse sentido, abordar a diversidade exige dar a todos condições especiais, não em termos de privilégios, mas dentro de suas características individuais, com tudo que a sociedade oferece, devendo ser garantido o acesso igualitário às pessoas.

Bento e Castelar (2001, n.p) afirmam que a exclusão econômica e social é um dos retratos mais dramáticos e enigmáticos do processo de mudança que afeta o mundo do trabalho, e não atinge os diferentes segmentos sociais de maneira uniforme. Características pessoais como idade, sexo, deficiência parcial, orientação sexual e, principalmente, cor da pele e etnia, são frequentemente associadas a fatores econômicos, e a fatores que afetam a força de trabalho de membros de grupos socialmente estigmatizados.

Com base nesses pressupostos, o governo federal brasileiro busca estabelecer parâmetros por meio da fixação de cotas para admissão de estudantes negros e carentes nas universidades públicas. No entanto, várias tentativas de oficializar essa política têm sido frequentemente revistas.

Também estão sendo feitos esforços para integrar as *PCD* no mercado formal de trabalho, estabelecendo cotas mínimas para essas minorias dentro da organização. Mas esta parece ser a única maneira de permitir minorias no Brasil, uma vez que os preconceitos da sociedade contra raça, cor e gênero ainda são negados.

### **3.4 A DIVERSIDADE NAS EMPRESAS**

O mundo dos negócios, que governa grande parte da economia dos países capitalistas, usa as mesmas competências para dar um novo rumo à realidade e fornecer o que é praticamente essencial para promover a diversidade na força de trabalho.

O meio encontrado pelas empresas para promover essa diversidade é incluir em seus planos de governança corporativa os programas de diversidade. Seu objetivo é potencializar a diversidade como valor estratégico e humano, e possibilitar que a organização tenha uma visão globalmente e socialmente integrada, a partir da qual possa atuar em conformidade.

Cox Jr (1993) disse que a criação de uma organização multicultural desafiaria nosso sistema de gestão empresarial. É preciso ir além dos sistemas de cotas impostos por lei e criar estratégias mais efetivas para alcançar a gestão da diversidade de forma mais positiva e efetiva para a organização.

Para as organizações, gestão da diversidade significa normas e políticas destinadas a garantir que as minorias e os diversos grupos sociais tenham o direito de trabalhar dentro da organização em pé de igualdade e gozar dos mesmos direitos e obrigações que outros grupos.

Embora existam bons exemplos de aplicação de políticas de gestão da diversidade no mundo das organizações, é preciso fazer mais para melhorar as medidas inerentes às obrigações legais e aquelas decorrentes do reconhecimento do valor do “multiculturalismo” para a organização.

As medidas ainda são insuficientes para garantir não só a integração das minorias no mercado de trabalho, mas também o seu progresso e desenvolvimento nesta esfera. O problema para as minorias não é a falta de acesso a empregos, mas o avanço de suas carreiras e o alcance de todo o seu potencial, diz Thomas Jr (1990).

Como resultado, o autor Thomas Jr (1990, p. 6) acredita que a ação positiva por si só não pode resolver o problema do desenvolvimento e avanço de carreira a longo prazo para todos os tipos de pessoas, incluindo grupos majoritários e minoritários. A ação afirmativa é difícil de

influenciar a mobilidade vertical da transportadora, mesmo no curto prazo. Por essa razão, a ação afirmativa é uma bandeira vermelha para indivíduos que se sentem injustamente ignorados pelos líderes das minorias e um estigma para aqueles que deveriam se beneficiar da ação afirmativa.

Infelizmente, negros, mulheres e *PCD* no Brasil são ainda menos qualificados, mas a insuficiência dos gestores em gerir a diversidade continua sendo uma das principais causas de exclusão de minorias no mercado de trabalho.

### **3.4.1 AÇÃO AFIRMATIVA E A GESTÃO DA DIVERSIDADE PELAS ORGANIZAÇÕES**

Como forma de lidar com as questões de diversidade, em princípio surgiu nos Estados Unidos a chamada Ação Afirmativa, a primeira ação ligada às relações laborais naquele país. A partir de então, os empregadores que discriminarem sindicalistas ou proletariados serão obrigados a deixar de discriminá-los, além de tomar medidas ativas para colocar as vítimas de discriminação no cargo que ocupam atualmente, se o ato discriminatório não tivesse sido cometido. Esta iniciativa política visa corrigir situações em que tenham sido causadas violações da lei ou injustiças (JONES JR, 1993).

De 1964 até o início da década de 1980, as políticas de ação afirmativa nos Estados Unidos passaram por um processo de crescimento gradual e sistemático ao longo de muitos anos.

Nesse sentido, foi introduzida a Lei da Diversidade, que estabeleceu cotas para o emprego de minorias. A lógica é simples: desde um certo número de funcionários, as empresas são obrigadas a contratar pessoas que estejam relacionadas a essas minorias. Esses grupos incluem mulheres, hispânicos, asiáticos e indianos. Desde 1991, as *PCD* também foram incluídas.

Alves e Galeão (2004, p. 22) declaram que a ideia de ação afirmativa baseia-se no entendimento de que os fenômenos sociais não são fenômenos naturais, mas são o resultado de diversas interações sociais. A intervenção política será, portanto, necessária para reverter as desigualdades observadas em uma determinada sociedade. Nesse sentido, a ação afirmativa é entendida como um conjunto de ações específicas para membros de grupos sociais afetados por formas de exclusão social que lhes negam tratamento igual no acesso a diversas oportunidades,

com o objetivo de possibilitar que indivíduos ou grupos discriminados possam competir em pé de igualdade com membros do grupo privilegiado, ou, mais controversamente, para alcançar a plena igualdade.

As ações afirmativas certamente fomentaram a diversidade nas instituições americanas, servindo de passaporte para incluir certas minorias. No entanto, a diversidade quando não é administrada corretamente pode trazer uma série de desvantagens para a organização.

Esteves (2000) entendia a ação afirmativa como um conjunto de políticas públicas destinadas a compensar os negros, bem como outras minorias desfavorecidas, por discriminações sofridas no passado. Assim, a ação afirmativa visa reduzir as desigualdades existentes, decorrentes dessa chamada discriminação histórica, ao compensar determinados segmentos da sociedade, sem descuidar dos méritos de cada indivíduo.

Confirmando as ideias de Esteves (2000), Reis e Sousa (2004) entenderam que a ação afirmativa visa reduzir as desigualdades sociais históricas, através da participação no mercado de trabalho, nos negócios e no departamento de educação.

Embora essas sejam áreas de atividade da ação afirmativa, é claro que existem múltiplas formas de incorporação e as cotas não são o único caminho.

Reconhecendo que os consumidores são predominantemente multiétnicos e à luz da globalização da economia, as empresas dos Estados Unidos começaram a tomar medidas proativas para manter uma força de trabalho diversificada, com resultados muito positivos.

Isso reforça a ideia de que a ação afirmativa não deve ser vista pelos segmentos empresariais como um exercício de sacrifício baseado em investimentos sem retorno positivo. Ao contrário, a ação afirmativa, além de combater as desigualdades no mundo do trabalho, pode gerar grandes “retornos brutos” porque cria objetivamente uma distribuição de riqueza e recursos que pode mobilizar diferentes segmentos da cadeia de lucro em uma empresa.

A gestão da diversidade, portanto, torna-se um dos problemas mais difíceis de resolver quando as organizações buscam alcançar resultados incorporando a diversidade em seus modelos operacionais, em vez de se limitarem a um comportamento positivo.

O'Mara (1994) defende essa visão da dificuldade do tema, lembrando que lidar com a diversidade em uma organização é inevitavelmente difícil, pois envolve tanto aspectos emocionais quanto de negócios.

Um programa de gestão da diversidade é “uma iniciativa voluntária e proativa que valoriza as diferenças das pessoas e usa essas diferenças para obter vantagem competitiva” (O’MARA, 1994).

Alves e Galeão (2004) reforçam esse conceito e veem que a gestão da diversidade tem sido defendida como em detrimento das ações afirmativas de duas maneiras: “primeiro, os programas organizacionais são mais eficazes do que a ação afirmativa porque abordam a meritocracia em vez de um tratamento preferencial; em segundo lugar, o programa cria uma vantagem competitiva nos mercados em que a organização atua”.

Nesse sentido, nem é preciso dizer que as empresas podem e devem extrair muito valor da gestão da diversidade. Valor em termos de inovação, flexibilidade e capacidade de entender melhor o mercado. Mas gerenciar a diversidade não é fácil e exige uma sensibilidade e sofisticação para as quais algumas empresas tradicionais não estão preparadas.

Na perspectiva de Fleury (2000), os interesses de uma organização não estão apenas na preocupação social, mas também na criação de valor: "gestão da diversidade significa valor acrescentado para uma organização".

É uma forma de pensar voltada para a gestão das relações internas com os clientes e a sociedade, uma vez que a diversidade que existe socialmente é representada por empresas majoritárias e minoritárias, e conseqüentemente deve levar ao aumento da produtividade e penetração no mercado.

Segundo Esteves (2000), essa representação da comunidade dentro de uma empresa também pode agregar valor a uma organização, pois uma força de trabalho representativa influencia a imagem da empresa junto aos colaboradores e à sociedade.

Segundo o autor, contratar e avaliar representantes de diferentes grupos da comunidade torna o ambiente de trabalho mais parecido com a sociedade ao seu redor (ESTEVES, 2000).

Segundo Cox Jr (1993), uma maneira de instrumentalizar isso é atrair e reter talentos organizacionais de forma representativa da sociedade, não apenas de grupos específicos.

Nesse sentido, Thomas Jr (1990) diferencia os programas de gestão da diversidade dos programas de ação afirmativa, ressaltando que enquanto os programas de ação afirmativa visam apenas atingir minorias, garantindo uma força de trabalho diversificada dentro de uma empresa, o programa de gestão da diversidade visa proporcionar igualdade de oportunidades e atrair o melhor talento de cada funcionário. Por isso, um tipo de ação complementa o outro.

Thomas Jr (1990) sugere dez passos para aprender a lidar com a diversidade na prática enquanto ainda desenvolve seus estudos em uma organização americana. Em primeiro lugar, é necessário esclarecer a motivação de se instituir a gestão da diversidade.

Para Thomas Jr (1990, p. 11) os gestores devem estar cientes das principais razões para a gestão da diversidade. Muitas vezes os principais motivos são a legalidade e a responsabilidade social. No entanto, você tem que olhar para o tópico de uma perspectiva de negócios. Do ponto de vista dos negócios, uma força de trabalho diversificada não é o que as empresas deveriam ter. Isso é o que a empresa terá mais cedo ou mais tarde. Abordar essa diversidade é o que tornará a empresa mais competitiva.

O autor ressalta ainda que as organizações que tentam pregar uma visão coletiva e social de igualdade entre maioria e minoria estão profundamente equivocadas. Thomas Jr (1990, p. 11) enfatiza que a diversidade e igualdade de oportunidades é um grande passo para uma organização. Isso pressupõe que a cultura do "homem branco" deixa espaço para a visão de que as diferenças e a individualidade devem ser respeitadas. Isso não significa que as minorias tenham a oportunidade de serem competitivas, significa apenas que devemos criar uma visão de que todos devem ser igualmente competitivos.

No modelo de negócios paternalista, os gerentes dizem com orgulho que não vão pedir a seus subordinados que façam coisas que não podem fazer quando o objetivo certo é que os subordinados sejam apoiados, capacitados e capazes de se sustentar e demonstrar seu valor aos gerentes que realmente os lideram.

Thomas Jr (1990) também conclui que aprender a lidar com a diversidade é um processo de mudança e que os gestores envolvidos são agentes de mudança. Não há soluções prontas ou testadas para a diversidade e como lidar adequadamente com ela. Reconhecer essa dificuldade de gestão já é um grande passo e precisa ser reconhecido pelas organizações.

### **3.4.2 CARACTERÍSTICAS POSITIVAS E NEGATIVAS DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS**

Até agora, a sociedade tem se tornado cada vez mais diversificada e exigente em termos de responsabilidade corporativa para a inclusão social. Sabe-se também que o mercado de trabalho é volátil e altamente competitivo, e as próprias pessoas são criticadas por sua cor de pele, formação acadêmica e profissional, etc. Com isso, não há dúvida de que se as empresas



não souberem lidar com a gestão da diversidade, estão fadadas a sofrer problemas internos em seu ambiente de trabalho.

Nessa relação de inclusão social, busca de vantagem competitiva e realidades de uma sociedade consumidora ou de força de trabalho cada vez mais diversificada, as empresas enfrentam muitos desafios, mas investir em um ambiente multicultural também traz muitas vantagens.

O interesse pelo tema da diversidade cultural não é apenas ideológico e igualitário, mas também uma vantagem estratégica para as organizações. Atribuir vantagem competitiva à gestão da diversidade cultural é um tema comum na literatura e um argumento poderoso no discurso gerencial. Cox (1993) menciona os seguintes benefícios da gestão da diversidade: Desenvolvimento de ações de marketing visando atender segmentos de mercado; Estimular a criatividade e a inovação; Facilitar a resolução de problemas; e finalmente, o desenvolvimento da flexibilidade organizacional.

Alves e Galeão (2004, p. 21) também entendem a gestão da diversidade como um benefício organizacional, comparando os benefícios sociais inerentes às políticas de ação afirmativa com os das organizações que gerenciam a diversidade: primeiro, os programas de diversidade corporativa são socialmente mais justos do que as políticas de ação afirmativa (AA) impostas por leis que remontam às lutas pelos direitos civis nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970. Em segundo lugar, gerenciar adequadamente a diversidade de pessoas dentro de uma organização pode teoricamente ajudar a organização no mercado, dado o impacto positivo de um ambiente interno multicultural com membros com diferentes experiências e habilidades.

Thomas Jr (1991) compartilha dessa visão, interpretando a gestão da diversidade como incluindo todos os tipos de pessoas e focando nos resultados que produzem (meritocracia), usando as diferenças para maximizar a contribuição de todos os funcionários e como uma abordagem holística visando atingir metas (ambiente multicultural).

Em relação aos ambientes multiculturais, Cox (1993) também entende que essa é uma realidade irreversível nas organizações. Segundo o autor, isso pode trazer pontos positivos e negativos que as organizações precisam abordar por meio de seus modelos de gestão.

Do lado positivo, o autor aborda os benefícios diretos no desenvolvimento de produtos e serviços com maiores resultados para os consumidores, representados por uma força de trabalho diversificada dentro da organização.

Do lado negativo, Cox Jr (1993) identifica os conflitos entre grupos socialmente diversos como uma grande preocupação das organizações. Este conflito decorre da dificuldade em conseguir a coesão do grupo e do baixo nível de reconhecimento entre os seus elementos.

Em relação a esses aspectos, o autor resume a gestão da diversidade como: “planejar e implementar sistemas e práticas organizacionais para gestão de recursos humanos de modo a maximizar os benefícios potenciais e minimizar as desvantagens da diversidade” (COX JR, 1993).

Do ponto de vista social e pessoal, vemos a gestão da diversidade como uma aliada na redução de conflitos decorrentes de ambientes multiculturais. Do ponto de vista organizacional, há uma compreensão da vantagem competitiva e da capacidade de criar valor para o negócio (COX JR, 1993, FLEURY, 2000 e ALVES e GALEÃO, 2004).

Os conflitos aumentam e se tornam mais complexos à medida que as organizações sociais crescem e enfrentam opiniões e ideias mais diversas. Nesse sentido, aumentar a diversidade dentro das organizações exige que as empresas aprimorem suas ferramentas de comunicação para minimizar o ruído emanado de grupos de pessoas culturalmente, socialmente e economicamente diversos.

A diversidade de percepções e opiniões pode ser um dos principais gatilhos para conflitos, porém controvérsias e perspectivas distorcidas muitas vezes desencadeiam na intensificação dos mesmos.

Por outro lado, a diversidade também pode contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas em um ambiente organizacional se o comportamento de gestores e membros minoritários for positivo em relação às diferenças (THOMAS JR, 1990).

Um estudo realizado por Thomas Jr (1990) em grandes empresas norte-americanas concluiu que o objetivo primordial ao lidar com a diversidade não é mais a justiça social proporcionada pelas ações afirmativas, mas sim a vantagem competitiva da organização.

Segundo o autor, o problema das minorias não é apenas ter oportunidades de emprego proporcionadas pelas ações afirmativas, mas também buscar ajuda das organizações para maximizar seu potencial para atingir os objetivos da empresa.

Seguindo esse conjunto de modelos utilizados por Thomas Jr (1990), podemos dizer que os programas de gestão da diversidade podem causar impactos:

a) Na sociedade: reduzindo as desigualdades sociais por meio de programas de ação afirmativa e políticas públicas que possam impactar a sociedade (FLEURY, 2000 e ALVES e GALEÃO, 2004);

b) No indivíduo: por meio de variáveis de resposta emocional (motivação, identidade organizacional e engajamento no trabalho) e variáveis de execução (desempenho, recompensa e mobilidade organizacional) (COX JR, 1993);

c) Nas organizações: criando uma vantagem competitiva através do desenvolvimento de diversas capacidades (FLEURY, 2000). O gerenciamento eficaz da diversidade pode ter um impacto positivo nos níveis de serviço, receita, qualidade do trabalho e lucratividade de uma organização (COX JR, 1993).

Em relação aos benefícios dos programas de gestão da diversidade, Mendes (2004) apresenta cinco grupos de resultados para os três principais grupos apresentados anteriormente:

a) Maior criatividade, inovação e habilidades de resolução de problemas como resultado de uma força de trabalho culturalmente diversificada, dotadas de uma base de experiência rica e ampla e um nível mais alto de análise crítica de alternativas para criar, inovar e resolver problemas com menor probabilidade de ausência de pensamento analítico.

b) Melhoria da flexibilidade organizacional devido ao fato de que a própria gestão da diversidade acompanha em certa medida as mudanças estruturais nos estilos de trabalho.

c) À medida que o mercado oferece um perfil cada vez mais diversificado de mão de obra qualificada, o recurso humano está se tornando mais diverso e crescente, com uma proporção progressiva de mulheres e “não-brancos” disputando espaço.

d) Expansão do mercado dada a suposição de que pessoas pertencentes a minorias podem preferir produtos e serviços de empresas conhecidas por acomodar a diversidade.

e) Valorização da imagem através da ascensão do "marketing social" resultante da promoção de políticas de diversidade impostas pelos movimentos de ação afirmativa e responsabilidade social.

Portanto, o maior desafio para as organizações ao lidar com a gestão da diversidade é alcançar a mesma produtividade, motivação, qualidade e benefícios em uma força de trabalho heterogênea como no passado com equipes homogêneas. Esse entendimento é fundamental para o sucesso da empresa, pois o perfil cultural dos colaboradores e da própria sociedade se torna cada vez mais diversificado.

### **3.5 DIVERSIDADE: UMA ESTRATÉGIA**

Quando o assunto é diversidade, é comum que surjam ideias e discursos defendendo a importância da inclusão social. Portanto, a primeira conclusão é que respeitar os seres humanos é uma questão ética, independentemente de condições sociais e sexuais, visões de mundo, etnia etc (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015). As organizações devem se alinhar com essa visão. Não se pode negar a importância da ética e do respeito que essa questão representa em um ambiente de negócios, mas e se essa cultura diversificada levar a um melhor desempenho ao lado de questões de respeito à imagem da figura humana?

Em nosso país, poucas organizações têm a diversidade em sua agenda estratégica. Em uma pesquisa com 170 empresas realizada pelo Hay Group (2015), apenas 5% das empresas no Brasil queriam saber como seus funcionários percebem seu ambiente diversificado no dia a dia de trabalho. Nos países desenvolvidos, esse número sobe para 20%. De acordo com a pesquisa, tornar a diversidade uma questão-chave nos negócios cria um ambiente mais encorajador para os indivíduos e aberto à inovação. Um total de 76% dos colaboradores em organizações que promovem a diversidade reconhecem que têm espaço para apresentar suas ideias e inovar no ambiente de trabalho. Para empresas sem diversidade em sua agenda, esse número cai para 55%.

Por meio de estudos, a Conference Board of Canada através da pesquisa “Dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referência de negócios para avaliar a diversidade etnocultural” (INSTITUTO ETHOS, 2000), concluiu que organizações diversas podem alcançar melhores resultados financeiros.

Cox (1994) cita os seguintes resultados-chave da gestão da diversidade: desenvolver flexibilidade organizacional; atrair e reter os melhores talentos do mercado de trabalho; facilitar a resolução de problemas; reconhecer que pessoas com diferentes formações têm diferentes talentos e habilidades e podem contribuir para o crescimento da empresa.

#### **3.5.1 PROCURA DA LEGITIMIDADE ATRAVÉS DO DISCURSO EMPRESARIAL**

Em geral, o discurso corporativo propaga uma nova visão de organização que aborda aspectos distintos, mas complementares, em termos de cidadãos (ao invés de trabalhadores) e comunidades (ao invés de empresas), buscando a autenticidade.

O discurso é propagado em organizações que visam criar uma nova realidade, uma empresa que extrapola os limites capitalistas da vida cotidiana e se torna um lugar a ser “admirado” por seus colaboradores. A única coisa que resta para os funcionários se envolverem cada vez mais com determinação é buscar o reconhecimento profissional à medida que a organização os “acolhe” e lhes dá espaço para ter sucesso apesar de suas diferenças (AKTOUF, 2004).

De acordo com diversos dados e estudos, as políticas de diversidade buscam a aprovação dos funcionários, projetam a imagem de uma empresa socialmente responsável e despertam a admiração do mercado e do consumidor, tendo sido sugerido que nada mais é do que um discurso corporativo bem elaborado.

O fato de tais políticas serem formalizadas não significa que sua implementação seja eficiente. Tais políticas parecem bem-sucedidas, especialmente do ponto de vista daqueles que não são diretamente afetados.

A impressão final quando se fala em diversidade em uma organização é que a empresa está “abrindo espaço” para grupos que se enquadram no conceito de “minorias”. Acontece que os discursos sobre diversidade dentro de uma organização muitas vezes só causam uma boa impressão nos stakeholders. Inúmeros manuais, cartas postadas no site oficial e tópicos sobre a diversidade de valores organizacionais são em sua maioria apenas discursos que se desviam do cotidiano da organização.

A diversidade existe em todas as áreas, seja uma organização ou não, e mesmo dentro de uma instituição onde o lucro é o objetivo principal, as políticas de gestão da diversidade devem garantir que cada elemento seja único e insubstituível, sendo os colaboradores o foco mais importante dentro da empresa.

A diversidade também é o caminho para que as empresas se tornem mais inovadoras, produzam bens úteis e recebam, satisfaçam e motivem seus funcionários. Os gestores precisam entender fundamentalmente a diversidade como uma das premissas da sociedade, e que sem diversidade não pode haver sucesso social, eles devem estar atentos ao seu papel. As empresas estão sempre em busca de resultados financeiros, mas a política de diversidade não pode ser implementada em uma organização como uma estratégia voltada apenas para esses objetivos financeiros. Devem representar a obrigação moral que a empresa assume para com a sociedade. Antes de se tornar um empregado, o trabalhador é cidadão e deve sempre ter direitos sociais garantidos, incluindo o direito de ter várias características pessoais respeitadas.

### **3.6 GESTÃO DA DIVERSIDADE: PERSPECTIVA TEÓRICA ORGANIZACIONAL**

Neste tópico, será discutido de que forma o assunto Diversidade e Inclusão tem sido explorado e debatido na realidade acadêmica da Administração. Ele trará os principais conceitos, aspectos e teorias que servem de base para as empresas que abordam o tema. Dessa forma, o escopo é limitado às características organizacionais, sendo que às vezes será necessário citar políticas públicas e afins, por exemplo. Primeiramente, será desenvolvido o enfoque acadêmico na gestão da diversidade, a respectiva produção do assunto na Administração, como dar voz à diversidade e seus benefícios, outras fontes (não acadêmicas) que promovem fundamentação teórica e, por fim, conceitos que estão numa perspectiva crítica sobre estudos da Diversidade.

#### **3.6.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS: ENFOQUE ACADÊMICO**

Uma vez que o conceito de Diversidade foi previamente explorado no capítulo 2 deste trabalho, agora será apresentada a teoria que é presente no assunto da gestão da Diversidade. No entanto, antes de falar do assunto em si, é importante recapitular, de forma breve, o histórico do assunto (também já desenvolvido no capítulo anterior).

Nos Estados Unidos, no ano de 1965, devido à questão da inclusão de minorias, foi criado o Affirmative Action (ou ação afirmativa, em tradução livre para o português). Essa política pública teve impacto no setor privado e consistia em ações que determinavam cotas em universidades e estipulava que uma porcentagem dos funcionários de empresas que prestavam serviços para o governo deveriam ser não-brancos (FISCHER et al., 2016).

Mas os primeiros trabalhos acadêmicos sobre o tema apareceram apenas no fim da década de 1980, na publicação do relatório *Workforce 2000 and Workers in the 21st century*. Já no início da década de 1990, o trabalho acadêmico de T. H. Cox obteve destaque, sendo que entre eles podem ser citados *The Multicultural Organization e Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, ambos do ano de 1991. Eles tinham foco no gerenciamento da Diversidade, assim como sua maximização dos respectivos benefícios para a organização, além de também abordar questões de responsabilidade social. O gerenciamento da diversidade Cultural, segundo Cox e Blake (1991), seria capaz de criar vantagem competitiva através da:

- Redução dos custos por meio da integração de trabalhadores diversos;
- Contratação e retenção de talentos, com base no desenvolvimento de competências de integração dos colaboradores;
- Melhoria de vendas e marketing, no geral, uma vez que haveria mais sensibilidade em relação às comunidades locais;
- Melhoria na criatividade, pois pessoas novas trazem perspectivas diferentes do padrão previamente estabelecido;
- Aumento na capacidade de resolver problemas, com ênfase nas diferentes perspectivas por causa da diversidade;
- Aumento da flexibilidade nas mudanças setoriais, uma vez que sistemas e processos funcionariam de forma mais fluída;

Quanto ao Brasil, como também citado no capítulo 2 deste trabalho, vale recapitular que os primeiros trabalhos acadêmicos surgiram no começo dos anos 2000. Fleury (2000) publicou o artigo “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, o qual inicia a discussão teórica sobre a questão (JAIME, 2015). Por mais que haja uma questão social e política, segundo Fleury (2000), o foco deve ser a possibilidade de atrair e desenvolver competências novas que possam agregar valor ao negócio. Assim sendo, a imprensa voltada para o ramo de negócios enfatiza o assunto de forma pragmática, ao destacar que a diversidade está inserida num contexto de obtenção de vantagem competitiva (FISCHER et al. 2016).

Dessa forma, portanto, é possível observar que, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, o assunto é abordado com viés pragmático, funcional e estratégico, a qual busca discutir como a diversidade pode ser uma forma de agregar valor ao negócio e gerar vantagem competitiva. Isso é verificado nos trabalhos de Cox e Blake (1991) e Fleury (2000).

Assim que o assunto ganhou notoriedade no cenário acadêmico, nacional e internacional, houve estudos que tinham visão mais cética quanto ao papel da diversidade como propulsora de melhores resultados para as organizações. No trabalho de Van Dick e Roberge (2010), observou-se que grupos de caráter heterogêneo não eram coesos, e isso era exemplificado por conflitos, os quais aumentavam a insatisfação com o trabalho e, conseqüentemente, a rotatividade do quadro de funcionários.

Os efeitos da diversidade, dessa maneira, podem ser entendidos sob três perspectivas:

- Similarity-attraction (semelhança na atração, em tradução livre para o português), o qual afirma que atributos similares, como crenças e valores, auxiliam a atração interpessoal

- Self-categorization (auto-categorização, em tradução livre para o português), relacionado a forma como o indivíduo se classifica como pertencente ou não a algum grupo social, baseado em suas próprias categorias pessoais

- Information-processing (processamento de informação, em tradução livre para o português), o qual consiste em grupos heterogêneos em que os indivíduos têm acesso a mais informações, o que seria benéfico para o grupo

As duas primeiras afirmações mostram aspectos negativos quanto à Diversidade, já a última frase possui uma visão mais otimista quanto ao assunto (MANNIX e NEALE, 2005). Em suma, a diversidade abre o leque para novas visões do mundo, de forma que possibilita a incrementação do desempenho de grupos heterogêneos (HOMAN et al., 2007).

Segundo Fischer (2016), a teoria sobre a diversidade possui diversas abordagens, que procuram lidar com questões relacionadas à sua função ou no impacto nas empresas. Mas é importante ressaltar que os estudos, em larga escala, focam na abordagem instrumental teórica do que na perspectiva ética, crítica ou epistemológica.

### **3.6.2 PRODUÇÃO ACADÊMICA ATUAL NA ADMINISTRAÇÃO**

No ano de 2016, houve o XL Encontro da ANPAD, no qual foi apresentado o trabalho “Diversidade nas Organizações: uma análise sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015” (FISCHER et al. 2016). O objetivo deste era analisar a maneira como o tema diversidade nas organizações era abordado em artigos acadêmicos publicados entre os anos de 2010 e 2015, conforme publicações em revistas Qualis A1 e A2. Havia uma base de 137 (cento e trinta e sete) artigos, com uma análise mais profunda em 45 (quarenta e cinco) deles, os autores chegaram à conclusão de que havia seis distintas categorias, sendo elas:

- Artigos que apresentam determinantes da diversidade, ou seja, há apresentação de aspectos facilitadores ou dificultadores das iniciativas de diversidade e inclusão

- Artigos que relacionam diversidade a algum indicador de desempenho, ou seja, trabalhos que correlacionam diversidade com rotatividade de funcionários, por exemplo (categoria em que a maioria dos trabalhos se encaixavam)

- Artigos que criticam a gestão da diversidade, ou seja, trabalhos que fazem críticas às políticas e práticas relacionadas à diversidade (tema que será mais explorado neste capítulo)



- Artigos que propõem modelo teórico, ou seja, trabalhos que sugerem novos modelos para lidar com o assunto

- Artigos que testam modelos de gestão, ou seja, trabalhos que além de sugerirem novos modelos, também os testam na prática

- Artigos que servem de base para outras pesquisas, ou seja, trabalhos descritivos que sugerem pesquisas que poderiam servir de base para debates acerca do tema

Vale ressaltar que grande parte dos artigos são pertencentes à categoria que está mais alinhada com o discurso das organizações: impacto da diversidade e inclusão nas organizações, sendo que há retomada ou continuidade do que é tratado nos primeiros artigos sobre o tema.

### **3.6.3 DANDO ESPAÇO À DIVERSIDADE**

A comunicação deve ser envolvida na execução de qualquer atividade que inclua a diversidade sob a ótica da convergência de diferentes perspectivas. Entretanto, há uma série de barreiras que se tornam presentes para que o processo de comunicação seja eficaz e para que o indivíduo tenha voz. Segundo Broome, DeTurk, Kristjansdotti, Kanata e Ganesan (2002), essas barreiras podem ser:

- Vieses de percepção: visão estereotipada de indivíduos, presença de preconceitos baseados em aspectos diversos, dentre outros;

- Falhas no processo de comunicação: barreiras verbais ou do idioma, utilização de expressões específicas que podem ser de difícil entendimento e interpretação;

- Incerteza ou medo: causada pelo fato de pertencer a uma minoria, vergonha ou medo de falhar, receio de ofender outrem;

- Atitudes negativas: inclui comportamentos dificultadores da comunicação, como apatia, falta de interesse em quebrar paradigmas, resistência a mudanças e conivência à intolerância;

- Restrições organizacionais: acontece devido à falhas da liderança e a falta de integração de atividades;

- Conflitos culturais: interferência de crenças e valores pessoais que se chocam com a cultura organizacional;

- Habilidades interculturais insuficientes: falta de cuidado em relação aos aspectos relacionados às diferenças culturais;

Importante notar que a lista acima apresenta muitos fatores que têm intersecção e, que apesar de serem muitos, são extremamente relevantes para o assunto.

O processo de comunicação se baseia em três aspectos, de maneira geral: a voz, a qual consiste na criação de um ambiente seguro para que todos se sintam seguros para se expressarem; o silêncio, cujo significado neste contexto é de não propagação de informações e notícias incorretas e a escuta, a qual é entendida como habilidade de escutar o outro honestamente. Segundo estudo realizado por Martinez e Fischer (2014), que tinha por objetivo observar os aspectos da comunicação citados previamente em uma empresa brasileira e numa espanhola, percebeu-se que as iniciativas de Diversidade não contam com a participação direta dos grupos que seriam beneficiados por ela (ou seja, as minorias não possuem voz e as corporações não possuem ouvidos para escutá-las).

Se há possibilidade da manifestação de distintos pontos de vista e, mesmo assim, a manifestação é ignorada, o efeito é considerado negativo. Dessa forma, o papel de sempre escutar, quando possível, as ideias compartilhadas pelos funcionários de uma organização, é de vital importância para o sucesso das iniciativas da empresa (BASHSHUR e OC, 2014).

### **3.6.4 A SABEDORIA DA MULTIDÃO E SEUS BENEFÍCIOS**

Um assunto que aparece de forma recorrente é a resolução de problemas complexos ou a inovação quando um grupo que possui diversidade lida com a questão. Para que um grupo trabalhe bem e de maneira conjunta, muitas barreiras surgem (como a atração por semelhantes e repulsa pelos diferentes, preconceitos, receio de passar vergonha, dentre outros), conforme exemplificados no tópico anterior.

Muitos estudos preveem modelos que utilizam-se de grande número de pessoas. Em tais estudos, é importante que haja diversidade entre os indivíduos que compõem o grupo, que exista engajamento (de forma a incentivar a presença deles lá), que os participantes não sejam treinados a absorver informações e tomar decisões de determinada maneira (para que não se tornem mais semelhantes) e faz-se necessário criar uma barreira de entrada, de maneira a permitir que apenas os que supõem saber resolver determinado problema componham o grupo. Segundo Page (2008), os resultados de grupos que funcionam dessa forma podem ser melhores do que aqueles que são formados por especialistas em dado assunto. Essa conclusão foi baseada em testes empíricos, que também podem ser encontrados em artigos acadêmicos.

É vital destacar que a maioria dos trabalhos acadêmicos, de maneira geral, contribuem para o debate da diversidade como elemento da gestão das organizações. Assim, tentam buscar formas de que as empresas se beneficiem da diversidade e Inclusão.

### **3.6.5 GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS: OUTRAS FONTES QUE VISAM PROVER FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A McKinsey & Company, empresa com foco em consultoria estratégica e de negócios com sede nos Estados Unidos, publicou o relatório *Delivering Through Diversity* (entregando através da diversidade, em tradução livre para o português) em janeiro de 2018. O relatório em questão trata-se de uma pesquisa sobre a situação das iniciativas de Diversidade e Inclusão e seus respectivos impactos atualmente, sendo que a maior parte das empresas participantes eram dos Estados Unidos e Reino Unido. O documento tem caráter de estudo e busca também criar uma estrutura a ser aplicada em empresas que buscam os melhores resultados nas iniciativas que promovem. Nesse aspecto, em larga medida, tal estudo reproduz conceitos vistos sob uma visão acadêmica e cria novos conceitos e paradigmas (ARANHA, 2018).

A pesquisa nota que empresas bem sucedidas tomam iniciativas de Diversidade e Inclusão como:

- Uma forma de vantagem competitiva;
- Um tópico de justiça social e responsabilidade corporativa;
- Uma necessidade regulatória ou legal;
- Algo de extrema importância para estratégia de crescimento;

Vale citar que o conceito de bem-sucedido pode sofrer variações. Neste caso, a McKinsey & Company considera resultados econômico-financeiros robustos, o que configura um retorno razoável para seus acionistas. No entanto, em outros tempos, com circunstâncias diferentes, o sucesso poderia ser baseado em outros valores. No estudo em questão, a Diversidade seria um meio de se obter sucesso empresarial (sendo que o sucesso estaria relacionado ao êxito que corresponde a uma lógica própria do modelo social adotado contemporaneamente). De uma maneira distinta, a Diversidade poderia ser um fim em si mesma, em vez de um meio, de forma a representar a possibilidade de se mostrar como indivíduo e levar a singularidade de cada um até às últimas consequências, se enquadrando em padrões ético-morais. Contudo, para que fosse possível a Diversidade como fim, é possível que

os valores de uma organização não pudessem ter crescimento, vantagem competitiva e afins como prioridades. Em vez disso, teriam que valorizar o próprio indivíduo, possibilitando que ele revelasse e formasse sua visão de mundo da forma mais abrangente possível (ARANHA, 2018). Esse assunto, relacionado com a possibilidade de exercer um ponto de vista singular, será abordado com mais detalhes neste capítulo, quando práticas de empresas quanto à diversidade serão exploradas.

Em seu estudo, a McKinsey observou os seguintes resultados de sua pesquisa:

- Existe uma correlação positiva entre diversidade na liderança e desempenho do negócio (sendo que isso foi medido em termos de pessoas que representam minorias). Entretanto, não é possível afirmar que a causalidade é verdadeira, pois no relatório não é explorado o desempenho relativo dos negócios no mesmo cenário, caso não houvesse diversidade;

- O papel da diversidade tem significância em posições de liderança, seja na perspectiva de gênero, etnia, dentre outros;

- O contexto do local é importante, uma vez que deve-se levar em consideração a pluralidade da população em cada circunstância;

Com base nos resultados obtidos acima, a McKinsey identificou quatro pilares fundamentais para que haja impacto nas empresas através da Diversidade:

- 1- Commit and cascade (comprometer-se e cascatear, em tradução livre para o português), no qual os executivos da organização devem estabelecer uma visão real sobre a diversidade, sendo que esta também deve ser factível. Deve haver responsabilização para que seja realizado, e as ações devem ser cascateadas aos níveis gerenciais médios;

- 2- Conectar Diversidade e Inclusão com estratégias de expansão da empresa;

- 3- Estabelecer um portfólio de Diversidade e Inclusão, o qual deve se conectar com prioridades do negócio e estratégias de crescimento, sempre de forma a considerar investimentos necessários para que a execução seja cumprida, de fato;

- 4- Customizar soluções para que o impacto aconteça, em outras palavras, adaptar iniciativas a cada contexto (levando em consideração a cultura local, demografia e afins);

Em suma, a McKinsey & Company enxerga Diversidade e Inclusão como uma oportunidade de melhoria do negócio, sendo que suas iniciativas e prioridades seriam inseridas no contexto geral das opções estratégicas da empresa.

Embora o material técnico preparado pela McKinsey & Company traga um viés completamente empresarial, de negócios, o conteúdo trazido representa as práticas adotadas no geral. Este tipo de relatório é, portanto, mais do que um estudo e torna-se a matriz conceitual pela qual executivos se guiarão na elaboração de iniciativas de Diversidade e Inclusão (ARANHA, 2018).

### 3.6.6 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: CRÍTICAS

Neste tópico, serão apresentados conceitos importantes que se enquadram no que é chamado de *critical management studies* (estudos críticos da gestão, em tradução livre para o português). A menção deles é importante, pois participam do debate da Diversidade, assim como trazem mais visões sobre o tema trabalhado, ampliando o entendimento sobre o assunto.

É possível perceber uma crítica do pensamento sobre a Diversidade numa perspectiva cética, através de discussões que analisam quais práticas e políticas não são executadas e se há possibilidade de mudar esse cenário. Muitos trabalhos levantam o questionamento se a questão da Diversidade não passa de um discurso puramente retórico, vazio, ou se existe algum tipo de engajamento que possa trazer benefícios tanto para a empresa quanto para a sociedade (ARANHA, 2018). Em um estudo empírico realizado por Irigaray e Saraiva (2009), foram observadas contradições entre o discurso apresentado e as práticas adotadas, atribuindo a causa aos funcionários da empresa analisada, os quais tinham preconceitos (não latente ou inconsciente), além da gerência que era muito permissiva, e também ao desenvolvimento de políticas, que prioriza o mercado em detrimento das necessidades sociais.

A diferença entre discurso e prática também poderia ser entendida como a dificuldade de se obter sucesso, mesmo que da perspectiva de mercado e negócios, sob estratégias que privilegiam a diversidade. Como discutido nos tópicos anteriores, a falta de comunicação tem papel fundamental nesse processo. Mas também pode-se citar questões como preconceitos, vieses inconscientes, relação de poder, dentre outros aspectos (ARANHA, 2018).

Kaiser, Major, Jurcevic, Dover, Brady e Shapiro (2013) realizaram um estudo de campo cujo objetivo era entender se a existência de um discurso organizacional e de uma estrutura sobre a diversidade influenciava a percepção de justiça e igualdade na maioria (definida como homens brancos) que está em posição de liderança. Foi observado que, mesmo em situações em que as promoções eram desiguais entre homens e mulheres, em cenários que a equidade era

abaixo da média, a percepção era a de que havia justiça. Neste sentido, existindo a consequência não intencional como esta ilusão, o esforço para equidade pode ser comprometida.

Irigaray e Vergara (2011) descobriram, através de uma pesquisa empírica sobre processo de inclusão de *PCD* física numa iniciativa de Diversidade, que, ao menos naquele caso, após 6 (seis) anos da ação ter sido realizada, a presença daquelas pessoas era ignorada e tida como natural. Após um tempo, a própria empresa não percebia mais as contratações como um diferencial. Mas, mais do que isso, as pessoas com deficiência não eram promovidas e nem tinham perspectiva de crescimento de carreira, além de sofrer preconceito internamente.

Dessa forma, as iniciativas de Diversidade podem se comportar mais como um espetáculo em que, caso a audiência se canse, o espetáculo fica obsoleto. A distância entre o discurso e a prática pode causar ceticismo dos próprios beneficiários (ARANHA, 2018). Schwabenland e Tomlinson (2015) observaram que a diversidade pode ser uma idealização irrealista.

Outra característica da diversidade, a qual tem sido analisada por muitos trabalhos que possuem viés crítico, é a estigmatização de minorias causadas por iniciativas implementadas pelas empresas. De acordo com Janssens e Zanoni (2014), estas iniciativas além de ineficazes, são também contraproduativas ao reforçar estereótipos (categorias como gênero, etnia, sexualidade, dentre outros). Pode-se questionar a maneira como estas categorias são desenvolvidas.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), as empresas procuram deslocar as questões das desigualdades das minorias do eixo político para os recursos humanos das empresas. No Brasil, os autores dizem que não há a suposta democracia racial, a qual disfarça o preconceito existente em solo brasileiro. Ainda segundo eles, a questão da diversidade pode ser encarada como um discurso de uma ideologia tecnocrática.

A elaboração de iniciativas inclusivas para minorias, a reconsideração dos sistemas formais das empresas, a criação de oportunidades para que diferentes identidades sejam ouvidas são medidas essenciais para acesso à direitos, igualdade e dignidade humana no ambiente de trabalho.

Quanto à voz, no geral, indivíduos tendem a permanecer em silêncio quando não há convergência entre o ponto de vista dela e dos demais, e se pronunciar quando isso ocorre (ambos acontecem por causa do medo de rejeição e isolamento) (BYRD,2014). Portanto,

políticas efetivas de empoderamento de minorias são essenciais para que não exista silêncio corporativo (BLACKMON e BOWEN, 2003).

Diante do que foi exposto, destaca-se a necessidade de estudos empíricos no âmbito empresarial, inclusive o entendimento sobre como a diversidade é encarada pelos indivíduos (ZANONI et al., 2010). É importante que a crítica deixe de apenas apontar para o lado negativo do mundo e, além disso, busque efetivamente transformá-lo (ALVESSON et al., 2009).

### **3.7 A PERSPECTIVA PRÁTICA DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Neste tópico, busca-se analisar sucintamente o posicionamento em relação à diversidade em organizações que são tidas como as melhores do mundo neste quesito. Para atingir esse objetivo, empresas que compunham o Hall da Fama da Diversidade, segundo divulgação do Diversity Inc, foram escolhidas, além de uma empresa brasileira ser incluída, uma vez que não havia nenhuma no ranking oficial.

A seguir, será exposta a forma como a Diversity Inc escolheu os critérios para avaliação, as empresas selecionadas e os respectivos resultados para cada organização. É importante salientar que tal análise é sucinta e busca apresentar, na prática, como as empresas estão agindo em relação ao tema da Diversidade. Mas essa análise pode ser aprofundada através de entrevistas com quadro de funcionários, análises de discurso empresarial, estudos etnográficos, dentre outros.

#### **3.7.1 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA AVALIAÇÃO DA DIVERSITYINC**

A DiversityInc é uma entidade cuja principal atividade é a promoção da lista The DiversityInc Top 50 Companies for Diversity (As 50 empresas mais diversas segundo DiversityInc, em tradução livre para o português), a qual ocorre desde 2001. Segundo o site da organização, no ano de 2018, mais de 1800 (mil e oitocentos) empresas participaram da pesquisa. O ranking possui credibilidade, é reconhecido e citado em diversas publicações acadêmicas, além da mídia geral, que destaca as empresas mais bem sucedidas na prática da diversidade (ARANHA, 2018).

O ranking em questão é voluntário, ou seja, não requer investimento financeiro para que organizações participem. Mas, para que seja possível participar, é necessário cumprir alguns requisitos. Um deles é ter, ao menos, mil funcionários empregados nos Estados Unidos, além

de submeter um termo afirmando que as informações compartilhadas são precisas e adequadas (sendo que este deve ser assinado e enviado pelo *CEO* ou executivo de recursos humanos), dentre outros aspectos.

O ranking é feito com base em um questionário que possui mais de 200 perguntas, sendo que as perguntas incluem aspectos demográficos de etnia e gênero, atração e retenção de talentos, promoção de mulheres e outros grupos minoritários, *PCD* e membros da comunidade *LGBTQIA+*.

A análise feita pela DiversityInc considera quatro áreas chave na gestão da Diversidade:

- 1- Talentos (perfil dos empregados e recrutamento);
- 2- Desenvolvimento dos talentos (sessões de mentoria, filantropia, dentre outros);
- 3- Responsabilidade da liderança (relacionado à visibilidade, comunicação e resultados);
- 4- Diversidade de fornecedores (gastos com empresas fornecedoras cujos proprietários têm vínculo com minorias);

As respostas passam por algoritmos próprios (software chamado SAS) e, posteriormente, são analisadas por especialistas. Segundo a organização, o processo busca a correlação de melhores práticas com resultados específicos relacionados ao capital humano. Como resultado, obtém-se a lista das empresas que têm maior valor das iniciativas através da gestão da diversidade (seguindo seus critérios de políticas sobre diversidade).

### **3.7.2 EMPRESAS SELECIONADAS**

As empresas selecionadas para os próximos tópicos foram escolhidas com base no seu aparecimento no Hall da Fama da DiversityInc, que é formado por empresas que apareceram no primeiro lugar da lista pelo menos uma vez desde 2012, e posteriormente foram avaliadas de novo anualmente, sempre permanecendo dentre os dez primeiros colocados.

Sendo assim, são elas:

- Hilton (2021)
- Marriott (2020)
- AT&T (2019)
- Johnson&Johnson (2018)
- EY (2017)
- Kaiser Permanente (2016)



- Novartis (2014 e 2015)
- Sodexo (2013)
- PwC (2012)

Pensando que nenhuma das empresas citadas acima é de origem brasileira, o Banco Itaú também foi escolhido para ser apresentado, uma vez que ele é reconhecido como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil (ocupando a primeira posição na lista preparada pelo LinkedIn, ranking “Top Companies”, e divulgada no início do ano de 2018). O ranking é desenvolvido utilizando as informações dos usuários da rede social, ou seja, dados de pessoas que realmente trabalham nas empresas (ARANHA, 2018).

As informações compartilhadas a seguir foram obtidas através de sites e publicações das empresas, mostrando a sua respectiva visão e abordagem em relação ao tema Diversidade. Em suma, todas as empresas analisadas utilizam o termo Diversidade e Inclusão. Quando adotam tal nomenclatura (e conceitos similares), o termo será repetido conforme a empresa se manifesta acerca dele.

### **3.7.2.1 HILTON**

A Hilton Worldwide Holdings Inc., anteriormente Hilton Hotels Corporation, é uma empresa americana de hospitalidade que administra e franqueia hotéis e resorts. Ela tem sede nos Estados Unidos e emprega atualmente mais de 380 mil pessoas.

De acordo com o site da empresa, eles estão comprometidos com uma força de trabalho equitativa e inclusiva, a qual representa várias culturas, origens e pontos de vista diferentes. Ainda de acordo com o site, promovem um ambiente onde os membros da equipe podem ser autênticos e têm oportunidade para aprenderem, crescerem e prosperarem.

Para a Diversity Inc, a empresa disse que a sua estratégia global é alavancar e promover a diversidade e a inclusão através de uma estrutura de programas e iniciativas de cultura, talento e mercado para promover a inovação e criar um negócio globalmente competitivo.

Ainda na Diversity Inc, de acordo com DeShaun Wise Porter, líder global de Diversidade e Inclusão na Hilton, a cultura empresarial é um reflexo do compromisso individual com os valores e a apreciação de diferentes perspectivas. Há centenas de nacionalidades representadas em sua força de trabalho, sendo que a empresa está comprometida em promover um ambiente justo e inclusivo para os membros de equipe, convidados, proprietários e

comunidades, ao mesmo tempo em que aproveita a diversidade para estimular a inovação e impulsionar o crescimento empresarial.

### **3.7.2.2 MARRIOTT**

A Marriott International, Inc. é uma organização multinacional americana que opera, franquia e licencia hospedagem, a qual inclui hotéis e residências. Sua sede se localiza nos Estados Unidos e, atualmente, tem mais de 120 mil colaboradores ao redor do mundo, incluindo o Brasil.

De acordo com o site da empresa, a Marriott valoriza a diversidade e a inclusão. A sua base é construída sobre o bem-estar e a felicidade de seus colaboradores e, segundo eles, abraçar as diferenças é fundamental para o sucesso da empresa. Diversidade e inclusão são fundamentais para os valores centrais e objetivos estratégicos de negócios, sendo que cuidar das pessoas e colocar o seu bem-estar acima de tudo está no DNA da organização.

No site da empresa, existe o compromisso da diversidade corporativa (a qual cria um ambiente inclusivo que apoia o recrutamento, a retenção e o avanço de todos os funcionários e o engajamento para desenvolver uma base de força de trabalho, proprietários, hóspedes e fornecedores diversificados e inclusivos), da diversidade global (a qual diz que o compromisso com a diversidade se estende aos mercados globais, onde há trabalho com as comunidades locais para criar oportunidades e valorizar as diferenças), e dos parceiros (a Marriott tem parcerias com mais de 30 organizações de diversidade, esses relacionamentos são importantes pois suas missões se alinham com os esforços de diversidade e inclusão).

Para a Diversity Inc, o *CEO* Anthony Capuano disse que a diversidade, equidade e inclusão na Marriott International é estimular os líderes a defender a cultura todos os dias e garantir que todos os colaboradores sintam que pertencem ao time e tenham oportunidades de ter sucesso, aprender e crescer. Ainda segundo ele, é um pilar de negócios e uma parte essencial da cultura de priorizar as pessoas.

### 3.7.2.3 AT&T

AT&T Communications é uma empresa de telecomunicações americana. A AT&T fornece serviços de comunicação de voz, vídeo, dados e Internet para empresas, indivíduos e agências governamentais.

AT&T promove diversidade e inclusão (D&I) em cinco pilares:

- Funcionários: Com uma força de trabalho global de mais de 229.000 empregados, é estabelecida uma cultura em que todos podem ter sucesso. Em 2020, a força de trabalho nos EUA consistia em 33% de mulheres e 46% de negros.

- Comunidades: Desde 2008, investiram US\$ 600 milhões no avanço da educação e na criação de oportunidades. Em 2019, os funcionários ofereceram mais de 1,4 milhão de horas e doaram quase US\$ 30 milhões para mais de 30.000 organizações sem fins lucrativos.

- Clientes: Tem o compromisso de interagir com os clientes de maneira culturalmente adequada, atendendo-os em mais de 160 idiomas e oferecendo produtos, serviços e experiências que celebram e reconhecem a diversidade.

- Fornecedores: no ano passado, gastaram US\$ 13,2 bilhões com vários fornecedores para impulsionar a diversidade e a inclusão em sua cadeia de suprimentos (processos interligados que engloba todo o ciclo de vida de um determinado bem e toda a operação de uma organização). Desse total, US\$ 3,1 bilhões foram para fornecedores negros.

- Conteúdo: A AT&T se orgulha de apoiar histórias e contadores de histórias que dão vida a diversas experiências e perspectivas, e está comprometida em promover a diversidade na frente e atrás das câmeras, especialmente por meio da WarnerMedia.

De acordo com John T. Stankey, *CEO* na AT&T, so valor corporativo de defender a igualdade nunca foi tão importante. Promover a igualdade, a diversidade e a inclusão em todos os aspectos do negócio é um imperativo empresarial. É por isso que estão comprometidos em garantir que o local de trabalho seja inclusivo e que recrutem, retenham e desenvolvam pessoas com diversas origens e perspectivas.

### 3.7.2.4 JOHNSON & JOHNSON

A Johnson & Johnson é uma empresa multinacional, cuja origem é dos Estados Unidos, e que produz produtos farmacêuticos, de consumo e equipamentos médicos. Dos seus produtos

mais conhecidos, pode-se citar: Tylenol, Neutrogena, Band-Aid e produtos da marca Johnson's baby (Johnson para bebês, em tradução livre).

No site da empresa, há a divulgação daquilo que chamam de "Nosso Credo". Sobre o tópico, destaca-se:

- 1- Que todos os colaboradores devem ser respeitados em sua individualidade;
- 2- Os funcionários devem se sentir livres para fazer reclamações e sugestões;
- 3- Deve existir igual oportunidade de desenvolvimento, emprego e progresso para os qualificados;
- 4- Uma das responsabilidades da empresa é para com os acionistas, sendo que o negócio deve proporcionar lucros adequados e recompensa justa;

A perspectiva pode ser vista no "Código de Conduta de Negócios", documento que busca orientar os funcionários pelos valores que eles devem seguir. Nele, é afirmado que o "Nosso Credo" é a bússola, enquanto o "Código de Conduta de Negócios" é o mapa.

Diante do exposto, percebe-se que o tema diversidade é fator relevante para empresa. Dessa forma, Wanda B. Hope, executiva responsável pelo programa de diversidade, afirma que a visão de diversidade e inclusão da Johnson&Johnson é "Seja você mesmo, mude o mundo". Busca-se isso todos os dias integrando D&I nas operações. É assim que se é conduzido as inovações que são a base do sucesso.

### **3.7.2.5 EY**

A Ernst & Young, mais conhecida como EY, é uma organização de serviços profissionais com sede na Inglaterra. Ela tem cerca de 250 mil profissionais, os quais atuam em serviços de consultoria tributária e negócios, além de auditoria financeira. A empresa enxerga a diversidade como oportunidade de atingir os objetivos estratégicos do negócio. Segundo o site da empresa, ao maximizar o poder das diferentes perspectivas, estão aptos a executar abordagens mais criativas para ajudar os clientes a atingirem seus objetivos, assim como construir um melhor mundo do trabalho.

Ao encontro disso, a executiva de diversidade e inclusão, Karyn Twaronite, afirmou ao Diversity Inc que diversidade e inclusão são uma jornada que cria oportunidades para progredirem mais na cultura, inovação, resiliência e crescimento. E quando as pessoas possuem

um forte sentido de pertencimento, elas se tornam mais engajadas, produtivas e inovadoras, corroborando para os objetivos da organização.

### **3.7.2.6 KAISER PERMANENTE**

A Kaiser Permanente é um consórcio integrado de saúde que atua nos Estados Unidos, com sede no estado da Califórnia. Além de operar planos de saúde, possui grupos médicos e hospitais. Tem mais de 200 mil colaboradores nos Estados Unidos, sendo que mais de 20 mil são médicos.

Segundo o site da empresa, o recrutamento e a promoção de talentos é parte fundamental da sua estratégia para atingir os objetivos do negócio. Embora não haja muitas informações sobre o tema no site da empresa, a declaração dada para Diversity Inc, resume o que significa diversidade para a organização.

Segundo Ronald Copeland, vice-presidente da Kaiser Permanente no website da DiversityInc, a Kaiser Permanente está comprometida com a justiça e a inclusão para todos. Deve-se reconhecer o racismo como um problema de saúde pública e continuar contribuindo para erradicar todas as formas de desigualdade e injustiça que criam e perpetuam desigualdades em saúde evitáveis. O racismo sistêmico e a injustiça social precisam ser considerados no vocabulário, na consciência e no comportamento intencional quando se fala em determinantes sociais da saúde.

### **3.7.2.7 NOVARTIS**

A Novartis é uma organização multinacional, com sua matriz na Suíça, e é uma das maiores do mundo no ramo farmacêutico. Ela tem mais de 120 mil funcionários no mundo, sendo que há operações no Brasil.

De acordo com a Diversity Inc, a estratégia para atingir Diversidade e Inclusão da empresa está pautada em 4 pilares:

- 1- talento e liderança
- 2- cultura e inclusão
- 3- paciente e cliente
- 4- reputação

E através dessa estratégia, há maior rentabilidade, inovação e satisfação do cliente. A empresa tem o lema de que as diferenças os fazem mais fortes, e entende que a diversidade é pautada em ter um ambiente de trabalho constituído de diferentes pessoas e perspectivas, sendo que a inclusão é responsável por fazer com que essa mistura funcione. Dessa forma, Diversidade e Inclusão tem relação com um ambiente de trabalho que os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados.

O *CEO* Fabrice Chouraqui afirmou à Diversity Inc que o objetivo da Novartis é descobrir medicamentos revolucionários que mudam a prática médica, além de estender a vida das pessoas. Segundo ele, todos os colaboradores levam a missão muito a sério e acreditam que o sucesso do negócio está enraizado na promoção de uma cultura diversa, inclusiva e com foco nas pessoas.

### **3.7.2.8 SODEXO**

A Sodexo é uma empresa de serviços alimentícios francesa, com sede naquele país. Possui mais de 400 mil funcionários ao redor do mundo, incluindo o Brasil, onde é famosa por seu serviço de vouchers para alimentação (vale alimentação).

A executiva Sophie Bellon relatou à Diversity Inc que a empresa acredita que o equilíbrio de gênero promove criatividade e inovação. E, além disso, traz melhores resultados para o negócio. Segundo ela, quando mulheres atingem seu potencial máximo, tanto o negócio quanto a sociedade ficam mais bem-sucedidos.

Seguindo essa linha, o *CEO* da Sodexo, Denis Machuel, disse à Diversity Inc que a Diversidade de gênero é essencial, e que esse aspecto vai além de uma obrigação moral, mas representa um imperativo de negócio e um diferencial.

### **3.7.2.9 PwC**

A PwC, antigamente denominada PricewaterhouseCoopers, é uma empresa de serviços profissionais que faz parte do grupo chamado "Big 4" (constituído também pela EY, KPMG e Deloitte), o qual representa as maiores empresas desta indústria no mundo. Possui mais de 240 mil funcionários ao redor do mundo, sendo que atua em mais de 150 países.

No site da empresa, é dito que na PwC, existe uma cultura inclusiva ao reconhecer que as experiências e perspectivas que cada indivíduo oferece são únicas. É por esse motivo, segundo eles, que um ambiente inclusivo é chave para se observar o potencial das pessoas, a inovação e a solução de problemas.

Ainda em seu site, declara-se que as iniciativas e estratégias desenvolvidas para atrair, desenvolver e promover os indivíduos mais talentosos independem de sua etnia, orientação sexual, religião, gênero ou qualquer outra dimensão da diversidade. No quesito de atração e retenção de pessoas com foco na Diversidade, a empresa argumenta que é uma estratégia de negócio para que a inovação seja estimulada, promova crescimento e também sustente vantagem competitiva.

### **3.7.2.10 ITAÚ UNIBANCO**

O Itaú Unibanco é o maior conglomerado financeiro não só do Brasil, como também da América Latina. Sua sede está localizada na cidade de São Paulo, há atuação em países da América do Sul, como Argentina, Colômbia e Chile. Possui mais de 100 mil colaboradores, sendo que seus principais ramos de atuação são: banco comercial, cartões de crédito e seguros.

Em relação à Diversidade, segundo o site da organização, a empresa entende o impacto que causa. A diversidade, relata-se, os ajuda a produzir resultados inovadores e positivos não só para clientes e colaboradores do Itaú Unibanco, como também para a sociedade.

Há três princípios básicos na gestão da Diversidade, segundo relatório anual consolidado do banco. São eles:

- 1- competitividade justa perante as diferenças
- 2- heterogeneidade dentro da empresa
- 3- implantação de políticas e promoção e valorização da diversidade

Segundo seu relatório, eles acreditam que a diversidade impulsiona a competitividade da organização. Assim sendo, possuir um quadro de pluralidade de gênero, etnia, origens, opiniões e culturas na empresa significa ampliar as perspectivas nas tomadas de decisão. Eles dizem que os clientes são diferentes entre si, dessa forma suas equipes também precisam ser.

No documento analisado do banco em questão, existem aspectos relacionados à mensuração de resultados ou metas sobre Diversidade. Dentre os indicadores de desempenho relacionados a Diversidade citados no relatório, salienta-se: percentual de negros, *PCD* e

aprendizes; proporção salarial entre homens e mulheres, e também o número total de casos de discriminação e medidas corretivas tomadas.

### **3.8 A PERSPECTIVA DA DIVERSIDADE NO BRASIL: O QUE OS NÚMEROS MOSTRAM**

Segundo o Instituto Ethos, em pesquisa realizada em 2015 e divulgada em maio de 2016, a maioria das empresas que participaram do estudo não realizou ações positivas de incentivo à presença diante da representação de negros e mulheres em seus quadros. Os raros casos em que existem, são específicos e não estão vinculados a uma meta ou plano eficaz.

Embora o estudo não seja considerado uma representação completa do que está acontecendo na sociedade brasileira, o próprio Instituto Ethos admite que sua análise pode representar essa realidade de forma bastante significativa.

Em resumo, o relatório destaca os seguintes pontos:

- a) As mulheres, que representam mais de 50% da população brasileira, ocupam apenas 13,6% das vagas gerenciais. Esta situação não mudou substancialmente desde a última pesquisa em 2010.
- b) Os negros, que representam cerca de 53% da população brasileira e perfazem 57,5% do total em nível de aprendiz. No entanto, a taxa de participação desse grupo é de apenas 6,3% no nível gerencial e 4,7% nos quadros executivos.
- c) A pesquisa constatou que as entrevistas revelaram um descompasso na compreensão dos temas de diversidade entre os envolvidos em iniciativas relevantes dentro da empresa. Alguns entrevistados abordam a questão na perspectiva de tratar as desigualdades históricas, enquanto outros focam em medidas para envolver indivíduos e diferentes grupos de pessoas.

A pesquisa do Instituto Ethos também achou interessante destacar o caráter e o valor da diversidade como veículo dos efeitos positivos que ela pode ter nas empresas. No entanto, segundo comentários ali reproduzidos, esse caráter possui preconceitos éticos e morais mais acentuados.

Ao final da pesquisa, em um artigo intitulado “Diversidade é Vantagem Competitiva” traz as seguintes conclusões sobre o tema.



Como aponta Helio Santos in Ethos (2016), políticas de ações afirmativas com foco na justiça racial mantêm a organização com cara de Brasil, fomentando a inovação e a complementaridade. Não basta que as empresas façam o seu melhor. Precisa-se fazer o melhor e incluir no portfólio de produtos e serviços desenvolvidos nacionalmente as contribuições necessárias deste novo milênio: qualidades éticas e morais.

### **3.9 ASPECTOS E APLICAÇÕES DA CRÍTICA: COMENTÁRIOS GERAIS**

Com base em uma breve análise de declarações mais gerais sobre diversidade por executivos-chave das melhores empresas, assim como informações adicionais quando disponíveis, podemos destacar o seguinte:

- a. Ações Afirmativas vs. Políticas Corporativas – há uma série de ações afirmativas que são tomadas como objetivos por empresas brasileiras ou estrangeiras e apresentam-se de forma voluntária ou involuntária (ou seja, muitas vezes por força de Lei).

No geral, a noção mais popular de diversidade parece focalizar a individualidade em uma singularidade particular. Em paralelo, essas empresas têm iniciativas voltadas à inclusão de minorias etc. Mas como vimos no Brasil (através da pesquisa do Instituto Ethos), mesmo as empresas que pareciam mais preocupadas com a inclusão de minorias não estavam conseguindo atingir seu tão almejado objetivo.

De certa forma, parece haver alguma diferença entre o discurso apresentado e os resultados reais, uma vez que o reconhecimento das diferenças individuais não se traduz em uma transformação do ambiente de trabalho diante de uma minoria no mundo real.

- b. Vantagem Competitiva – praticamente todas as frases apresentadas podem ser entendidas como o lema de cada uma dessas empresas relacionado à diversidade, e seu impacto positivo no quesito “diferenciação”, “capacidade de inovar”, tratá-la como meio de “criatividade” no negócio ou algo assim, que são em última análise, relevantes e interferem em seus resultados.

Com isso em mente, podemos perguntar sobre o aspecto da diversidade, mas não incentivando propriamente esse impacto tão discriminatório ou direto no resultado final. A resposta para essa pergunta parece ser não, mas também podemos ressaltar maneiras de resolver a aparente contradição (ou tensão) entre discurso e prática que foi relatado no tópico anterior.

Além dos aspectos óbvios relacionados à discriminação (seja por viés consciente ou inconsciente), a lógica empresarial não pode incluir pessoas que não contribuem ativamente para o retorno financeiro "justo" dos acionistas, a menos que sejam forçados a fazê-lo (um exemplo claro desse fato é colocado no "Credo" da Johnson & Johnson).

Não se faz nenhum julgamento de valor sobre o objetivo central de uma empresa na economia para beneficiar seus investidores (acionistas, funcionários, credores). Mas como essa é sua base, o envolvimento de pessoas cuja razão de ser não contribuam para seus objetivos primários e desenvolvimento da organização, parece ir contra isso todos os principais propósitos que uma empresa almeja.

- c. Meritocracia - Este aspecto não aparece exatamente em todas as passagens citadas. Ao mesmo tempo em que enfatiza a vantagem competitiva que a diversidade traz, esse aspecto está implícito nas metas e objetivos individuais que devem ser alcançados para atingir tal diferenciação, inovação e valor para o acionista.

Portanto, com o desempenho da empresa e a precedência sobre os indivíduos da organização, pode-se perguntar se há realmente uma oportunidade de ter uma perspectiva mais ampla. Os méritos são, portanto, julgados por valores não definidos por ele. Isso segue naturalmente a partir do modelo organizacional de nossa sociedade em que as empresas estão integradas. Mas esse modelo promove tal conflito.

No entanto, como as minorias carecem de educação, conexões e etiqueta (também uma forma de discriminação) que sejam consistentes com suas circunstâncias particulares, a aceitação ou promoção de minorias a cargos mais altos dentro de uma organização é severamente limitada em mérito. Em geral, a diversidade os coloca (minorias) em uma desvantagem competitiva distinta em relação aos concorrentes que buscam empregos, liderança e cargos executivos.

- d. Gestão de Pessoas e Visão de Meios - A expressão "gestão" se repete no tema da diversidade. Há um lado mais crítico e filosófico neste ponto. Aí se argumenta que esse discurso não eleva as propriedades emergentes de um conjunto de indivíduos (singulares) ao estado de coisas, ou seja, é um argumento ontológico, em que o processo de concretização das pessoas e sua própria singularidade (de uma relação até o ponto de negociação do valor de troca). No entanto, sem entrar na discussão acima, ainda é possível discutir até que ponto tal "gestão" é viável sem perder de vista nossos próprios objetivos, ou seja, a diversidade de perspectivas.

Se os indivíduos são os meios (ou instrumentos) para alcançar maior sucesso corporativo e organizacional, e constituem a diversidade como um todo, a gestão da mesma necessariamente fornece os parâmetros pelos quais essas pessoas funcionam. Como resultado, a oportunidade é reduzida antes de exercer a liberdade de propor ideias individuais. Em outras palavras, dentro de certos limites de conformidade que respeitam valores e regras impostas, os indivíduos são livres para expressar e exercer sua singularidade. Ou melhor, o potencial de diversidade é limitado pelos controles únicos que definem ou impõem as regras do jogo. Portanto, parte de sua potência é inevitavelmente perdida na gestão das diferenças. Em vez disso, é considerado apenas a capacidade de atingir os objetivos estratégicos da organização. Não importa quão diversas sejam as pessoas, os seres que não têm esse potencial são nulidades para a gestão.

- e. Mensuração, Quantificação e Incentivos - No ambiente de negócios em que uma organização opera, a prestação de contas e a mensuração dos resultados são aspectos rotineiros e integrantes do processo de gestão. Quase todos os aspectos do ambiente de negócios são quantificáveis, seja por sua natureza uma questão particularmente quantificável (como no caso de questões financeiras), ou em aspectos que influenciam o comportamento (como avaliações de desempenho) ou a cultura organizacional (por exemplo, pesquisas desta propriedade).

Sobre esse assunto, não só podemos questionar o positivismo implícito (ou explícito) na noção do que chamamos de gestão, mas os números são soberanos e sempre dizem a verdade sobre determinado assunto. Parece, mas também questiona valores e metas que são articuladas e traduzidas em *KPIs* (Key Performance Indicator, em inglês, Indicador-Chave de Desempenho, em português). Quais valores os tornam fundamentais para a empresa? Se fossem feitos um padrão objetivo (mesmo que os cálculos sejam subjetivos), que impacto teriam no comportamento individual e organizacional? Não há respostas fáceis para essas perguntas, mas a Johnson & Johnson deixou claro que os valores centrais de qualquer organização parecem ter precedência na definição de KPIs. Pode haver objetivos secundários, mas desde que o objetivo principal de retorno aos acionistas não seja prejudicado, é possível. Portanto, esses KPIs (e até mesmo sua relação com as metas individuais que influenciam a remuneração dos executivos) promovem um comportamento homogêneo e consistente de acordo com as regras estabelecidas.

- f. Repetição de mantras – O discurso da diversidade repete um mantra com bastante frequência no ambiente empresarial e pode ser encontrado na literatura intitulada

autoajuda. Um exemplo claro disso é o lema da Johnson & Johnson: “Seja você mesmo, mude o mundo”. Frases motivacionais como essa, fazem parte da retórica, embora sejam provocativas e as chances de sucesso para quem tenta usá-las são pequenas, ela não tem absolutamente nenhuma intenção, pré-requisito ou apoio de mudança de mundo. Ao contrário, tais mudanças decorrentes de dentro da organização têm apenas um significado possível, que não necessariamente se alinha com a visão do indivíduo, como articula a própria Johnson & Johnson, mas sim a lucratividade para seus acionistas.

Em suma, parte deste capítulo traz algumas informações sobre um problema real (realidade objetiva), a partir do qual algumas considerações relevantes podem ser extraídas. Do ponto de vista prático, com base na abordagem da diversidade no mundo real, examinamos algumas das questões que surgem do discurso organizacional, destacando, entre outras coisas, a alienação e a marginalização organizacional. As iniciativas de diversidade têm se mostrado de caráter positivo, pois visam abordar questões sociais importantes, como preconceito, injustiça social e desigualdade histórica, inclusive para minorias. Entre os indivíduos e seus estados no mundo, a tensão entre a realidade subjetiva e a objetiva tende a diminuir (dessublimação opressiva), e em geral a capacidade de transformar a realidade ou dar sentido a ela, desaparece.

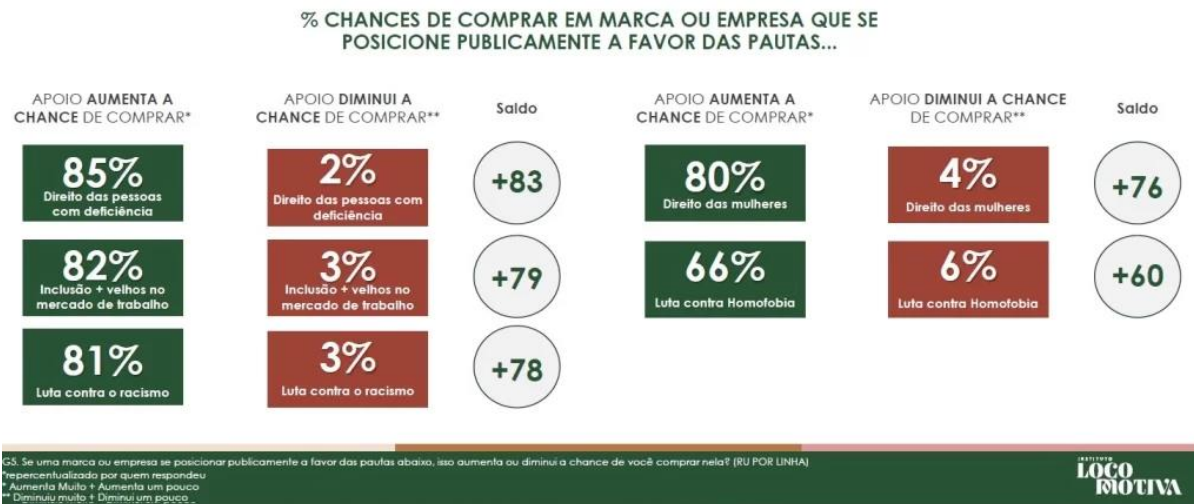
## 4 RESULTADOS

Uma das formas de aumentar a competitividade e estimular o crescimento financeiro é através da percepção da marca pelo cliente. O Instituto Locomotiva realizou, no ano de 2022, um levantamento que exibe o saldo positivo das organizações que se posicionam em pautas que envolvem: combate ao racismo, luta feminina, apoio às causas da comunidade LGBTQIA+, direito das pessoas com deficiência e participação de pessoas idosas.

Atualmente, os consumidores estão atentos quanto ao que compram. Isso é evidenciado na pesquisa citada anteriormente, denominada “A falta de inclusão e os riscos para organizações”, a qual apresentou dados contidos no gráfico abaixo:

FIGURA 2 – CHANCES DE COMPRAR EM MARCA OU EMPRESA QUE SE POSICIONE PUBLICAMENTE A FAVOR DAS PAUTAS

### EM TODAS AS PAUTAS TESTADAS, O SALDO DE PESSOAS ATRAÍDAS E AFASTADAS É AMPLAMENTE POSITIVO



Fonte: <https://exame.com/esg/diversidade-para-maioria-dos-brasileiros-empresas-devem-se-posicionar/>

De acordo com o estudo, as chances de comprar em marca ou empresa que se posicionem publicamente a favor das pautas são mais altas quando ocorre apoio da organização às causas minoritárias. Tal resultado vai ao encontro da grande tendência futura que dá

relevância ao meio ambiente, questões políticas e pautas sociais, sendo esses segmentos de grande importância para a Geração Z.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como tema analisar a Diversidade e Inclusão nas organizações. O objetivo geral deste era compreender e identificar as vantagens da Diversidade nos ambientes corporativos, sendo que o quadro de funcionários das empresas não corresponde com a composição da população brasileira, a qual é heterogênea.

Por meio de revisão bibliográfica, pôde-se ver que o tema é relevante para a sociedade, sendo que, através dele, é possível alcançar objetivos, tais como: aumento da competitividade, pluralidade de perspectivas no quadro de funcionários, estímulo ao crescimento econômico e financeiro.

Dessa forma, concluímos que a Diversidade e sua prática trazem resultados positivos para o negócio, já que a pluralidade de pensamentos podem melhorar os produtos e serviços ofertados. Isso foi evidenciado através de pesquisas realizadas pela DiversityInc e McKinsey & Company.

Em contrapartida ao que foi citado acima, pode-se citar o aumento de conflitos que as organizações enfrentam diante de opiniões e ideias mais diversas. Com isso, expandir a diversidade dentro das empresas exige que a comunicação seja aprimorada em função da minimização de ruídos emanados de grupos de pessoas socialmente, culturalmente e economicamente distintos.

Mas mesmo analisando os obstáculos que podem aparecer, a diversidade ainda traz mais benefícios às organizações do que prejuízos e é uma tendência que deve ser seguida e praticada em todos os âmbitos corporativos. No entanto, vale dizer que diversidade e inclusão devem ir além do discurso, principalmente nos tempos atuais, em que a prática é facilmente aferida pelos consumidores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. São Paulo (SP): Senac, 2020.
- AGUERRE, Pedro. Políticas públicas, diversidade e desenvolvimento social: desafios para as organizações. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo-SP: Senac, 2020.
- AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**. São Paulo (sp): Atlas, 2004.
- ALBUQUERQUE, G.V.P. **A eugenia e o mito da superioridade racial branca: racismo no Brasil moderno**. Recuperado de <https://europe-nations.estudosoculturais.com/pdf/0082.pdf>.
- ALVES, Mário Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **Revista de Administração e Economia**, [S.L.], v.44, n.03, p.20-29, jul./set., 2004.
- ARANHA, Daniel. **Diversidade nas Organizações: Diversidade nas Organizações Uma análise crítica sobre a teoria e a prática**. 2018. 74 f. v. 1, TCC (Graduação) - Curso de Administração, FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, São Paulo-SP, 2018.
- ASHLEY, Patrícia Almeida et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Saraiva, São Paulo, 2002.
- BARAK, Michàlle E. M.; CHERIN, David A.; BERKMAN, Sherry. Organizational and Person Dimensions in Diversity Climate: Ethic and Gender differences in Employee Perceptions. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.34, n.01, p.82-104, mar. 1998.
- BASHSHUR, M. R.; OC, B. (2014). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. **Journal of Management**, Califórnia, v. 41, 1530–1554, 2015.
- BENTO, Maria A. S.; CASTELAR, Marilda. **Inclusão no trabalho: desafios e perspectivas**. São Paulo (sp): Ceert – Casa do Psicólogo, 2001.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações**. São Paulo (sp): Atlas, 1993.
- BLACKMON, K.; BOWEN, F. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. **Journal of Management Studies**, Alberta, v. 40, 1393–1417, 2003.
- BOFFO, Riccardo; PATALANO, Robert. **ESG Investing: practices, progress and challenges**. OECD Paris, 2020.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Cengage, São Paulo, 2015.



BORIN, F.; FIENO, P.; SAMPAIO, B. **Diversidade: inclusão ou estratégia?**. Harvard Business Review, 2015.

BROOME, B. J., DETURK, S., KRISTJANSDOTTI, E. S., KANATA, T., GANESAN, P. Giving Voice to Diversity: An Interactive Approach to Conflict management and DecisionMaking in Culturally Diverse Work Environments. **Journal of Business and Management**, Arizona, v. 8, 239-264, 2002.

CARVALHO, André Castro. **Manual de Compliance**. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559640898/>>. Acesso em: 18 jul. 2022.

COX, Taylor H. **Cultural Diversity in Organizations: theory, research & practice**. São Francisco (CA): Berrett-Koehler, 1994.

COX, Taylor H. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v.05, n.02, 1991.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, [S.L.], v.05, n.03, p.45-56, março, 1991.

DAVIDSON, Martin N.; FERDMAN, Bernardo M. Diversity and inclusion: what difference does it make? **TIP – The industrial-organizational psychologist**, v.39, n.02, outubro, 2001.

DELGADO, M. G. Proteções contra discriminação na relação de emprego. In VIANA, M. T., RENAULT,- O. L. et al, (coords.), **Discriminação**. 2000, p. 97-108.

DELOITTE, 2020. **A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”)**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt.html>>. Acesso em: 14, jul. 2022.

DIVERSITY INC. **Diversity Inc . [S.I.]**. Diversity Inc, 2022. Disponível em: [https://www.diversityinc.com/st/Top\\_50\\_Hall\\_of\\_Fame](https://www.diversityinc.com/st/Top_50_Hall_of_Fame). Acesso em: 17 ago. 2022.

DIVERSITY INC. **Diversity Inc. [S.I.]**. Diversity Inc, 2022. Disponível em: <https://www.diversityinc.com/ey-2022/>. Acesso em: 17 ago. 2022.

DIVERSITY INC. **Diversity Inc. [S.I.]**. Diversity Inc, 2022. Disponível em: <https://www.diversityinc.com/hilton-2022/2>. Acesso em: 17 ago. 2022.

DIVERSITY INC. **Diversity Inc. [S.I.]**. Diversity Inc, 2022. Disponível em: <https://www.diversityinc.com/marriott-international-2022/>. Acesso em: 17 ago. 2022.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 6 ed. São Paulo (sp): Pioneira, 1997.

ERTHAL, R. A Colonização Portuguesa no Brasil e a Pequena Propriedade. **GEOgraphia**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, 49-75, 16 set. 2009.

ESTEVEES, Sérgio A. P. **O dragão e a borboleta** – Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo (sp): Axis Mundi/AMCE, 2000.

ETZIONI, Amital. **Organizações modernas**. São Paulo (Sp): Pioneira, 1984.

FERDMAN, Bernardo M. Key principles for building diversity and inclusion. **The California Psychologist**, v.36, p.11-12, 2003.

FERNANDES, Duval. PATARRA, Neide. Brasil: país de imigração? **RILP - Revista Internacional em Língua Portuguesa**, Minas Gerais, v. 3, n.24, 2011.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Comentários à Constituição Brasileira de 1969**. São Paulo (SP): Saraiva, 1986.

FIGUEIREDO, Dannel; MORAIS, Pâmela. LGBTfobia no Brasil: fatos, números e polêmicas. **Politize**, 2018. Disponível em: <https://www.politize.com.br/lgbtfobia-brasil-fatos-numeros-polemicas/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

FILIPPE, Marina. Diversidade: para maioria dos brasileiros empresas devem se posicionar. **Exame**, 2022. Disponível em: <https://exame.com/esg/diversidade-para-maioria-dos-brasileiros-empresas-devem-se-posicionar/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

FISCHER, R. M., SALES, R. G.; SIQUEIRA, A. C. F. **Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015**. EnANPAD, 1–17, 2016.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 38 18-25, set 2000.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. UEC, Fortaleza, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO (Brasil). Quem São. Brasil, 12 nov. **Funai**, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/funai/pt-br/atuacao/povos-indigenas/quem-sao>. Acesso em 14/07/2022 . Acesso em: 14 jul. 2022.

GESTÃO KAIRÓS (Brasil). O que você precisa saber para aprimorar as práticas de diversidade e inclusão da sua empresa? **Gestão Kairós**, 2018. Disponível em: [http://gestaokairos.com.br/wp-content/uploads/2018/11/E-book-Diversidade-eInclusa%CC%83o-Gesta%CC%83o\\_Kairo%CC%81s.pdf](http://gestaokairos.com.br/wp-content/uploads/2018/11/E-book-Diversidade-eInclusa%CC%83o-Gesta%CC%83o_Kairo%CC%81s.pdf). Acesso em: 14 jul. 2022.

GILBERT, Jacqueline A.; STEAD, Bette Ann; IVANCEVICH, John M. Diversity Management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, [S.L.], v.21, n.01, p.61-76, 1999.

GIOVANNINNI, Maureen. What gets measured gets done. **The journal for quality and participation**, Winter, 2004.

GRECCHI, Rosana Bignami. **Identidade brasileira e condição do negro: em "Viva o Povo Brasileiro" de João Ubaldo Ribeiro**. Tese (Doutorado em Letras) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

GRUPO GAY DA BAHIA (Brasil). **Mortes violentas LGBTQ+ no Brasil - 2019: relatório do Grupo Gay da Bahia**. Salvador: Grupo Gay da Bahia, 2020.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro (rj): Prentice Hall do Brasil, 1984.

HENRIQUES, Ricardo. A Desigualdade Racial no Brasil: evolução das condições de vida na década de 90. In: **Ação Afirmativa na Educação Universitária dos EUA**. Rio de Janeiro (RJ), p.01-46, julho, 2001.

HILTON. **Hilton**. [S.L.]. Hilton, 2022. Disponível em: <https://jobs.hilton.com/us/en/diversity-home2>. Acesso em: 17 ago. 2022.

HOMAN, A. C., VAN KNIPPENBERG, D., VAN KLEEF, G. A., DE DREU, C. K. W. Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. **Journal of Applied Psychology**, Amsterdã, v. 92(5), 1189–1199, 2007.

HORWITZ, Sujin K.; HORWITZ, Irwin B. The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: a meta-analytic review of team demography. **Journal of Management**, [S.L.], v.33, n.06, p.987-1015, dezembro, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 2010: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Disponível em: [https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_religiao\\_deficiencia/default\\_caracteristicas\\_religiao\\_deficiencia.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_religiao_deficiencia/default_caracteristicas_religiao_deficiencia.shtm). Acesso em: 14 jul. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em: 12 jul. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Agenda Positiva de Governança, 2020: medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma**. Disponível em: <https://www.agendapositivadegovernanca.com/>. Acesso em: 19 jul. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Comunicado do Ipea nº 157: Tendências demográficas demonstradas pela PNAD 2011**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA– IPEA. **Atlas da Violência 2017 mapeia os homicídios no Brasil.** 2017. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3026453](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3026453). Acesso em: 18 jul. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Estudo mostra desigualdades de gênero e raça em 20 anos.** 2017. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maioresempresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas-pesquisa-2007>. Acesso em: 18 jul. 2022.

INSTITUTO ETHOS (Brasil). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maioresempresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>. Acesso em: 11 jul. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** ETHOS, São Paulo (SP): Instituto Ethos, 2000.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas:** a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis: 2004.

IRIGARAY, H. A. D. R.; SARAIVA, L. A. S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, 337–348., 2009.

ITAÚ. **Itaú. [S.l.]**. Itaú, 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/7e52c211-7192-4231-abba-b349721b6a07/3f3ae12c-cb67-48f2-9517-293c6c8e4ab8?origin=2>. Acesso em: 17 ago. 2022.

ITAÚ. **Itaú. [S.l.]**. Itaú, 2022. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/integridade/#saiba>. Acesso em: 17 ago. 2022.

JAIME, P. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações:** faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

JONES JUNIOR, James E. The Rise and Fall of Affirmative Action. In: **Race in America:** The Struggle for Equality, Madison: University of Wisconsin Press, 1993.

KACHAN, Felipe; CARVALHO, Talita de; FIGUEIREDO, Danniell. **Liberdade religiosa: o que diz a constituição?** 2019. Disponível em: <https://www.politize.com.br/artigo-5/liberdade-religiosa/>. Acesso em 12 jul. 2022.

KAISER PERMANENTE. **Kaiser Permanente. [S.l.]**. Kaiser Permanente, 2022. Disponível em: <https://about.kaiserpermanente.org/>. Acesso em: 17 ago. 2022.

KAISER, C. R., MAJOR, B., JURCEVIC, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. **Journal of Personality and Social Psychology**, 104(3), 504–519, 2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo (sp): Editora Atlas, 1994.

KAPOOR, Camille. Defining diversity: the Evolution of diversity. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, [S.L.], v.03, n.04, p.284-293, 30, ago. 2011.

KOSSEK, Ellen Ernst; ZONIA, Susan C. Assessing diversity climate: a field study of reactions to employer efforts to promote diversity. **Journal of Organizational Behavior**, v.14, p.61-81, 1993.

LARKEY, Linda Kathryn. Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups. **Academy of Management Review**, [S.L.], v.21, n.02, p.463-491, abril, 1996.

LEPORACE, M. & FONTOURA, N. **Igualdade de gênero no trabalho e a I Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília, DF, 2004. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt\\_25c.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_25c.pdf). Acessado em: 22 jul. 2022.

LINKEDIN. **LinkedIn**. [S.L.]. LinkedIn, 2018. Disponível em: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employer-brand/2018/here-are-the-top-companies-of-2018>. Acesso em: 17 ago. 2022.

LOBOS, J. **Amélia Adeus**. Ed. Instituto de Qualidade, 2003.

LOPEZ-ROCHA, Sandra. Diversity in the workplace: issues, strategies, and perspectives. **International Journal of the Diversity**, Oxford, v. 5, n. 5, p. 11-18, 2006.

MANNIX, E., e NEALE, M. A. What Differences Make a Difference? **Psychological Science in the Public Interest**, Washington, v. 6, 31–55, 2005.

MARQUES, Joan. Workplace diversity: developing a win-win-win strategy. **Development and Learning in Organizations: an international journal**, [S.L.], v.22, n.05, p.05-08, 22 ago. 2008.

MARRIOTT. **Marriott**. [S.L.]. Marriott, 2022. Disponível em: <https://www.marriott.com/diversity/diversity-and-inclusion.mi>. Acesso em: 17 ago. 2022.

MARTINEZ, V. de L. P. R. e FISCHER, A. L. **A capacidade organizacional de escuta na diversidade humana em ambiente de trabalho**. EnANPAD, 1–16, 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade e THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXWELL, Gillian A.; BLAIR, Sharon; MCDUGALL, Marilyn. Edging towards managing diversity in practice. **Employee Relations**, [S.L.], v.23, n.05, p.468-482, outubro, 2001.

MCKINSEY & COMPANY (Brasil). **Diversity Matters: América Latina, 2020**. Por que empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

MENDES, Andréa Peres; GARCIA, Carla Cristina. O "labirinto de cristal": mulheres e carreira nas organizações contemporâneas. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Senac, 2020.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações**. Anpad - 418, 2004.

MENDES, Rodrigo Hübner. Oportunidades e riscos da diversidade. **Gv-Executivo**, [S.L.], v.03, n.02, p.80-84, 03 out. 2004.

MINISTÉRIO DA MULHER DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS (Brasil). **Disque 100 registra aumento de 19,12% no número de denúncias**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/ptbr/assuntos/noticias/2019/novembro/disque-100-registra-aumento-de-19-12-nonumero-de-denuncias>. Acesso em: 10 jul. 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2016: Análise dos Principais Resultados**. Brasília-DF, 2017. Disponível em: <https://ftp.mtps.gov.br/pdet/rais/2016/nacionais/3-analisedosprincipaisresultados.doc>. Acesso em 11 jul. 2022.

MOEHLECKE, Sabrina. Ação Afirmativa: história e debates no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo (SP), n.117, p.197-217, novembro, 2002.

MORIN, Edgar. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo (sp): Cortez, 2007. Disponível em: <<http://abdet.com.br/site/wp-content/uploads/2015/04/Educa%C3%A7%C3%A3o-e-complexidade.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2022.

MUNANGA, K. **Nosso racismo é um crime perfeito**. Revista Fórum, fev. 2011.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, v.25, n.03, p.483-515, 2003.

NETO, Samuel Ribeiros dos Santos. A difícil inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Jornal da Unicamp**, 2020. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/index.php/ju/noticias/2020/09/23/dificil-insercao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 12 jul. 2022.

NKOMO, Stella; COX, Taylor H. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook of Organization Studies**. Londres: Sage, 1996.

NOSSOS valores. **AT&T**, 2022. Disponível em: <<https://www.att.com.mx/acerca-de-att/att-responsabilidade-social/valores>>. Acesso em: 17 ago. 2022.

NOVARTIS. **Novartis**. [S.l.]. Novartis, 2022. Disponível em: <https://www.novartis.com/about>. Acesso em: 17 ago. 2022.

O'MARA, J. Managing diversity. In: TRACEY, W. R. **Human Resources Management & Development Handbook**, Nova York: Amacon, 1994.

OLIVEIRA, Roseane Michelle Dionizio; et al. Projeto de extensão pro-mães: acolhimento, resiliência e empoderamento de mulheres-mães de pessoas com deficiência. In: **Encontro Unificado da Universidade Federal da Paraíba**. João Pessoa (PB), 2015.

OLIVEIRA, Ualison R. de; RODRIGUEZ, Martius V. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Anais do XXIV ENEGEP. Florianópolis. Nov. 2004 O' MARA, J. Managing diversity. In: TRACEY, W. R. **Human Resources Management & Development Handbook**. New York: AMACON, 1994.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (Brasil). **Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbotransfobia**. 2. ed. Brasil: Revista Ampliada, 2015. 95 p.

ORTUNES, Leandro. Diversidade religiosa: desafios na contemporaneidade. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Senac, 2020.

OXFAM (Brasil). **A distância que nos une: um retrato das desigualdades brasileiras**. São Paulo: Brief Comunicação, 2017. 98 p. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br>. Acesso em: 18 jul. 2022.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL E STILINGUE. **A evolução do ESG no Brasil**, 2021. Para entender o cenário do ESG no país, a STILINGUE se uniu à Rede Brasil do Pacto Global em um estudo inédito, com análise integrada de conteúdos. Disponível em: <<https://conteudos.stilingue.com.br/estudo-a-evolucao-do-esg-no-brasil>>. Acesso em: 18 jul. 2022.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. **ESG**, 2022. Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>>. Acesso em: 18 jul. 2022.

PAGE, S. E. **The Difference: how the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies**. Terceira edição. Nova Jersey: Princeton University Press, 2008.

PAULO, Gustavo Bruno de Freitas. **A PERSPECTIVA DA CONCRETIZAÇÃO DE DIREITOS FUNDAMENTAIS DA POPULAÇÃO LGBTQIA+ NO BRASIL PELO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL**. Universidade Federal de Natal, Rio Grande do Norte, 2021.

PELLED, Lisa Hope; LEDFORD, Gerald E.; MOHRMAN, Susan Albers. Demographic dissimilarity and workplace inclusion. **Journal of management studies**, v.36, n.07, p.1013-1031, 1999.

PLESS, Nicola M.; MAAK, Thomas. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. **Journal of Business Ethics**, v.54, p.129-147, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 89, n. 1-2, p. 85-98, jan./fev. 2011.

POTENCIALIDADES DE USO. **RAIS**, 2003. Disponível em: <<http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080812CB90335012CCB3273280F14/55B03B04d01.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

PRESOTTI, Luara. **Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para inclusão**. 2011. Dissertação (Mestrado) – Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília (DF), 2011.

PWC. **PwC**. [S.l.]. PwC, 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/about.html>. Acesso em: 17 ago. 2022.

QUEIROZ, A. C. S.; ÁLVARES, I. M.; MOREIRA, D. A. **Gestão da Diversidade Cultural, Estratégia e Vantagem Competitiva: um estudo de caso no Brasil**. ANPAD, 2015. Recuperado em 20 dez. 2017 de: <<https://anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-409.pdf>>.

QUEIROZ, Delcele Mascarenhas. O negro e a universidade brasileira. **História Actual Online**, Bahia, n. 3, p. 73-82, fev. 2004.

REIS, Cristiane de Souza; SOUSA, Carlo Arruda. **Breve análise sobre ação afirmativa**. JUS, 2004. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=6050>>. Acesso em: 30 jul. 2022.

REPTRACK. **Introducing the 2021 Global RepTrack 100**, 2022. A plataforma proprietária de rastreamento de reputação, marca, ESG e impacto de mídia da RepTrack fornece informações cruciais sobre o que seus stakeholders pensam, sentem e dizem. Disponível em: <<https://www.reptrak.com/>>. Acesso em: 18 jul. 2022.

RESTREPO, Mariluz J.; ANGULO, Jaime R. **Intervir en la organización**. Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, 1992.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



ROBERGE, M. É., VAN DICK, R. Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? **Human Resource Management Review**, Arkansas, v. 20, 295–308, 2010.

ROBERSON, Quinetta M. Disentangling the meaning of diversity and inclusion in organization. **Groups & organizations management**, v.31, n.02, abril, 2006.

ROBINSON, Gail; DECHANT, Kathleen. Building a business case for diversity. **Academy of Management Perspectives**, [S.L.], v.11, n.03, p.21-31, agosto, 1997.

ROCHA, Liliane. **Como ser um líder inclusivo**. [S. l.]: Scortecci Editora, 2017.

RODRIGUES, Lívia Maria Cavalcante. **O papel da mulher na sociedade contemporânea: a luta feminista contra as desigualdades de gênero**. Universidade Federal de Alagoas, Alagoas, 2016.

SANTOS, H. **A Busca de um Caminho para o Brasil: A trilha do círculo vicioso**. Senac, Salvador, 2001.

SANTOS, H. et al. **Políticas públicas para a população negra no Brasil**. ONU, 1999.

SILVA, Dhyonatan Júnior. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo (SP): Editora Senac São Paulo, 2019.

SILVA, Larissa Maria do Nascimento. **DESIGUALDADE RACIAL NO BRASIL: a reiteração do racismo estrutural na sociedade brasileira**. Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2020.

SILVA, M. R. L. **Serviço de branco, serviço de preto; um estudo sobre cor e trabalho no Brasil urbano**. Rio de Janeiro: Programa de pós-graduação em Sociologia e Antropologia, IFCS-UFRJ, Tese de Doutorado, 2001.

SILVA, E. P. **Diversidade por Orientação sexual - um exame empírico sobre os vieses em decisão de pessoal**. Faculdade de Economia e Finanças Ibmec Programa de pós-graduação e pesquisa em administração e economia. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração; 2006.

SOARES, Márcia Torres Nery. **Programa educação inclusiva à diversidade: estudo de caso sobre estratégia de multiplicação de políticas públicas**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa (PB), 2010.

SODEXO. **Sodexo**. [S.l.]. Sodexo, 2022. Disponível em: <https://www.sodexo.com/about-us/who-we-are/our-values-and-ethical-principle.html>. Acesso em: 17 ago. 2022.

SOUSA, Ana Carolina Torres. **A importância da diversidade e os desafios da mulher executiva numa organização hoteleira do Distrito Federal**. Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SROUR, Robert H. **Poder, Cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro (rj): Campus, 1998.

SUBBARAO, A. V. Managing workforce diversity: an innovation or an evolution? Washington (DC): In: **World Congress of the International Industrial Relations**, 1995.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Convenções da OIT**, São Paulo- LTr, 1994.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v.74, n.05, 1996.

THOMAS, R. Roosevelt. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. Nova York: Amacom, 1991. apud NKOMO, S. M.

THOMAS, R. Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v.68, p.107-118, mar./abr., 1990.

TOLDRÁ, R. C. Políticas afirmativas: opinião das pessoas com deficiência acerca da legislação de reserva de vagas no mercado de trabalho. In: **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, v. 20, n. 2, p. 110-117, 2009.

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 477-498.

WARTICK, S.L. and Cochran, P.L. **The Evolution of the Corporate Social Performance Model**. Academy of Management Review, 1995.

WENTZEL, Marina. **Brasil levará 95 anos para alcançar igualdade de gênero, diz Fórum Econômico Mundial**. 2016. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-37758080>. Acesso em: 11 jul. 2022.

WORREN, N., RUDDLE, J. & MOORE, K. From organization development to change management: The emergence of a new profession. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Oxford, v. 35, 273-286, 1999.

ZANONI, P., JANSSENS, M., BENSCHOP, Y., NKOMO, S. Unpacking Diversity, Grasping Inequality : Rethinking Difference Through Critical Perspectives. **Organization**, Bélgica, v. 17, 9–29, 2010.

## GLOSSÁRIO

**Business case:** business case é do idioma inglês. Em português pode ser entendido como “caso de negócio”, o qual capta o raciocínio para a iniciação de um projeto ou tarefa.

**Cadeia de suprimentos:** sistema de organizações de pessoas, informações e recursos e atividades envolvidos no ato de transportar produtos ou serviços dos fornecedores aos clientes.

**CEO:** Chief Executive Officer, em inglês. Em português fala-se conselheiro delegado ou diretor executivo. A pessoa responsável pela gestão e direção administrativa da empresa.

**Cliente interno:** aquele que possui uma relação com uma empresa, de forma a estar associado com a organização, podendo ser um colaborador direto, um profissional terceirizado ou prestador de serviços.

**Economia globalizada:** resultado do processo de globalização econômica, que é o processo econômico e social que estabelece a integração entre países e pessoas ao redor do mundo. Dessa forma, empresas, países e instituições realizam trocas financeiras, culturais e comerciais.

**ESG:** Environmental, Social and Governance, em inglês. Em português, o termo significa Governança Ambiental, Social e Corporativa (neste idioma, também pode ser usada a sigla ASG) e faz referência às ações socioambientais de uma organização.

**Heterogêneo:** que não é homogêneo, ou seja, composto por elementos ou partes que são diferentes na sua natureza. Também pode ser entendido como composição variada.

**Insight:** é um substantivo do inglês que significa compreensão súbita de alguma coisa ou situação.

**KPI:** sigla para Key Performance Indicator, em inglês. Em português, significa Indicador-Chave de Desempenho. São indicadores, ou seja, valores quantitativos que podem ser medidos, comparados e acompanhados. Servem para expor o desempenho dos processos nas estratégias de um negócio.

**Processo produtivo:** conjunto de sucessivas operações que são necessárias para obtenção de produtos ou serviços. Termo utilizado no meio corporativo.

**Stakeholders:** grupos que são, de alguma forma, impactados por uma empresa, sendo podem ser resumidos em colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes e comunidade.