



CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÉSSICA COLARES MAIA

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE E O SEU PAPEL NA GESTÃO DE PESSOAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

FORTALEZA

2021

JÉSSICA COLARES MAIA

A GESTÃO DA DIVERSIDADE E O SEU PAPEL NA GESTÃO DE PESSOAS NAS
ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração
do Centro Universitário Christus, como
requisito parcial para obtenção do título
de bacharel em Administração.

Orientadora: Juliana Silva Arruda.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M217g Maia, Jéssica Colares.
A gestão da diversidade e o seu papel na gestão de pessoas
nas organizações / Jéssica Colares Maia. - 2021.
69 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2021.

Orientação: Profa. Ma. Juliana Silva Arruda.

1. Diversidade. 2. Inclusão. 3. Gestão da diversidade. 4.
Vantagens Competitivas. I. Título.

CDD 658

JÉSSICA COLARES MAIA

A GESTÃO DA DIVERSIDADE E O SEU PAPEL NA GESTÃO DE PESSOAS NAS
ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração
do Centro Universitário Christus, como
requisito parcial para obtenção do título
de bacharel em Administração.

Orientadora: Juliana Silva Arruda.

Aprovada em 29 / 01 / 2021

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Juliana Silva Arruda
Orientadora

Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza
Membro da Banca

Prof Dr. Felipe Gerhard Paula Sousa
Membro da Banca

Aos meus avós.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer aos meus avós maternos, Sansão e Nely, responsáveis por possibilitar minha caminhada ao longo dos meus anos acadêmicos, com todo suporte e incentivo nas horas difíceis e por nunca duvidar da minha capacidade em alcançar meus sonhos. Obrigada por esse apoio incondicional, saibam que vocês são as duas pessoas que eu mais amo na minha vida.

Dedico este trabalho em memória da minha avó paterna, Zélia, apesar das vagas lembranças de quando era pequena, guardo todas essas boas memórias comigo.

Agradeço aos meus pais, Kátia e Rogério, que apesar de tudo, sempre cuidaram e me ajudaram na minha jornada. À minha irmã, Jeniffer, por sempre me ajudar me incentivando, você foi uma das pessoas mais importantes para que eu não desistisse. Obrigada por tudo!

Aos meus tios, Kleyton e Navegante, que sempre ajudaram a cuidar de mim quando meus pais não podiam. À minha prima Vitória por me fazer rir em momentos difíceis. Vocês fazem parte da minha vida, muito obrigada!

Agradeço às minhas amigas, Ana Beatriz, Gabriela, Isadora e Anna, que sempre estiveram ao meu lado, colocando um pouco de juízo na minha vida. Muito obrigada por todo suporte e momentos de risadas.

Agradeço à minha namorada Ana Larissa, por sempre estar ao meu lado cuidando de mim, me ajudando nos momentos difíceis, ajudando a nunca desistir dos meus sonhos e sempre olhar para o futuro. Você é um dos maiores presentes que a vida pode me dar.

Agradeço à minha orientadora, Juliana Arruda, que foi a pessoa mais atenciosa nessa etapa da minha vida. Obrigada pela paciência, suporte e dedicação.

Agradeço à empresa Hospital Gastroclínica, pela oportunidade de fazer estágio supervisionado. Foi com essa experiência que me tornei uma profissional

melhor, conheci melhor minha área de formação. Às meninas que tornaram meus dias mais felizes, Uiara, Ana Maria, Marciara, Lucivania, Ana Paula, Edilma, Larissa, Nadine, Maria, Amanda, Angela e Daianne, obrigada pelo carinho, ensinamentos e pelos lanches.

Especialmente agradeço à Wanessa, por ser uma chefe amiga, que contribuiu muito ao longo da minha e jornada, aprendi muito com você e levarei seus ensinamentos para a vida. Obrigada!

Agradeço à Universidade Christus, que me proporcionou a chance de expandir os meus horizontes. Obrigada pelo ambiente criativo e amigável nesses quatro anos de formação.

É difícil agradecer todas as pessoas que de algum modo, nos momentos serenos e ou apreensivos, fizeram ou fazem parte da minha vida, por isso agradeço a todos de coração. Aos verdadeiros amigos que acreditaram, contribuíram, participaram e torceram para que esta conquista fosse alcançada e os sonhos permaneçam vivos e crescendo.

Obrigada Universo que de um jeito engrandecedor, desafiador e incrível me trouxe a esse momento da minha vida.

Em um país como o Brasil, com uma sociedade heterogênea e com muitas desigualdades sociais, o tema da diversidade cultural assume relevância. Trabalhar e denunciar o imaginário popular de uma sociedade livre de preconceitos, cujo acesso às posições no sistema educacional e no mercado de trabalho é aberto a todos, é importante para fazer avançar essas questões num país que se quer democrático. (FLEURY, 2000, p. 25)

RESUMO

Neste artigo, objetivou-se em investigar e analisar se os possíveis benefícios gerados em torno da gestão da diversidade são identificados nas organizações brasileiras. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritiva, com procedimentos técnicos focados em pesquisas bibliográficas e uma abordagem de análise qualitativa. O método de pesquisa selecionado para atingir o objetivo foi o estado da questão, onde se fez pelo processo de mapeamento dos artigos selecionados para o devido estudo. Realizado posteriormente os resumos dos 8 artigos selecionados como mais relevantes e a formulação de quadros para subsequente análise dos dados visando responder a questão de pesquisa: Quais são os possíveis benefícios gerados na implementação da gestão da diversidade no âmbito organizacional de acordo com a literatura brasileira? Os resultados obtidos mostraram que a gestão da diversidade pode trazer benefícios para as empresas, sendo eles: melhor solução de problemas, inovação, melhoramento na tomada de decisão, aumento da criatividade, melhor flexibilidade para lidar com futuros problemas, melhoramento do recrutamento, maior diversificação, aprimoramento na imagem da empresa perante o mercado. Ressalta-se, portanto, que somente com um programa sólido de gestão focado na diversidade as empresas podem conseguir atingir as vantagens competitivas mencionadas.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Gestão da diversidade. Vantagens Competitivas.

ABSTRACT

This article aimed to investigate and analyze whether the possible benefits generated around diversity management are identified in Brazilian organizations. This is a descriptive research with technical procedures focused on bibliographic research and a qualitative analysis approach. The research method selected to achieve the objective was the state of the question, where it was done through the mapping process of the articles selected for the proper study. Subsequently the abstracts of the 8 articles selected as the most relevant and the formulation of tables for subsequent data analysis were carried out in order to answer the research question: What are the possible benefits generated in the implementation of diversity management in the organizational scope according to the Brazilian literature? The results obtained showed that diversity management can bring benefits to companies, being: better problem-solving, innovation, improved decision-making, increased creativity, better flexibility to deal with future problems, improved recruitment, greater diversification, improvement in the company's image before the market. It is emphasized that only with a solid management program focused on diversity can companies achieve the competitive advantages mentioned.

Key words: Diversity. Inclusion. Diversity management. Competitive advantages.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade.	27
Quadro 2- Artigos encontrados do <i>site</i> SciELO.....	40
Quadro 3- Artigos do <i>site</i> SciELO com o uso do operador booleano AND	40
Quadro 4- Artigos do <i>site</i> FGV	41
Quadro 5- Artigos encontrados do <i>site</i> FGV com o uso do operador booleano AND e filtro estabelecendo o título do artigo menos artigos do <i>site</i> SciELO.....	42
Quadro 6- Artigos do <i>site</i> CAPES	43
Quadro 7- Artigos encontrados do <i>site</i> CAPES com o uso do operador booleano AND nos descritores, com filtro dos descritores ao título do artigo	43
Quadro 8- Somatório artigos relativos encontrados nos sites SciELO, FGV e CAPES	44
Quadro 9- Informações gerais das publicações selecionadas em cada site de pesquisa (SciELO, FGV, CAPES).....	44
Quadro 10- Síntese dos artigos encontrados nos descritores diversidade AND empresas.....	47
Quadro 11- Síntese dos artigos encontrados nos descritores diversidade AND organizações.....	50
Quadro 12- Síntese dos artigos encontrados nos descritores diversidade AND gestão	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACN	Aid to the Church in Need
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
FGV	Fundação Getulio Vargas
Funai	Fundação Nacional do Índio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LGBT+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais e outros
MMFDH	Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos
MTB	Ministério do Trabalho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PCDs	Pessoas com Deficiências
SciELO	Scientific Electronic Library Online

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Aspectos históricos e sociais na formação das minorias brasileiras	16
2.1.1 <i>Negros no Brasil</i>	17
2.1.2 <i>LGBT+ no Brasil</i>	19
2.1.3 <i>Mulheres no Brasil</i>	19
2.1.4 <i>Pessoas com deficiência no Brasil</i>	20
2.1.5 <i>Profissionais com mais de 45 anos no Brasil</i>	21
2.1.6 <i>Religião no Brasil</i>	22
2.2 Diversidades nas organizações: conceitos e definições	23
2.2.1 <i>Conceituando o termo minorias</i>	23
2.2.2 <i>Conceitos relacionados à diversidade e inclusão</i>	24
2.2.3 <i>Conceituando o termo diversidade</i>	24
2.2.4 <i>Conceituando o termo inclusão</i>	25
2.3 Desenvolvimento histórico da Gestão da diversidade nas organizações ...	25
2.4 As desigualdades sociais no âmbito empresarial brasileiro: preconceitos e problemáticas	30
2.5 Diversidades nas empresas, desafios na contemporaneidade	34
3 METODOLOGIA	37
3.1 <i>Estado da questão</i>	37
3.2 <i>Levantamento bibliográfico sobre o objeto de estudo</i>	38
4 MAPEAMENTO DOS ARTIGOS PESQUISADOS	40
4.1 <i>Portal SciELO</i>	40
4.2 <i>Portal FGV</i>	41
4.3 <i>Portal CAPES</i>	42
4.4 <i>Resultado geral do mapeamento</i>	44
5 ANÁLISE DOS ESTUDOS SELECIONADOS	47
5.1 <i>Artigos a partir dos descritores diversidade AND empresas</i>	47
5.2 <i>Artigos a partir dos descritores diversidade AND organizações</i>	50
5.3 <i>Artigos a partir dos descritores diversidade AND gestão</i>	53
6 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	60

1 INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade acompanhada da globalização ao longo das décadas passa por amplas transformações políticas, educacionais, sociais e econômicas (SOUSA, 2011). À medida que ocorre o progresso do povo torna-se possível a transmissão de valores culturais, observa-se a desconstrução da sociedade, assumindo de melhor forma as diferenças sociais e culturais. Não obstante, as instituições precisam sempre estar se atualizando para atender às necessidades demandadas pelos consumidores.

O tema diversidade está relacionado à ideia de que na Terra existem cerca de sete bilhões de pessoas, nas quais possuem diferentes pensamentos, etnias, fenótipos, gêneros, culturas, religiões, tipos físicos, orientações sexuais e diversas outras características. Sendo assim, nesse contexto é necessário conviver em respeito às diferenças e lidando com os problemas enfrentados mundialmente para assegurar uma vida mais equânime para a sociedade (ROCHA, 2017).

Seguindo as evoluções sociais, na contemporaneidade, são amplamente debatidas pelas empresas temas referentes à inclusão e gestão da diversidade. Nesse cenário, saber incluir e gerenciar as diferenças podem ser vistos como vantagens competitivas, portanto, torna-se essencial para obter sucesso no mercado (SCHWARZ; HABER, 2009). Em um contexto histórico nacional, o Brasil é um país composto por uma grande diversidade étnica e de grande miscigenação, estruturando a imagem do país afável às diferenças. Holanda (1995) justifica que quando se fala em imagem do “homem cordial” criada pelos estrangeiros em relação aos brasileiros. Também se comprova no aumento de comerciais e produtos focados no público feminino, negro, lésbicas, gays, bissexuais, transexuais e outros (LGBT+), entre outros. Contudo, os dados mostrados pelo Instituto Ethos (2016), feita com as 500 maiores empresas brasileiras, evidencia que o país obtém indicadores desiguais quanto à diversidade no âmbito empresarial. A partir desse cenário, pode-se observar quanto à superficialidade da inclusão no meio empresarial dessas empresas estudadas e questionar se estas organizações não dispõem de programas sólidos quanto ao assunto estudado.

Os resultados apresentados nas pesquisas realizadas pelo Instituto Ethos (2007, 2010, 2016) quanto ao perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil contribuem para pautar que existem várias limitações a serem

superadas pela gestão da diversidade, mesmo que a sociedade tenha evoluído socialmente. Danner (2017) acrescenta ainda que essa evolução é baseada na estabilização de uma cultura democrática, ao longo dos anos.

No contexto apresentado nos parágrafos anteriores, o presente estudo propõe responder a questão de pesquisa: Quais são os possíveis benefícios gerados na implementação da gestão da diversidade no âmbito organizacional de acordo com a literatura brasileira? Na tentativa de responder a essa questão, o objetivo geral deste estudo é investigar e analisar se os possíveis benefícios gerados em torno da gestão da diversidade são identificados nas organizações brasileiras. Foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar se a gestão da diversidade é praticada no âmbito empresarial brasileiro;
- b) Identificar a existência de programas sólidos de gestão dentro das empresas brasileiras para atingir os objetivos de inclusão;
- c) Evidenciar os desafios enfrentados no meio organizacional quanto à gestão da diversidade.

É fundamental ressaltar que este estudo tem por finalidade focar em identificar os possíveis aspectos positivos gerados em torno da gestão inclusiva dentro das organizações, procurando não isolar um grupo específico da minoria para o devido estudo. É necessária que a diversidade dos grupos seja gerenciada para que a inclusão dos mesmos ocorra buscando possibilitar extrair o potencial de todos visando o alcance dos objetivos exigidos pela empresa (THOMAS; ELLY, 1996).

A relevância da pesquisa está em constatar a importância da gestão da diversidade no ambiente empresarial (SOUZA; GÓIS, 2018). Segundo Rocha (2017, p.91) “Não importa qual seja a sua área de atuação. Se não tiver percepção para o tema de Diversidade, assim como algumas empresas, você está correndo risco de se tornar obsoleto para o contexto de uma nova sociedade”. Uma nova sociedade pautada no crescimento do percentual de negros, pardos, mulheres, pessoas deficientes no âmbito acadêmico, pautada nas conquistas de direitos para as minorias ao longo das décadas (ROCHA, 2017).

O que me motivou falar desse assunto é em relação à percepção no contexto das empresas nas quais trabalhei e que possuem uma gestão não inclusiva. Presenciei atos de racismo, machismo e homofobia nas quais geraram um ambiente conflituoso e acabaram atrapalhando a produtividade da empresa. A

pesquisa contribuirá para o aumento do meu conhecimento sobre o assunto, com finalidade de usá-lo, a fim de contribuir para um ambiente empresarial mais inclusivo e diminuir os índices de desigualdades.

As contribuições do devido estudo são orientadas para enfatizar a importância do assunto diversidade e inclusão no meio empresarial, a fim de contribuir para o aprofundamento do tema no meio acadêmico e estimular a adoção da gestão da diversidade em um número maior de empresas. Trazendo benefícios para a sociedade assim como para as organizações no que tange ampliação de estudos e reflexões, objetivando uma práxis diversificada e inclusiva.

Falar de diversidade e inclusão no âmbito empresarial é falar de decrescer os índices de desigualdade social, é tratar de equanimidade e assegurar um ambiente mais justo para a sociedade que necessita está em constante desenvolvimento e progressão. Portanto, é crucial que possam criar mecanismos para proporcionar coletividade, diversidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de ressaltar o estudo e fundamentá-lo, para norteamento da pesquisa, faz necessária uma breve contextualização dos aspectos históricos e sociais das diferenças no Brasil, esclarecendo a importância do assunto diversidade e inclusão, prezando pela realidade social brasileira (LAKATOS; MARCONI, 2003). Adiante segue o tópico diversidade nas organizações: conceitos e definições, a fim de esclarecê-los.

Posteriormente será abordado o desenvolvimento histórico da gestão da diversidade nas organizações, seguido pelo assunto, desigualdades sociais no âmbito empresarial brasileiro: preconceitos e problemáticas e finalizando a fundamentação teórica com o tópico diversidade nas empresas, desafios na contemporaneidade.

2.1 Aspectos históricos e sociais na formação das minorias brasileiras

Para contextualizar os aspectos que tangem a formação das minorias no território nacional faz-se necessário uma breve compreensão dos aspectos sociais, culturais e econômicos brasileiros. Ao analisarmos esse contexto histórico-cultural o Brasil é classificado como um país heterogêneo quanto à composição da população (GRECCHI, 2010). É um país com uma extensa variedade de culturas relacionadas às origens, sotaques, religiões, gêneros e isso se deve tanto ao processo de povoamento do território, quanto a extensão geográfica (CORTELLA, 2020).

Essas diferenças culturais são observadas desde os primeiros ocupantes, constituídos por diversos grupos indígenas, que segundo a Fundação Nacional do Índio (Funai, 2013) estima-se que existiam em torno de 3 milhões de indígenas no Brasil em 1500, portanto uma ampla diversidade cultural. Segundo Fleury (2000), com o descobrimento do território nacional se estabeleceu o processo de colonização, na qual a modalidade exploratória dos recursos naturais e da mão de obra indígena e africana era predominante, este tipo de colonização era respaldado na justificativa da superioridade branca (SEYFERTH, 2002).

A partir desse contexto surgem os primeiros traços da desvalorização da diversidade quando impostos o pensamento da superioridade da raça branca em relação às negras e indígenas, marcadas pela escravidão, genocídio dos povos

indígenas, exploração e depreciação da cultura indígena e africana (MUNANGA, 1990). “Deste momento em diante o país recebeu muitos outros povos estrangeiros” (ROCHA, 2017, p. 21). Dentre esses povos os orientais, libaneses, ucranianos, sírios e entre tantos outros que trouxeram consigo suas culturas para o Brasil (MACIEIRA, 2016).

Fleury (2000) complementa que os processos de miscigenação entre os diversos povos que residiam no país atrelado a uma população diversificada culturalmente criou-se a imagem de uma sociedade brasileira cordial a todas as pessoas, isso é explicado pelo historiador Holanda (1995), quando o mesmo falava do “homem cordial”, em que segundo a visão estrangeira dos que visitavam o país definiam a hospitalidade e generosidade virtudes dos nativos, na qual demonstrava à suposta aceitação do brasileiro as diferenças culturais e físicas (ROCHA, 2017). Em divergência deste conceito de um povo afável às diferenças, temos um país socialmente estratificado em que segundo Fleury (2000, p. 19) “o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial”.

No Brasil, a diversidade étnica, mulheres, LGBT+, pessoas com deficiência, negros e religião constituem os principais grupos das minorias que foram historicamente excluídos no processo de desenvolvimento econômico e social do país (TORRE; PÉREZ-NEBRA, 2004). “São grupos que, ao longo do tempo, foram privados de direitos básicos, minorizados e por isso alvo de estudo, indicadores e estatísticas que nos permitem um olhar metodológico para o tema” (GESTÃO KAIRÓS, 2018, p. 04).

Importa considerar os motivos que levaram esses grupos a constituírem os grupos minoritários no Brasil e alguns dados expostos em cada seção que aponta as desigualdades sofridas pelos mesmos no país.

2.1.1 Negros no Brasil

Historicamente o país possuiu a maior porcentagem de negros fora do continente africano e isso se deve ao processo de escravidão do período colonial (QUEIROZ, 2004). Dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) revelam que pretos e pardos compõem 54% da população brasileira, mesmo compondo mais da metade da população brasileira a desigualdade de direitos entre pretos e brancos é evidente tanto no mercado de

trabalho quanto no acesso a educação e isso se devem ao efeito ocasionado pelo racismo (QUEIROZ, 2004).

Conforme conceituado por Sodré (2015) no Brasil um dos fatores que atalham as discussões em relação ao racismo são pautadas na ideia da harmonia entre raças, isso ocasiona um processo de discriminação disfarçada e dissimulada contra a população afrodescendente. Portanto a discriminação persiste dentro da sociedade brasileira de forma velada e já se encontra naturalizada dentro da nossa sociedade (MUNANGA, 2011).

Após a abolição da escravatura, a população negra não obteve ações políticas que ajudassem a sair da situação de miséria, com algumas exceções de comunidades que conseguiram herdar terras dos senhores de engenho, em que ocasionou o movimento migratório para as grandes cidades com condições pouco favoráveis para sobrevivência (AZEVEDO; SILVA; CONCEIÇÃO, 2020).

Diversos são os dados disponibilizados que demonstram esta desigualdade racial. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2017), no retrato das desigualdades de gênero e raça, a quantidade de pretos analfabetos em 2015 era de aproximadamente 9,1 milhões comparados aos 3,6 milhões de analfabetos brancos. Segundo o Ipea (2017) no atlas da violência em 2015 a cada 100 assassinatos no Brasil, 71 eram de negros.

Pessoas negras também recebem menos no Brasil, Dados demonstram que em 2015 brancos ganhavam o dobro em comparação a população preta e se mantivesse o ritmo quanto à inclusão comparado a esse período somente em 2089 teriam um nivelamento entre a renda média dos grupos (OXFAM, 2017). Outros dados que evidenciam as desigualdades quanto à raça são disponibilizados (IBGE, 2014) em que a taxa de desemprego no Brasil é de 5,1% em relação à população branca, enquanto esse indicador aumenta para a população preta 7,1% e parda 6,8%.

Segundo o perfil social, racial e gênero do Instituto Ethos (2016), dentro das 500 maiores empresas brasileiras somente 35,7% do quadro funcional é composto por negros, quando analisamos o quadro de executivo esse numero cai para 4,7%. Entre diversos outros dados disponibilizados por essas instituições que ajudam a evidenciar a desigualdade racial no Brasil e a urgência de implementação de gestão que podem diminuir esses índices. Logo depois serão expostos dados

que comprovam os aspectos de desigualdades sofridas pela comunidade LGBTQ+ dentro do país.

2.1.2 LGBTQ+ no Brasil

Dentro dos diversos aspectos que demonstram que a população LGBTQ+ fazem parte das minorias o fator principal encontra-se na presença da LGBTQfobia em que caracteriza-se como a manifestação do preconceito sofrido pelos homossexuais, bissexuais, transexuais, lésbicas, travestis (FIGUEIREDO; MORAIS, 2018). Segundo dados obtidos pelo Grupo Gay da Bahia (2020), ocorreram 329 mortes em 2019 e a cada 26 horas um LGBTQ+ é assassinado no Brasil vítimas da homotransfobia. Wareham (2019) relata que a taxa de mortes de homossexuais e transexuais no país é maior que nos 13 países do Oriente e África onde ainda existe pena de morte para tal seguimento.

No panorama brasileiro, dados obtidos pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH, 2019), em relação à plataforma para denúncias da violação dos Direitos Humanos, evidencia que a discriminação é a mais denunciada pelo grupo com 74,98% das denúncias, antecedida pelos 72,22% em relação à violência psicológica e 36,67% em relação à violência física. Em convergência desses levantamentos a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2015) afirma que a violência contra os LGBTQ+ consiste em seus direitos humanos negados, onde no ambiente de trabalho a discriminação influencia diretamente os níveis de produtividade. De acordo com o Instituto Ethos (2010) os ambientes corporativos associam diversidade a grupos de gênero e raça sem ampliação à orientação sexual.

É evidente as ações preconceituosas dentro do país quanto ao grupo LGBTQ+, passando por violência psicológica e adentrando a violência física, podendo chegar a assassinatos. Mostra a emergência de ações de gestão que podem diminuir e sanar essas questões. Após essa breve exposição de dados serão abordados dados evidenciando os problemas no que tange o grupo de mulheres.

2.1.3 Mulheres no Brasil

Segundo Mendes e Garcia (2020), é comum a desigualdade de gênero nas empresas visto que os cargos são predominantemente ocupados por homens. Ainda que existam transformações sociais no ponto de vista de gênero, a inserção

da mulher no mercado de trabalho ainda se constitui difícil, pois 73% das mulheres dedicam-se mais aos afazeres domésticos do que os homens (IBGE 2018).

Em adendo, observa-se que a desigualdade salarial entre os homens e mulheres ainda se mantém e que somente ocorreriam à equidade em 2111, nos ambientes corporativos, em termos de representatividade e remuneração, segundo a estimativa divulgada pelo Fórum Econômico Mundial em 2017 (WENTZEL, 2016).

No âmbito da questão metodológica, o Brasil está na posição 124 dos 142 países no ranking de igualdade de salário por gênero segundo o Fórum Econômico Mundial nos estudos feitos entre os anos 2013 e 2014 (BBC NEWS, 2014). No atual cenário brasileiro fica evidente a desigualdade de gênero, onde as grandes empresas avaliam as mulheres sob a questão do gênero e não por sua competência profissional (MENDES; GARCIA, 2020). Dessa forma, isso vem se tornando um obstáculo para o crescimento profissional na carreira das mulheres, no qual a renda média das brasileiras representa aproximadamente 76% da renda média dos homens, conforme as Estatísticas de Gênero (IBGE, 2018). Poucas mulheres lideram as empresas e ocupam a posição de CEO, sendo destacado pelo Instituto Ethos (2016) em que as mulheres ocupam 35,5% do quadro funcional e o número tende a cair quando comparado à taxa de 13,6% do quadro executivo.

As informações apresentadas nessa seção indicam a discrepância dentro do quadro funcional executivo, além das discrepâncias de salários são os pontos que deixam notório a desigualdade de gênero no âmbito empresarial. Em seguida será abordado as informações que explicam as desigualdades sofridas pelas pessoas com deficiência no Brasil.

2.1.4 Pessoas com deficiência no Brasil

O censo de 2010 do IBGE revela que 23,9% da população brasileira sofrem de algum tipo de deficiência, seja ela visual, auditiva, intelectual ou física. Segundo Rocha (2017), devido a grande porcentagem de brasileiros com deficiência no país e as dificuldades de serem inseridos dentro do mercado de trabalho eles constituem um dos grupos mais bem amparados quanto às normativas legais. Uma das leis na qual ampara as pessoas com deficiência está escrita na Lei de Cotas nº 8.213, de 24 de Julho de 1991, onde determina um quadro funcional de 2 a 5% para empresas com mais de 1001 funcionários.

A série histórica 2010/16 sinaliza uma tendência de baixa participação das pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal. Em 2010 havia 306,0 mil PCDs empregados, equivalente a 0,7% do estoque total de empregos formais. Em 2016, a participação evoluiu para um estoque de 418,5 mil PCDs empregados, correspondendo a 0,9% do estoque total. Em seis anos, a participação dos PCDs na força de trabalho empregada estabilizou-se abaixo do patamar de 1% do estoque de emprego formal (Ministério do Trabalho e Emprego, 2017, p. 16).

Analisando os dados disponibilizados pelo MTB (2017) as pesquisadoras Garbin e Cruz (2020) indicam uma grande discrepância entre pessoas com deficiência e sem deficiência dentro dessas instituições. Em concordância com os dados apresentados anteriormente, estudos como o de Toldrá (2009) demonstram o despreparo das organizações quanto ao aspecto inclusivo dessas pessoas, evidenciando que as empresas somente contratam a fim de cumprimento da legislação.

Após essa breve explanação de dados referente aos PCDs, iremos abordar as questões que levam os profissionais de 45 anos mais a compor o grupo de minorias brasileiras no que tange o âmbito empresarial.

2.1.5 Profissionais com mais de 45 anos no Brasil

No Brasil é evidente a mudança na pirâmide etária. De acordo com o Ipea (2012) a população brasileira sofre alterações em termos demográficos, quanto ao envelhecimento, desde a década de 70 com a queda na taxa de natalidade e de mortalidade. Em conformidade com o assunto do envelhecimento da população brasileira, é preciso à discussão das temáticas que geram preconceito em relação aos profissionais com mais de 45 anos no Brasil. A velhice é acompanhada de estereótipos negativos relacionados à fase de perdas, de tal forma que resulta a relutância das empresas brasileiras em contratação de profissionais devido à sua idade (ROCHA, 2017).

Segundo Magalhães (2018), além da relutância na contratação de pessoas mais velhas por uma grande maioria das organizações brasileiras, os dados do Instituto Ethos (2016) apontam que dentro das 500 maiores empresas brasileiras 90,6% não apresentam promoção de oportunidades e igualdade para pessoas com mais de 45 anos.

É importante destacar além dos grupos já abordados as questões religiosas dentro do Brasil e que tornam um dos fatores que devem ser colocados em pauta quanto a gestão da diversidade no ambiente organizacional.

2.1.6 Religião no Brasil

Segundo os dados do IBGE (2010), os fatores sociais, políticos e econômicos contribuíram para a formação da religião no Brasil (ORTUNES, 2020). Dessa forma, a religião influencia nos debates globais e nacionais e em decisões no Congresso Nacional (ROCHA, 2017). No Brasil, a diversidade religiosa é demonstrada pelo Censo do IBGE de 2010, no qual se tem a predominância cristã, principalmente no catolicismo que representa 64,6% população brasileira, mas há também abertura para as religiões minoritárias que são representadas pelos: evangélicos com 22,2%, espíritas com 2,0%, umbanda e candomblé com 0,3%, outras religiões e sem religião.

Diante da tecnologia de informação e comunicação, as pessoas adquirem conhecimentos superficiais sobre as culturas, o que vem ocasionando o crescimento da intolerância religiosa, principalmente nas crenças minoritárias. Com a diversidade religiosa, a violência está presente na realidade brasileira em que se torna comum nos locais de culto ações de depredação ou até mesmo assassinatos por motivos doutrinários (ORTUNES, 2020).

Em decorrência disso, as denúncias disponibilizadas pelo Disque 100 totalizam-se em 759 no ano de 2016, sendo que 19% das vítimas eram pertencentes às religiões Umbanda e Candomblé, e 4,35% a outras religiões de matriz africana e 4,22% ao Espiritismo (KACHAN, CARVALHO, FIGUEIREDO, 2019). Já no relatório da Aid to the Church in Need (ACN, 2016) foi registrada entre 2011 e 2014, 543 denúncias de violações de direitos por discriminação religiosa, e em 216 desses casos as vítimas eram: 35% praticantes de candomblé e umbanda, 27% evangélicos, 12% espíritas, 10% católicos, 4% ateus, 3% judeus, 2% muçulmanos e 7% pertencentes a outras religiões.

De fato, conforme as informações apresentadas pode-se dizer que essas minorias dentro do processo histórico foram marcadas pela desigualdade, tanto no âmbito social, cultural, econômico e educacional, portanto faz necessária principalmente a atuação do governo como também das organizações para diminuir os quadros de desigualdade (AGUERRE, 2020). O motivo para que as empresas estejam relacionadas com as problemáticas sociais vem do poder de capital que elas detêm, na qual conforme explicada por Porter e Kramer (2011) às atividades empresariais são as principais causas das problemáticas ambientais, econômicas e

sociais, onde é necessária a adoção de um valor compartilhado, em que a geração de valor econômico cria valor para a sociedade, visando o sucesso empresarial e o progresso social.

A gestão da diversidade é necessária tanto para uma questão de justiça social, como também pelo valor criado ao ceder espaço aos talentos e competências dessas diversidades em busca de uma maior representatividade nas empresas, dentro do perfil social em que atuam. Possibilitando, dessa forma, uma gestão da diversidade baseada no reconhecimento e na valorização das competências (AGUERRE, 2020).

2.2 Diversidades nas organizações: conceitos e definições

O presente capítulo tem como objetivo esclarecer os conceitos e definições dos aspectos ligados à gestão da diversidade nas organizações.

2.2.1 Conceituando o termo minorias

O conceito de minoria é compreendido de várias maneiras, dentro do contexto explicado por Chaves (1971) pode-se ser definido pela constituição de um grupo quantitativamente menor, porém o significado não se limita somente aos termos numéricos. Segundo Rifiotis (2006), as minorias são um grupo no qual correm o risco de perder a própria personalidade em decorrência do processo de homogeneização e controle. Para Chaves (1971), o termo minoria:

Significa primeiro, mais amplamente, um grupo de pessoas que de algum modo e em algum setor das relações sociais se encontra numa situação de dependência ou desvantagem em relação a um outro grupo, "maioritário", ambos integrando uma sociedade mais ampla (CHAVES, 1971, p. 149).

Segundo Séguin (2002), dentro do campo jurídico, as minorias não estão ligadas a termos numéricos e sim na composição de grupos que sofreram ao longo dos anos discriminação e são vítimas de preconceito e intolerância, portanto classificados como grupos vulneráveis. Esses grupos podem ser classificados quanto a sua vulnerabilidade, quando não são amparados legalmente, quanto sua luta contra o padrão que vigora dentro da sociedade, quanto às estratégias discursivas, onde lutam em busca de direitos por meio de ações públicas, e quanto à

identidade em formação, em busca de se afirmar perante a sociedade em busca dos seus direitos (ENRICONI, 2017).

2.2.2 Conceitos relacionados à diversidade e inclusão

Estereótipo, preconceito e discriminação são alguns conceitos básicos da Psicologia Social necessários para uma melhor compreensão da diversidade e inclusão, dentro da gestão da diversidade (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Conforme conceituado por Pohlmann (2020) as diferenças entre estereótipos, preconceito e discriminação quanto ao seu significado são:

1. **Estereótipo:** diferencia-se do preconceito, pois o mesmo se constitui em um componente cognitivo, em que não tem advento da emoção do gostar ou não, e se encontra relacionado na generalização das características, onde seriam iguais para todos os membros do grupo.
2. **Preconceito:** é um componente emocional que majoritariamente se caracteriza como atitude ofensiva a um determinado indivíduo ou grupo, baseado nos estereótipos.
3. **Discriminação:** é ação proveniente do preconceito, na qual se utiliza dos estereótipos para gerar uma ação prejudicial contra as pessoas de um grupo.

2.2.3 Conceituando o termo diversidade

Quando se fala da diversidade logo atribui o termo a uma multiplicidade de características (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004), mas a mesma não se limita somente a essa definição e pode ser explicada de uma forma mais específica por Thomas (1991), segundo ele:

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (Thomas, 1991 apud Nkomo e Cox Jr., 1999 [1996], p. 334-335).

Cox (1994) explica que o termo diversidade está diretamente atrelado ao campo cultural onde os grupos estão inseridos, portanto dentro de um sistema social essas diferenças identitárias têm significados culturais distintos. O termo gera certa complexidade em que deve ser analisado dentro de uma ramificação geradora de no mínimo dois grupos, que possuem valores culturais diferentes um do outro.

Portanto, os grupos podem ser majoritários em que historicamente adquiriram vantagens sociais e econômicas, e os minoritários, no qual tiveram seus direitos básicos privados ao longo do tempo (COX, 1994). Thomas (2005) acrescenta que todas essas variedades dentro da diversidade têm como resultado diferenças quanto à vantagem e poder no ambiente externo e interno das empresas.

2.2.4 Conceituando o termo inclusão

Segundo Ferdman (2010), o sentido generalizado do termo inclusão se encontra vinculado à condição em que o indivíduo pode fazer parte do todo, mantendo suas singularidades e permitindo aos outros o mesmo. Para Holvino, Ferdman e Merrill-Sands (2004) o conceito da inclusão dentro da administração está atrelado ao tratamento justo com acesso igualitário às oportunidades para todos os membros dentro da organização, sem diferenciação quanto à sua função ou a hierarquização dos níveis organizacionais.

Portanto, o termo refere-se ao entendimento das pessoas quanto à boa receptividade no ambiente organizacional (HAYES, 2002). Para que haja concretização da inclusão é necessário que a gestão da diversidade ocorra, possibilitando o desenvolvimento dos potenciais de todos dentro do ambiente organizacional, visando à realização dos objetivos das organizações (THOMAS; ELY, 1996). Em concordância, Roberson (2006) atribui a inclusão aos objetivos organizacionais a serem alcançados, para aumentar a participação de todos os colaboradores. Onde é necessária a gestão da diversidade para que aconteça a inclusão.

2.3 Desenvolvimento histórico da Gestão da diversidade nas organizações

Na década de 60, nos Estados Unidos, surgiram vários movimentos sociais e políticos que foram capazes de pressionar o governo norte-americano, de tal modo que foi instituída uma das leis mais importantes contra a discriminação no país, a Lei dos Direitos Civis em 1964. Um dos grandes movimentos antecedidos da criação da lei aconteceu em 1963, liderado por Martin Luther King na luta contra o racismo que segregam o país, nesse ano também, Betty Friedan denunciava as desigualdades de gênero e foi uma das desencadeadoras dos movimentos feministas da década de 60 (SILVA, 2020).

A Lei dos Direitos Civis de 1964 tinha por finalidade declarar como ilegais atos de discriminação dentro das empresas com base no gênero, nacionalidade, raça e religião, onde fomentou no aumento de criação de políticas organizacionais para o combate ao preconceito (KAPOOR, 2011). Além disso, a nova legislação incentiva empresas contratadas pelo governo americano a garantir oportunidades iguais para pessoas com deficiência e grupos minoritários (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

As reivindicações de direitos dos movimentos sociais e políticos obtiveram resposta tanto na atuação do Governo, proibido de exercer discriminação a candidatos a vagas de emprego no setor público, quanto no setor privado, em que o Estado estimulou as empresas que o prestavam serviço em se comprometer com ações afirmativas de responsabilidade social (SILVA, 2020).

Dentro desse cenário, pessoas que antes eram excluídas como mulheres, hispânicos, asiáticos, negros, índios e posteriormente pessoas com deficiência física, começaram a fazer parte do quadro funcional com maior participação, a fim de equilibrá-lo (FLEURY, 2000). Portanto, dentro desse contexto, as organizações pressionadas tanto pela sociedade com poder de compra, que já mudava com a entrada de grupos minoritários e reivindicavam pelo término da segregação e dos preconceitos nas questões de raça, orientação e gênero; quanto pelo governo, que pressionava as empresas com o comprometimento para a criação de ações afirmativas (SILVA, 2020).

Segundo Thomas (1991), as ações afirmativas constituíram as primeiras iniciativas aprovadas pelo governo destinadas a atenuar as questões de desigualdade no ambiente organizacional. Em concordância, Silva (2020) destaca que as ações afirmativas têm como propósito reverter questões de desigualdade e necessitam da atuação do poder público, a fim de promover equidade, portanto essas ações são medidas corretivas para um desequilíbrio social. Nessa lógica, Santos (1999) destaca que os objetivos das ações afirmativas são:

[...] eliminar desigualdades historicamente acumuladas, garantindo a igualdade de oportunidades e tratamento, bem como compensar perdas provocadas pela discriminação e marginalização, decorrentes de motivos raciais, étnicos, religiosos, de gênero e outros (SANTOS, 1999, p. 25).

Tal ação feita pelos Estados Unidos surtiu efeito em outros países, onde foram implementadas medidas em combate a discriminação de gênero e raça. Como

exemplificado pelo Alves e Galeão-Silva (2004), na África do Sul, as ações foram realizadas em combate a discriminação herdadas da apartheid, já na União Europeia, as leis foram implementadas por razões do multiculturalismo proveniente dos fluxos migratórios para a região.

Alves e Galeão-Silva (2004) revelam que o primeiro trabalho relevante que usou o termo gestão da diversidade foi do R. Rossevelt Thomas (1990), em um artigo destinado para *Harvard Business Review*, onde salientava a importância da modificação das políticas de ações afirmativas para técnicas de gestão da diversidade. Para Thomas (1990), era fundamental a mudança da perspectiva de inclusão nas organizações norte-americanas, onde a ação afirmativa contrária à adesão de trabalhadores mais competentes, logo as admissões e promoções das minorias dentro da organização seriam percebidas como não merecidas pelas demais pessoas da empresa.

O quadro 1 revela as diferenças entre ação afirmativa e gestão da diversidade, destacando a abrangência dos grupos que são atingidos, e os efeitos gerados dentro das organizações..

Quadro 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 de medidas administrativas que garantem que as características individuais e de grupo sejam consideradas como recursos de melhoria para o desempenho organizacional. “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. e Blake (1991) foram os primeiros em defesa da aplicação da gestão da diversidade em que ressaltam as vantagens das mesmas em uma perspectiva de desempenho econômico, com a redução de custos, também evidenciaram o aumento de funcionários talentosos para as organizações, aumento da criatividade e da inovação, aumento da capacidade de resolução de problemas nas empresas e muitas outras vantagens. Subbarao (1995) constatou que a diversidade da força de trabalho ocorre em diversos países, principalmente nos países em que estão em processo de desenvolvimento e os já desenvolvidos.

Estudos feitos por Thomas (1996) classificam a gestão da diversidade como a adesão de um enfoque holístico na criação de possibilidades de pleno desenvolvimento dos potenciais dentro do ambiente organizacional com enfoque nos objetivos da empresa. Silva (2020) complementa, expondo que esse tipo de gestão busca reconhecer a existência das desigualdades sofridas pelas minorias ao acesso às oportunidades dentro das empresas e por esse motivo é necessário à criação de políticas organizacionais que possibilitem a igualdade de condições no âmbito empresarial.

É necessária a noção de que a diversidade dentro da organização promoverá consequências na eficácia individual e organizacional e, portanto, a atuação da empresa com essas diversidades determinará se essas consequências serão vantajosas ou prejudiciais para a mesma. Logo, faz-se necessário o gerenciamento das diversidades com a finalidade de reduzir os conflitos intergrupais assim aumentando a eficiência dos colaboradores (NKOMO; COX, 1996). Portanto, a administração da diversidade no âmbito empresarial visa o planejamento e a execução de práticas organizacionais de gestão de pessoas objetivando a maximização das potenciais vantagens e minimizando as desvantagens da diversidade (COX, 1994).

Entre os potenciais benefícios gerados em torno da gestão da diversidade, Cox (1994) aponta o desenvolvimento do *marketing*, atendendo

segmentos de mercado mais diversificados; a promoção de criatividade e inovação; desenvolvimento organizacional; maior facilidade em resolver problemas; contratação de colaboradores mais qualificados dentro dos grupos minoritários.

Para Mendes (2004), para cada vantagem decorrente da gestão da diversidade temos os desafios a serem enfrentados pelas organizações, esses desafios serão apresentados posteriormente dentro deste referencial teórico. Desse modo, é indispensável que a organização identifique os aspectos positivos e negativos da multiplicidade dentro do âmbito organizacional para que ocorra a melhor gestão visando o alcance das vantagens e benefícios (MARQUES, 2008).

Cox (1991) classifica as implementações de iniciativas da diversidade em plural, monolítico e multicultural. Quando acontece o recrutamento e promoção das minorias sem o entendimento pela cultura dominante e somente praticam ações afirmativas excluindo a gestão da diversidade que promova a integração dos colaboradores, é chamada de plural. Quando se limita somente a ações afirmativas em somente um plano de gestão é classificado em monolíticas. Quando as diferenças são valorizadas e aproveitadas para gerar uma vantagem competitiva para a organização, é chamada de multicultural. Logo, as organizações multiculturais representam o ideal para que aconteça a integração estrutural das minorias e para gerenciamento eficaz da diversidade na corporação (LARKEY, 1996).

Cox e Blake (1991) enfatizam que, assim como as minorias que têm como preferência trabalhar em organizações com gestões que valorizem a diversidade, elas também preferem adquirir produtos e serviços desses tipos de empresas. Mendes (2004) em conformidade com o que foi apresentado anteriormente aponta que:

[...] a diversidade fortalece a imagem da empresa. Ao promover políticas e práticas voltadas para a diversidade, e assim atender a anseios sociais explícitos ou implícitos, a empresa indiretamente estimula uma percepção positiva de sua atuação e fortalece sua imagem junto à comunidade, ao governo, aos clientes e aos próprios funcionários (MENDES, 2004, p. 81).

Portanto a força de trabalho diversa dentro das empresas serve também para identificar estratégias de marketing, serviços e produtos destinados à diversidade dos consumidores, que podem gerar serviços e produtos de melhor qualidade (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999).

Segundo Cox (1994), a inclusão das minorias no âmbito empresarial ocasiona o aumento da sensibilidade cultural dos colaboradores para o diferente, permitindo a conquista de novos segmentos em casos que exigem inovações. De acordo com ele, empresas que são capazes de lidar com a diversidade nas organizações teriam competência necessária para lidar com problemáticas na organização.

As políticas de diversidade são consideradas necessárias não apenas por uma questão de justiça social dentro da perspectiva dos direitos humanos, mas também pelo valor maior de dar espaço aos talentos e às competências de todos numa sociedade plural e diversa, buscando maior representatividade e espelhamento, nas empresas, do perfil da sociedade em que atuam (AGUERRE, 2020, n.p).

Verifica-se assim que a gestão da diversidade no âmbito organizacional pode cooperar para uma organização de sucesso, visto que, possibilita um mercado mais eficiente, criativo, desenvolvido através do capital humano administrado de maneira equânime e possibilitando uma imagem corporativa benéfica diante da sociedade (MAXWELL; BLAIR; MCDUGALL, 2001). Fleury (2000) assume, o objetivo primordial da gestão da diversidade é focar na administração das relações do trabalho, compondo internamente uma força de trabalho que possa atrair os melhores talentos e fazer com que permaneçam na empresa, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos da empresa.

Robinson e Dechant (1997) notabilizam que uma demonstração de negócios sólidos que usaram a gestão da diversidade ao seu favor e tiveram resultados benéficos aumentam a probabilidade de comprometimento dos gestores e líderes em implementar as iniciativas de diversidade e inclusão na organização.

Em seguida será abordado em um campo específico, focado no Brasil, abordando os preconceitos e problemáticas no que tange às desigualdades sociais dentro do ambiente empresarial brasileiro, fazendo necessário para uma possível análise do comportamento das empresas brasileiras quanto à gestão da diversidade.

2.4 As desigualdades sociais no âmbito empresarial brasileiro: preconceitos e problemáticas

O Brasil configura-se como um país de alta diversidade em todas as esferas. É dever do estado promover a igualdade social e dispor para a sociedade

formas de reduzir essas desigualdades por meio de ações multidimensionais simultâneas (Freitas, 2015). Como forma de garantir o direito dos cidadãos de forma mais plural, a constituição de 1988 (Também chamada de Constituição Cidadã) traz como Inciso IV do Art. 3º a premissa de “promover o bem de todos. sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (Brasil, 1988). Logo, tornou-se necessário viabilizar a efetiva integração de todos os grupos, inclusive no âmbito empresarial.

A partir desse aparato legal, que marcou os avanços relacionados às políticas públicas de igualdade, as empresas também iniciaram a incorporação dessa agenda em sua organização, o que será exposto ao longo deste capítulo.

A busca por igualdade não está somente ligada a legislação, mas também a ações afirmativas baseadas na intervenção política específica aos membros de grupos sociais excluídos socialmente visando a reversão dessas desigualdades e buscando a igualdade completa por meio de oportunidades igualitárias (Alves e Galeão, 2004).

Um dos primeiros grupos que foram apoiados legalmente por políticas de inclusão foram às pessoas com deficiência. A Lei nº 8.213, de 1991 trouxe em seu Art. 93 que “A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência” (Brasil, 1991). Logo, com essa reserva de vagas, surge no mercado de trabalho uma primeira oportunidade para a inclusão desse grupo, o que foi garantido também pelo Decreto nº 4.228 que instituiu o Programa Nacional de Ações Afirmativas em 2002.

Na busca por essa inserção no mercado de trabalho, por meio de alguns programas de assistência social, como os programas de enfrentamento à extrema pobreza, buscou-se reverter através da educação básica o quadro de exclusão de pessoas com alta vulnerabilidade social. Em programas como o Bolsa Família, em que é obrigatório a frequência escolar dos beneficiados, foi possível constatar um aumento na escolarização em regiões com altos índices de vulnerabilidade social.

Não obstante, na educação superior o acesso à educação também teve uma ampliação a partir de 2012, com as cotas sociais para alunos de escolas públicas. A Lei nº 12.711/2012 traz em seu Art. 1º que:

“As instituições federais de educação superior vinculadas ao Ministério da Educação reservarão, em cada concurso seletivo para ingresso nos cursos de graduação, por curso e turno, no mínimo 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas.”

Desse modo, aumentou-se o acesso à educação superior a essa parcela da população, garantindo a possibilidade de uma educação superior gratuita, viabilizando a inserção dos mesmos no mercado de trabalho de forma a gerar uma maior equidade social.

Apesar de todos esses pequenos avanços, as desigualdades sociais no Brasil não foram minimizadas a níveis consideráveis. A concentração de renda entre a população é altamente desproporcional, onde somente 5% da população brasileira possui a mesma renda dos outros 95% da população, segundo estudo da Oxfam em 2017. Além disso, esse estudo mostra que a diferença salarial entre homens e mulheres e entre negros e brancos ainda é bastante acentuada.

Quando temos em foco as desigualdades entre negros e brancos no Brasil, ainda segundo o estudo de Oxfam, caso as tendências dos últimos 20 anos sejam mantidas, essa diferença salarial só seria superada no ano de 2089. Junto a este dado, uma pesquisa do IBGE de 2016 mostra que a população negra só alcançou em 2015 o mesmo patamar que a população branca já havia alcançado a 20 anos atrás. Com a ampliação do acesso ao ensino superior à população negra, houve um aumento significativo dos mesmos no espaço acadêmico aumentando em 12,8% até o ano de 2015. Segundo Aguerre (2020):

Esse início de ampliação da participação da população negra no ensino superior gera uma nova realidade de disponibilidade de quadros à disposição das empresas. Ao mesmo tempo, projeta novas possibilidades de ocupação de espaços em áreas mais competitivas do ensino superior, como as áreas do direito, das engenharias e da medicina, e nos cargos públicos [...] (AGUERRE, 2020, n.p).

Já em relação às desigualdades entre homens e mulheres observa-se um crescente aumento da participação feminina no mercado de trabalho, mas uma diminuta parcela em cargos de liderança. De acordo com Aguerre (2020) isso está associado, mesmo que de forma encoberta, a questão reprodutiva feminina e ao papel da mulher em relação ao homem em uma sociedade patriarcal clássica, o que justificaria a discriminação e conseqüentemente a ausência das mesmas em cargos de maior escala hierárquica. É fato que a mulher ainda dedica uma maior carga

horária que o homem para os afazeres domésticos, mas essa evidência não pode servir de justificativa para que estas não possam ascender profissionalmente.

Em uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos no ano de 2016, realizada com as 500 maiores empresas do Brasil, foi possível constatar que quanto maiores os níveis hierárquicos menor é a representatividade de mulheres e negros em cargos de liderança. Ainda segundo esse estudo:

Não é demais constatar que, ainda que o Brasil tenha figurado entre as nações mais desenvolvidas economicamente, continua apresentando desigualdades sociais de caráter estrutural, que se refletem no mundo do trabalho. É necessário, portanto, é urgente garantir o desenvolvimento econômico com desenvolvimento social. A promoção da diversidade e da equidade são passos decisivos nesse sentido (ETHOS, 2016, p. 3).

Outra minoria que historicamente sofre com discriminação é a população LGBT+. O preconceito e a injúria são os principais problemas que essas pessoas sofrem dentro e fora do ambiente de trabalho. O fato de uma pessoa assumir sua sexualidade publicamente em seu local de trabalho ainda é um grande tabu, em decorrência do medo da demissão ou rechaço por parte dos colegas de instituição (YAGO, 2020). Ainda segundo esse autor, o caso torna-se mais grave quando focamos nas pessoas transgêneras:

[...] uma vez que, além de serem fortemente estigmatizadas pela sociedade e, por essa razão, terem muita dificuldade em conseguir emprego, é característico dessa população uma maior vulnerabilidade em relação à formação escolar por causa da transfobia (YAGO, 2020, n.p).

Muitos transgêneros acabam evadindo das escolas por causa da violência e preconceito sofridos, o que os impossibilita de estarem preparados para o mercado de trabalho. De acordo com Mariano da Silva (2017) as políticas relacionadas à inserção desse grupo acabam sendo inferiores ao contingente que acaba sendo marginalizado pela transfobia estrutural.

O outro grupo que requer uma atenção quanto ao processo de igualdade social no âmbito empresarial são os profissionais com mais de 45 anos. Um dos principais desafios apontados pelas empresas seria em relação a visão de que quanto mais velhos, menos capazes e competentes esses funcionários seriam, além de, com o avanço da idade, aumentam os custos com a saúde desses profissionais. Entretanto, assim como mostram Gratton e Scott (2017) em seus estudos, o que ocorre é somente a obsolescência das habilidades, o que pode ser facilmente

revertido com a capacitação desses profissionais na utilização das novas tecnologias que possam vir a surgir no âmbito empresarial.

Por último, os embates entre culturas e crenças também estão presentes no ambiente de trabalho. A intolerância religiosa atinge em maior parte as religiões minoritárias, em que se destacam as religiões afro-brasileiras. Segundo Ortunes (2020) alguns costumes religiosos podem causar estranhamento ou mesmo desentendimentos nas organizações, geralmente relacionados a vestimentas ou rituais importantes na prática religiosa. Ainda segundo o autor:

[...] vemos que a falta de leis específicas muitas vezes cria um ambiente de incertezas tanto para as organizações quanto para os colaboradores, sendo o diálogo prévio e amistoso a melhor forma de evitar desgastes com processos. Por isso, é necessário que haja sempre uma boa articulação entre a liderança da empresa e o departamento de recursos humanos na definição de estratégias para lidar com esse desafio (ORTUNES, 2020, n.p).

Como vimos até então, os avanços mais significativos da adoção de ações afirmativas pelo poder público foi a partir dos anos 2000, apesar da Constituição de 1988 já reconhecer sua necessidade. Segundo Silva (2020, p. 503) “A adoção dessas ações afirmativas caracteriza, portanto, a concepção da gestão da diversidade com base na valorização das diferenças”. Ainda segundo este autor, somente essas ações podem eliminar a natureza estrutural da discriminação.

2.5 Diversidades nas empresas, desafios na contemporaneidade

Para Aguerre (2020) a gestão da diversidade é necessária para as empresas. Em conformidade com a afirmação apresentada, a pesquisa com 700 empresas da América Latina realizada pela *McKinsey & Company* (2020) mostra que o compromisso com a diversidade estimula melhores práticas dentro do âmbito empresarial, onde tendem a superar outras empresas em práticas de inovação, colaboração e promoção de confiança de seus líderes. O que transpõe em uma saúde organizacional mais sólida em relação aos resultados obtidos que indicam um desempenho financeiro superior aos que não a fazem.

Os benefícios que são gerados em torno dessa gestão estão acompanhados de vários desafios, para Mendes (2004) adotar políticas que estimulem a diversidade além de gerar benefícios segue acompanhado de diversos desafios dentro das organizações, cuja adaptação exige práticas mais sólidas da

gestão da diversidade. Dentre essas adversidades se encontram a dificuldade de retenção de talentos, de manutenção da estabilidade de um sistema com alta diversidade, diminuição da taxa de rotatividade de funcionários, de administrar a insatisfação e desmotivação no trabalho.

Segundo Mendes (2004) esses desafios estão atrelados a alta diversidade dentro das organizações, caso a empresa não tenha como custear a gestão da diversidade, o que pode ocorrer em organizações que implementam a diversidade somente com o objetivo de criar uma imagem favorável para os consumidores.

Horwitz e Woewitz (2007) indicam que um dos maiores desafios está ligado a programas que tenham resultados efetivos, com a possibilidade de mensuração para que possam ser analisados e estudados pelas empresas. Dentro do campo social, os desafios estão atrelados às questões de discriminação e preconceito que acabam adentrando ao contexto organizacional, dessa maneira é essencial programas de integração para enfrentar essas adversidades, contribuindo para uma modificação do quadro funcional e melhoramento da convivência os funcionários (AGUERRE, 2020).

Para isso, faz-se importante rever e ampliar o perfil e os compromissos dos quadros vinculados à gestão de pessoas nas empresas articulando uma perspectiva humanista com o entendimento das dinâmicas organizacionais e de negócios, e apoiando a formação dos profissionais de recursos humanos como agentes de mudança nessas questões (AGUERRE, 2020, n.p).

Para Torres e Pérez-Nebra (2004) somente quando as organizações pararem de perceber a diversidade como um fator apenas estético e tiver uma visão mais ampla sobre o assunto, procurando métodos efetivos e novas maneiras de abordagem dentro do ambiente organizacional elas terão êxito em conseguir os benefícios gerados em torno desse tipo de gerenciamento.

Diante da revisão conceitual e histórica exposta anteriormente, foi apresentado os aspectos e dados que tangem a formação das minorias no território nacional, bem como esclarecido os conceitos e definições dos aspectos ligados à gestão da diversidade nas organizações. Adiante foi exibido o desenvolvimento histórico da gestão da diversidade nas empresas seguido com a apresentação das desigualdades sociais no âmbito empresarial brasileiro. Posteriormente foi concluído o referencial teórico com a apresentação dos desafios que tange a gestão da

diversidade. A seguir será apresentada a metodologia, onde se dará a exposição da metodologia usada na pesquisa para atingir o objetivo do trabalho em questão, em identificar as possíveis contribuições geradas no ambiente organizacional na implementação da gestão inclusiva da diversidade por meio do estado da questão.

3 METODOLOGIA

Conforme explicado por Prodanov e Freitas (2013) a metodologia compõe um dos elementos mais importantes dentro de um trabalho científico, pois engloba os diversos métodos de estudo para a produção de um trabalho acadêmico. Portanto, a metodologia tem como finalidade a obtenção de informações através de estratégias de pesquisa com intuito de solucionar problemas em estudo.

A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14).

Leva-se em consideração que os trabalhos científicos, apresentam resultados e intelecções, por vezes distintas e outras semelhantes, dessa forma o esclarecimento dessas compreensões e definições constituem um componente importante dentro de uma monografia, dissertação ou tese (NÓBREGA-THEERRIEN; THERRIEN, 2004).

O objetivo geral deste estudo é investigar e analisar se os possíveis benefícios gerados em torno da gestão da diversidade são identificados nas organizações brasileiras. Para atingir esse objetivo e responder a questão de pesquisa: Quais são os possíveis benefícios gerados na implementação da gestão da diversidade no âmbito organizacional de acordo com a literatura brasileira? Foi escolhido como metodologia o estado da questão.

3.1 Estado da questão

Visando atrelar a pesquisa ao objetivo de estudo de caráter descritivo, com procedimentos técnicos focados em pesquisas bibliográficas e uma abordagem de análise qualitativa.

A finalidade do “estado da questão” é de levar o pesquisador a registrar, a partir de um rigoroso levantamento bibliográfico, como se encontra o tema ou o objeto de sua investigação no estado atual da ciência ao seu alcance. Trata-se do momento por excelência que resulta na definição do objeto específico da investigação, dos objetivos da pesquisa, em suma, da delimitação do problema específico de pesquisa (NÓBREGA-THEERRIEN; THERRIEN, 2004, p. 7).

Para Nóbrega-Theerrien e Therrien (2004) o método de pesquisa estado da questão diferencia-se das metodologias do estado da arte e da revisão de literatura. Enquanto o estado da arte busca como método de procedimento com

levantamento bibliográfico focado em resumos dentro de um campo de investigação e a revisão da literatura foca em levantamento bibliográfico para explicar e compreender o assunto estudado, o estado da questão busca essa coleta de dados bibliográficos mais seletivos, onde ocorre a definição do objeto de investigação.

Portanto para o estado da questão o objetivo principal é delimitar o objeto a ser estudado para elucidação da posição do pesquisador com a finalidade de fazer um texto narrativo com mapeamento de pesquisas já produzidas do tema que permita ao pesquisador um maior aprofundamento de estudo e a sua contribuição epistêmica dentro do campo estudado (NÓBREGA-THEERRIEN; THERRIEN, 2004).

Faz-se necessário a definição do processo de mapeamento dos artigos selecionados para o devido estudo, onde será feito resumos dos mais relevantes e a formulação de quadros para subsequente análise dos dados visando responder a questão de pesquisa.

3.2 Levantamento bibliográfico sobre o objeto de estudo

Para devida pesquisa é de extrema importância sites de fácil manuseio e que possuem artigos com base de dados consistentes e confiáveis, dentre esses sites foram escolhidos três para iniciar as pesquisas, sendo eles: Portal de Periódicos de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Fundação Getulio Vargas (FGV) e por fim a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Todos os sites foram escolhidos por possuírem uma coleção abrangente de artigos científicos brasileiros e por dispor de um número considerável de autores relacionados à temática gestão da diversidade no âmbito empresarial.

Os descritores selecionados para devida pesquisa foram feitos em conformidade com o referencial teórico e a problemática de pesquisa, sendo eles: diversidade, empresas, organizações e gestão. Apesar de empresas e organizações serem semelhantes, utilizar ambos os nomes aumentou o número de artigos a serem analisados, possibilitando uma melhor seleção dos mesmos.

Após a pesquisa feita dos descritores foi utilizado o operador booleano AND, que “[...] restringe a pesquisa, equivalente à expressão: “com todas as palavras”. Os resultados recuperados devem conter um termo e o outro” (OLIVEIRA, 2009, n.p), tornando possível a redução da quantidade de artigos para que fossem selecionados os trabalhos relacionados à temática. O mapeamento desses estudos

com os resultados encontrados e as devidas análises feitas foram expostos no capítulo a seguir, visando responder a questão de pesquisa e fazer comparações e análises dos trabalhos.

4 MAPEAMENTO DOS ARTIGOS PESQUISADOS

4.1 Portal SciELO

O primeiro portal acessado para as pesquisas foi o SciELO, que consiste em uma biblioteca virtual na qual contém uma coleção de artigos científicos brasileiros consistentes e confiáveis. As investigações dos descritores foram feitas primeiramente sem a utilização dos filtros disponibilizados no *site*. Como se pode observar no quadro 2 foram usados separadamente os descritores. Como resultados temos uma grande quantidade de artigos, sendo o descritor empresas com maior número de artigos e o descritor diversidade com menor número de artigos.

Quadro 2- Artigos encontrados do *site* SciELO

Descritores	Total de Artigos
Diversidade	18
Empresas	913
Organizações	221
Gestão	275
TOTAL	1427

Fonte: Elaborado pela Autora.

Em seguida foi utilizado o operador booleano AND com a finalidade de diminuir o número de artigos relevantes a serem analisados para devido estudo, possibilitando uma maior especificidade em relação ao assunto (Quadro 3).

Quadro 3- Artigos do *site* SciELO com o uso do operador booleano AND

Descritores	Total de Artigos	Total de artigos relativos
Diversidade AND Empresas	89	3
Diversidade AND Organizações	93	0
Diversidade AND Gestão	194	1
TOTAL	376	4

Fonte: Elaborado pela Autora.

Após o levantamento feito, foi encontrado um total de 376 artigos dentro os quais 4 foram selecionados como artigos relativos ao tema estudado e que atendiam a análise do questionamento de pesquisa. Os estudos foram encontrados usando o operador booleano AND nos descritores, 3 artigos relacionados à Diversidade AND Empresas e 1 artigo relacionado a Diversidade AND Gestão. Ressalta-se que as pesquisas feitas no site SciELO ocorreram no dia 08 de janeiro de 2021 e estão sujeitas a mudanças na quantidade de acordo com a atualização do portal.

4.2 Portal FGV

Semelhante a pesquisa feita no Portal SciELO foi realizada no Portal FGV. O referido site foi escolhido por possuir um amplo acervo relacionado a pesquisas referente a gestão de empresas e também por possuir uma base de dados confiável e sólida. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa dos descritores separadamente sem uso dos filtros disponibilizados pelo site (Quadro 4).

Quadro 4- Artigos do *site* FGV

Descritores	Total de Artigos
Diversidade	99.292
Empresas	1.022.349
Organizações	79.129
Gestão	240.002
TOTAL	1.440.772

Fonte: Elaborado pela Autora.

Decorrente ao número vasto de artigos encontrados em relação aos descritores separadamente, foram utilizados outros parâmetros para chegar aos estudos selecionados no Quadro 5, dentre eles além do uso do operador booleano AND, foi utilizado alguns filtros disponibilizados no site, o primeiro filtro utilizado estabelece a pesquisa dos descritores somente ao título do artigo, logo em seguida foi aplicado a exclusão dos artigos referentes ao Portal SciELO nos quais continham

na plataforma FGV, pois os mesmos foram analisados anteriormente. Depois de estabelecer os devidos parâmetros, seguem os resultados obtidos no Quadro 5.

Quadro 5- Artigos encontrados do *site* FGV com o uso do operador booleano AND e filtro estabelecendo o título do artigo menos artigos do *site* SciELO

Descritores	Total de Artigos	Total de artigos relativos
Diversidade AND Empresas	53	1
Diversidade AND Organizações	53	4
Diversidade AND Gestão	88	2
TOTAL	194	7

Fonte: Elaborado pela Autora.

Depois de realizar as pesquisas e fazer a análise dos artigos retirando aqueles que não se enquadram no tema, foram selecionados 7 destes para uma avaliação mais minuciosa posteriormente visando um melhor enquadramento de artigos para estudo. As pesquisas realizadas no Portal FGV foram feitas dia 09 de janeiro de 2021 e estão propensas a mudanças na quantidade de acordo com as atualizações do *site*.

4.3 Portal CAPES

O último site escolhido foi o Portal CAPES, este demonstra um caráter de alta confiabilidade, sendo vinculado ao Ministério da Educação do Brasil, além dessa característica como embasamento para escolha o grande acervo disponibilizado pelo portal foi primordial para compor uma das fontes de pesquisa do estudo em questão. O apuramento dos estudos foi realizado no dia 09 de janeiro de 2021 e está passível a alterações de acordo com as atualizações do *site*.

A busca por artigos de primeiro modo feita no *site* segue a mesma realizada nas anteriores, foi usado os descritores separadamente e sem a utilização de nenhum filtro disponibilizado pelo *site*, chegaram aos seguintes resultados expostos no quadro 6:

Quadro 6- Artigos do *site* CAPES

Descritores	Total de Artigos
Diversidade	28.675
Empresas	80.053
Organizações	21.435
Gestão	55.695
TOTAL	185.858

Fonte: Elaborado pela Autora.

O mesmo modelo de busca feito no Portal FGV foi feito no Portal CAPES no quadro 7, foi utilizado o operador booleano AND mais o filtro disponível limitando a pesquisa dos descritores ao título dos artigos, porém não foi necessário atribuir a exclusão dos artigos da SciELO. Logo depois foram escolhidos os periódicos científicos relativos ao assunto estudado, obtendo o resultado apresentado no quadro 7.

Quadro 7- Artigos encontrados do *site* CAPES com o uso do operador booleano AND nos descritores, com filtro dos descritores ao título do artigo

Descritores	Total de Artigos	Total de artigos relativos
Diversidade AND Empresas	12	0
Diversidade AND Organizações	11	0
Diversidade AND Gestão	46	1
TOTAL	69	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

Após a análise dos artigos, alguns deles não foram selecionados como relativos, pois já estavam compondo nas escolhas dos portais anteriores. Nota-se uma significativa diminuição de relativos do quadro 7 comparados ao quadro 3 e ao quadro 5.

4.4 Resultado geral do mapeamento

As pesquisas realizadas anteriormente resultaram em uma totalidade de 639 artigos dos portais SciELO, FGV e CAPES. Posteriormente com a observação dos títulos e do enquadramento de pesquisa foram selecionados 12 artigos que se relacionam com o tema escolhido. Buscando uma maior especificidade do tema foi necessária uma avaliação mais minuciosa dos artigos, chegou-se a um total de 7 artigos diretamente relativos à temática abordada.

No quadro 8 exibe o total de trabalhos relativos a cada descritor. Dentro dos resultados foi obtido 2 para diversidade AND empresas, 3 estudos para diversidade AND organizações e por fim 2 artigos relativos para diversidade AND gestão. Os descritores serão usados como subtópicos para a análise de artigos.

Quadro 8- Somatório artigos relativos encontrados nos sites SciELO, FGV e CAPES

Descritores	Artigos Relativos
Diversidade AND Empresas	2
Diversidade AND Organizações	3
Diversidade AND Gestão	2
TOTAL	7

Fonte: Elaborado pela Autora.

Por último segue o quadro 9 com os títulos dos trabalhos, ano de publicação, autor, tipo e o site que foi encontrado.

Quadro 9- Informações gerais das publicações selecionadas em cada site de pesquisa (SciELO, FGV, CAPES)

Título da Pesquisa	Ano de publicação	Autor(a)(es)	Tipo	Site
A crítica da gestão da diversidade nas organizações	2004	ALVES; GALEÃO-SILVA	Artigo	SciELO
Gerenciando a diversidade cultural:	2000	FLEURY	Artigo	SciELO

experiências de empresas brasileiras				
Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras	2014	NÓBREGA; SANTOS; JESUS	Artigo	FGV
A influência da gestão da diversidade na produtividade em organizações do ramo da construção civil	2016	SILVA <i>et. al.</i>	Artigo	FGV
Políticas de diversidade nas organizações uma questão de discurso?	2009	SARAIVA; IRIGARAY	Artigo	FGV
Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro	2005	SAJI	Dissertação	FGV
Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão	2020	RENNER; GOMES	Artigo	CAPES

Fonte: Elaborado pela Autora.

No próximo capítulo será feita a análise minuciosa desses estudos, relacionando os mesmos para comparação a fim de responder a pergunta central deste trabalho: Quais são os possíveis benefícios gerados na implementação da gestão da diversidade no âmbito organizacional de acordo com a literatura brasileira? E atender o objetivo geral e os objetivos específicos de estudo, em

investigar e analisar se os possíveis benefícios gerados em torno da gestão da diversidade são identificados nas organizações brasileiras, verificar se a gestão da diversidade é praticada no âmbito empresarial brasileiro, identificar a existência de programas sólidos de gestão dentro das empresas brasileiras para atingir os objetivos de inclusão, evidenciar os desafios enfrentados no meio organizacional quanto à gestão da diversidade.

5 ANÁLISE DOS ESTUDOS SELECIONADOS

As análises dos artigos serão feitas a partir dos descritores usados, a separação dos subtópicos serão feitas por diversidade AND empresas, diversidade AND organizações e diversidade AND gestão, cada um contendo um quadro com as sínteses dos trabalhos encontrados de acordo com os descritores usados, fazendo as comparações necessárias dos mesmos na tentativa de encontrar as respostas para a questão de pesquisa e seus objetivos específicos.

É importante salientar que essa pesquisa foi realizada com propósito de apresentar a relação da gestão da diversidade no âmbito empresarial e os resultados obtidos em torno dessa prática administrativa dentro das empresas.

5.1 Artigos a partir dos descritores diversidade AND empresas

Os estudos selecionados a partir dos descritores diversidade AND empresas foram referente aos autores Fleury (2000), Alves e Galeão-Silva (2004), ambos artigos foram encontrados no portal SciELO, a seguir no quadro 10 exibe uma síntese desses estudos e adiante as análises das pesquisas.

Quadro 10- Síntese dos artigos encontrados nos descritores diversidade AND empresas

Autor: FLEURY.

Tema: Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.

Objetivo: Trazer o tema da diversidade cultural em empresas brasileiras para a pauta das discussões.

Ano: 2000

Autor: ALVES; GALEÃO-SILVA.

Tema: A crítica a gestão da diversidade nas organizações.

Objetivo: Incrementar o conhecimento sobre o fenômeno das práticas de gestão da diversidade nas organizações, problematizando-as a partir de uma revisão da literatura internacional e nacional sobre o tema.

Ano: 2004

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para os descritores diversidade AND empresas, ambos os estudos encontrados seguem uma mesma linguagem, preocupando-se com a gestão da diversidade no âmbito empresarial brasileiro, mas trazendo como modelos base estudos sobre a aplicação desse modelo de gestão em países norte americanos, como Estados Unidos e Canadá.

Em seu trabalho, Fleury (2000) faz uma retomada histórica inicial mostrando que a partir dos anos 90, período de grandes mudanças no ambiente empresarial, o tema diversidade cultural emerge nas empresas brasileiras, muito em decorrência de empresas multinacionais que possuem sede no país e vinham sofrendo pressão por parte das matrizes norte americanas que estavam vivendo um processo de implementação dessa temática em suas empresas por meio de dispositivos legais.

O autor também fala que esse aparato legal em países norte-americanos gerou a criação de programas de ampliação do espaço das minorias, aumentando conseqüentemente a representatividade numérica delas nas empresas. Mas o autor diz que essa legislação só tem êxito quando há um crescimento econômico como pré-requisito para seu sucesso.

Ambos os autores conceituam diversidade cultural como um sistema social em que pessoas pertencentes às minorias coexistem com grupos de maioria. Trazendo este tema para a perspectiva organizacional e individual, segundo Fleury (2000) a diversidade da força de trabalho traz benefícios tanto individuais quanto organizacionais e gerenciar essa diversidade cultural possibilita maximizar as potencialidades da diversidade e minimizar os conflitos intergrupais entre membros da maioria e minoria.

Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e em variáveis de desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação). Os resultados organizacionais podem impactar o nível de atendimento, de *turnover*, de qualidade do trabalho e de lucratividade (Fleury, 2000, p. 20).

Nos dois artigos analisados para esses descritores foi utilizado como referencial o trabalho de Cox (1994). Baseado nesse trabalho, Fleury (2000) lista esses possíveis benefícios da gestão da diversidade:

[...] atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho; desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado

diversificados; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; desenvolver a flexibilidade organizacional (Fleury, 2000, p. 21).

Tanto para Fleury (2000) quanto para Alves (2004) e Galeão-Silva (2004), as práticas de diversidade no modelo norte americano tiveram que ser adaptadas à realidade brasileira devido à barreira cultural da não aceitação do preconceito decorrente da miscigenação observada no país. Segundo Alves (2004) e Galeão-Silva (2004) a discriminação acaba sendo ocultada pelo mito da democracia racial e sem o seu reconhecimento "[...] não há como sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho" (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

Fleury (2000) foca sua pesquisa na inclusão de gênero e racial. Para ele o conceito de diversidade cultural ainda estava muito restrito a estes grupos até o ano de publicação deste artigo. Já Alves (2004) e Galeão-Silva (2004) focaram seu trabalho, em maior parte, somente na inclusão racial.

Por fim, Fleury conclui que uma abordagem legal, assim como nos países norte americanos, não é interessante como forma de inclusão das minorias no meio empresarial. Para ele, o foco deve ser menos ideológico e mais estratégico.

A nosso ver, um caminho promissor é ampliar o foco de atuação, incorporando ao programa objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio (Fleury, 2000, p. 25).

Na visão de Alves (2004) e Galeão-Silva (2004) a gestão da diversidade deve ser defendida porque, quando comparada a políticas de ação afirmativa, aquela mostra-se socialmente mais justa, além de, por meio de um bom gerenciamento da diversidade, as organizações podem ganhar vantagens competitivas devido às diferentes experiências e habilidades dos indivíduos. Esses atributos pessoais, ou de grupo, influenciaram positivamente o desempenho da organização.

Ainda segundo estes autores, a implementação da gestão da diversidade possui alguns obstáculos, entre eles:

[...] o ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e sua efetividade; uma atitude preconceituosa em relação a colegas ou chefes que são beneficiários desses programas; e as dificuldades em modificar rotinas de administração de recursos humanos para incluir a questão da diversidade (Alves, Galeão-Silva, 2004, p. 23).

Uma contribuição muito interessante que estes autores trazem é que no contexto internacional e local a gestão da diversidade tem ganhado caráter ideológico e, dependendo de como a gestão da diversidade for gerenciada, ela pode sofrer uma transformação sendo incorporada à lógica produtiva em que as diferenças passam a ser vistas somente como vantagem competitiva, e isso transforma-as em um recurso que pode ser gerenciado, o que acarretaria a neutralização das diferenças e transformação destas em simples mercadorias.

5.2 Artigos a partir dos descritores diversidade AND organizações

Os estudos selecionados a partir dos descritores diversidade AND organizações foram referentes aos autores Nóbrega (2014), Silva (2016), Saraiva e Irigaray (2016), todos os artigos foram encontrados no portal FGV, a seguir no quadro 11 exibe uma síntese desses estudos e adiante as análises das pesquisas.

Quadro 11- Síntese dos artigos encontrados nos descritores diversidade AND organizações

Autor: NÓBREGA *et al.*

Tema: Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras.

Objetivo: O objetivo do estudo fez-se focado em investigar como a diversidade no ambiente empresarial pode contribuir para o avanço da competitividade por meio da criatividade.

Ano: 2014

Autor: SARAIVA; IRIGARAY.

Tema: Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?

Objetivo: O propósito do estudo é investigar a efetividade de políticas de estímulo à diversidade em empresas brasileiras filiais a uma empresa multinacional.

Ano: 2009

Autor: SILVA *et al.*

Tema: A influência da gestão da diversidade na produtividade em organizações do ramo da construção civil

Objetivo: O objetivo principal do estudo em questão fez-se em investigar como a gestão da diversidade intervém no rendimento das empresas do ramo civil da

cidade de Mossoró.

Ano: 2016

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os três artigos mencionados deixam claro a importância da gestão da diversidade tanto para o âmbito empresarial quanto para questões sociais de diminuição da desigualdade sofrida pelas minorias. O foco das pesquisas está relacionado a empresas brasileiras e como as mesmas atuam em relação à gestão da diversidade no âmbito empresarial.

Todos os estudos em questão mostram que a gestão da diversidade pode sim trazer benefícios para as organizações. Segundo Nóbrega *et al* (2014) as empresas pesquisadas por ele afirmam que a diversidade pode contribuir para um melhoramento das tomadas de decisões, trabalho em equipe e criatividade dentro das empresas que ocasiona o surgimento de inovações resultando em um adendo às vantagens competitivas. O autor expõe que as organizações investigadas possuem a diversidade de mão de obra de forma aleatória e que não possuem reserva de vagas para as minorias, onde somente se referem ao sistema de cotas para deficientes físicos.

Nóbrega *et al* (2014) afirma que a pesquisa feita evidenciou que as empresas estudadas não possuem uma base de dados que mensuram a influência desse tipo de gestão e não fazem levantamento quantitativos em relação a força de trabalho. Dentre essas organizações pesquisadas pelo autor as mesmas não possuem nenhum tipo de gestão em relação à diversidade no seu ambiente empresarial e nenhum programa específico para a inclusão da mesma. O que demonstra despreparo dessas empresas para tal questão, mesmo sabendo o que constitui diversidade e ter a percepção em relação a sua importância e os benefícios que essa gestão pode oferecer para a empresa.

De acordo com os estudos feitos por Nóbrega *et al* (2014), os benefícios em relação à diversidade dentro das empresas não acontecerão se não souberem gerenciá-las, podendo resultar em desvantagem competitiva. Ele cita em seu estudo bibliográfico que seis áreas da empresa podem ser beneficiadas com a adesão da gestão da diversidade, sendo elas: financeiro, marketing, criatividade, flexibilidade, melhor solução dos problemas e aquisição de fontes.

Conforme as pesquisas feitas por Saraiva e Irigaray (2009) as organizações filiais analisadas demonstraram que a gestão da diversidade constitui apenas um discurso empresarial dentro das mesmas, destinadas somente à área de marketing para melhoramento da imagem no mercado. Contrapondo o discurso exposto pelo autor em que a empresa matriz fala que se beneficia da criatividade e inovação por meio das diferentes experiências, perspectivas e culturas que obtém na sua força de trabalho.

Dentro da investigação feita à empresa e filiais não possuem um método de gestão da diversidade concreto cabendo somente viabilizar práticas de diversidade e inclusão por meio do termo de responsabilidade do gerente. Saraiva e Irigaray (2009) expõem que os resultados obtidos demonstram que as políticas das empresas são pouco efetivas devido ao preconceito arraigado dos colaboradores. Saraiva e Irigaray (2009) enfatizam que muitos dos países visam à diversidade somente para atender as legislações, desvinculando das preocupações sociais.

Segundo os estudos feitos por Silva *et al* (2016) um método eficaz de diversidade é capaz de deixar os profissionais confortáveis e aptos para lidar com todos os tipos de diferenças dentro do ambiente organizacional. Por outro lado, ele expõe também que apesar das pesquisas acadêmicas expondo alguns benefícios em torno da gestão da diversidade, nem sempre representa a realidade das empresas. Apesar de que a mesma se constitui como uma vantagem competitiva essencial no mercado atual. Portanto, segundo Silva *et al* (2016) uma organização heterogênea é adequada para empresas que buscam uma clientela diversificada, na qual os clientes conseguem se identificar melhor com a imagem da empresa.

De acordo com a análise qualitativa das organizações estudadas por Silva *et al* (2016), as mesmas desconhecem qualquer tipo de programa ou prática para lidar com a diversidade dentro do ambiente organizacional. Além de não possuírem nenhum tipo de inclusão das diversidades além do que é obrigatório por lei em relação às pessoas com deficiência. O que demonstra que as empresas estudadas pelo autor se preocupam em somente atender exigências legais.

O autor Silva *et al* (2016) apresenta que quando foi constatado a relação dos diferentes grupos nas empresas no ambiente organizacional, foi percebido que a diversidade mostra efeitos positivos, sendo eles: criatividade, inovação, aprendizado e compartilhamento de novas experiências. O mesmo deixa evidente a importância

de programas de implementação e gerenciamento da diversidade no ambiente de trabalho buscando por vantagens competitivas.

Quanto aos desafios enfrentados Saraiva, Irigaray (2009) e Silva *et al* (2016) entram em comum acordo com seus estudos, demonstrando a dificuldade em lidar com os preconceitos, isolamento, insatisfação, resistência a mudanças e absenteísmo.

Os três estudos deixam claro que as empresas brasileiras estudadas por eles têm conhecimento a respeito da diversidade, não possuem programas concretos, efetivos e sólidos em relação a gestão da diversidade e nem programas de adesão para equanimidade dos colaboradores, apesar de conhecerem os efeitos positivos gerados em torno da diversidade e inclusão no ambiente empresarial.

Após a análise feita dos artigos encontrados pelos descritores diversidade AND organizações, iremos adentrar a avaliação dos artigos encontrados referente à aplicação do método booleano AND nos descritores diversidade e gestão.

5.3 Artigos a partir dos descritores diversidade AND gestão

Os estudos selecionados a partir dos descritores diversidade AND gestão foram referentes aos autores Saji (2005), descoberto no portal FGV, Renner e Gomes (2020), identificado no portal CAPES, a seguir no quadro 12 exibe uma síntese desses estudos e adiante as análises das pesquisas.

Quadro 12- Síntese dos artigos encontrados nos descritores diversidade AND gestão

Autor: SAJI.

Tema: Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro.

Objetivo: Utilizando do método estudo de caso com um modelo de gestão da diversidade adequado à realidade das empresas brasileiras, com a finalidade de evidenciar como as organizações brasileiras de capital nacional lidam com o assunto diversidade.

Ano: 2005

Autor: RENNEN; GOMES.

Tema: Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão.

Objetivo: Análise dos conceitos de diversidade sob a ótica da administração e a transição da proposição de ação afirmativa para a gestão da diversidade nas organizações, com o objetivo de ampliar o entendimento em relação ao tema.

Ano: 2020

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os dois artigos mencionados tratam sobre a gestão da diversidade nas empresas, ambos visam à redução da discriminação e do preconceito das minorias a fim de ter um tratamento igualitário, para isso é utilizado pelas empresas o meio de gestão da diversidade, relatam também acerca da aplicação de ações afirmativas.

A abordagem de Saji (2005) versa sobre a gestão da diversidade, em que para reduzir a discriminação, as empresas criam estratégias para melhorar o desempenho empresarial e garantir o tratamento igualitário, com isso, as empresas utilizam programas para valorizar a diversidade. As ações afirmativas proporcionaram uma diversidade no interior das organizações norte americanas, promovendo a inclusão de grupos minoritários, entretanto quando ocorre a má administração da diversidade a organização pode sofrer consequências negativas.

Segundo Saji (2005) a gestão da diversidade no Brasil foi adotada pelo governo por meio da Constituição Brasileira no qual encontra-se medidas para garantir direitos iguais a todos, além de também estabelecer medidas para as pessoas portadoras de necessidades especiais. Verifica-se no presente artigo que em 40% de 247 empresas brasileiras apresentam certa modalidade de ação afirmativa atingindo aproximadamente 1.170.597 funcionários, pesquisa disponibilizada pelo Instituto Ethos em 2003.

Trazendo a discussão das autoras Renner e Gomes (2020), semelhante à de Saji (2005), abordam em seu artigo que uma boa gestão da diversidade de pessoas nas organizações iria gerar uma melhora nos resultados financeiros das empresas. Diante da exclusão social e da busca pelo tratamento igualitário, a ação afirmativa busca pela reversão dos quadros de desigualdade, são um conjunto de políticas públicas com o intuito de corrigir e diminuir a discriminação, porém houve a transição da ação afirmativa para a gestão da diversidade.

Renner e Gomes (2020) apresentam os dados da consultoria americana McKinsey, em estudo de 2018 que aponta as vantagens da inclusão e da diversidade nas empresas. Assim, quando acontece a inclusão de grupos

minorizados no quadro de gestão das empresas a mesma possibilita uma visão mais ampla, pois a implementação de práticas promove valor ao negócio, sendo assim, necessária a gestão da diversidade nas empresas brasileiras e devendo contemplar em todos os pilares da diversidade. Portanto, é benéfico o balanceamento harmonioso da diversidade, pois gera melhores resultados no ponto de vista econômico e social, tendo em vista uma empresa com várias culturas, habilidades e experiências. Ambas as pesquisas entram em comum acordo na geração de vantagens competitivas, dentre as quais estão: melhoria da imagem da empresa no mercado e aumento de ganhos econômicos.

Vale ressaltar que no último artigo mencionado, as autoras Renner e Gomes (2020) sustentam a transição de ação afirmativa para a gestão da diversidade, demonstrando que a visão hegemônica deve ser retirada e incluir a gestão da diversidade com uma maior heterogeneidade, com isso as empresas devem ter métodos não discriminatórios para selecionar seus funcionários. Já Saji (2005) declara que as organizações não devem ficar limitadas às ações afirmativas e devem incluir a diversidade no seu modelo de gestão.

Os resultados encontrados em ambos os estudos apresentam que as organizações brasileiras necessitam avançar na gestão da diversidade e ampliar medidas para promover a inclusão de minorias, devendo assim, integrar diversidade à gestão, pois com a evolução do tratamento da gestão da diversidade nas empresas brasileiras proporcionará benefícios amplos podendo alcançar melhores resultados econômicos e sociais. Para Renner e Gomes (2020) a gestão da diversidade no Brasil é relativamente recente comparada a países da Europa e Estados Unidos e se constitui como necessário nas empresas brasileiras em relação aos índices de desigualdade estudados pelas pesquisadoras.

Somente um artigo referente à autora Saji (2005) apresenta um modelo de gestão da diversidade, o programa apresentado foi referente à empresa Serasa, chamado Programa de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência. No estudo da autora revela que até o ano de pesquisa eram treinadas mais de 12 pessoas pelo projeto e que o índice de aproveitamento da Serasa era de mais de 90%.

O modelo apresentado no estudo da Saji (2005) apresenta um programa focado em pessoas maiores de 18 anos com ensino médio concluído ou universitário na área de administração ou economia, no qual passavam por um intensivo de 480 horas de treinamento, perpassando posteriormente durante 6 meses a trabalhar em

diferentes áreas dentro da empresa com avaliações constantes e por fim selecionados para efetivação dentro da Serasa ou encaminhamento para outras dos demais que não eram selecionados empresas.

Quanto aos desafios enfrentados à autora Saji (2005) exemplifica no seu estudo, um deles foi referente ao gasto com qualificação, adaptação das instalações e seleção dos efetivados. A mesma enfatiza que a gestão da diversidade brasileira é limitada a pessoas com deficiência, onde em seu estudo concluiu que poucas são as organizações que possuem programas formais mais abrangentes, envolvendo raça, cor, gênero e os demais.

6 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido foi objetivado a partir da premência de identificar as possíveis contribuições geradas no ambiente organizacional na implementação da gestão inclusiva da diversidade. O estudo realizado foi de caráter descritivo, com procedimentos técnicos focados em pesquisas bibliográficas e uma abordagem de análise qualitativa.

A partir dos 7 artigos selecionados para análise, foi possível observar que todas as produções correlacionam estudos de pesquisadores dos Estados Unidos e Europa com o ambiente empresarial brasileiro o que facilitou a análise e subsequentemente em atender a responder os objetivos específicos do estudo. Nesse sentido, optou-se então por responder inicialmente os objetivos específicos da pesquisa.

Quanto ao primeiro objetivo específico objetivo em verificar se a gestão da diversidade é praticada no âmbito empresarial brasileiro, a resposta obtida em todos os estudos é que as maiorias das empresas brasileiras ainda não possuem gestão da diversidade e se limitam basicamente em cumprimento da legislação, onde necessitam avançar nesse modelo de gestão e ampliar medidas para promover a inclusão de minorias, devendo assim, integrar diversidade à gestão, pois com a evolução do tratamento da gestão da diversidade nas empresas brasileiras proporcionará benefícios amplos podendo alcançar melhores resultados econômicos e sociais.

Acerca do segundo objetivo específico em identificar a existência de programas sólidos de gestão dentro das empresas brasileiras para atingir os objetivos de inclusão, somente 2 dos artigos expõem estratégias de gestão sólidas ligadas à diversidade. Fleury (2000) aponta o estudo da companhia ALPHA subsidiária de uma companhia norte-americana, na qual adaptou o programa da matriz para a realidade brasileira, focadas nas barreiras de gênero e origem. Saji (2005) expõe o programa realizado pela Serasa focado em pessoas com deficiência. Os demais estudos expõem a falta de programas sólidos e formais nas empresas brasileiras, envolvendo as minorias, expondo a falta de gerenciamento em relação à diversidade dentro das mesmas, salvo algumas exceções.

Já em relação ao terceiro objetivo específico em evidenciar os desafios enfrentados no meio organizacional quanto à gestão da diversidade, pode-se afirmar

que a maioria dos artigos exibiam desafios dentro do ambiente empresarial, tanto por meio de pesquisas bibliográficas quanto por meio de pesquisas de campo.

Segundo os estudos de Saraiva e Irigaray (2009) e Silva *et al* (2016), por meio das pesquisas de campo feitas em empresas brasileiras, entraram em comum acordo de que os desafios que devem ser solucionados estão ligados a discriminação, insatisfação, resistência a mudanças, absentismos e isolamento. Complementado pelas pesquisas de Saji (2005) quando expõe a dificuldade de seleção da mão de obra, adaptação da equipe e da empresa e gastos com a qualificação.

Sustentado pela pesquisa bibliográfica de Nóbrega *et al* (2014), na qual ele apresenta alguns desafios a serem solucionados, sendo eles: existência de conflitos interpessoais, problemas de comunicação, aumento de custos para qualificação e absenteísmo.

Não obstante, é necessário evidenciar as limitações do estudo focadas somente aos artigos escolhidos para análise.

Quanto ao problema de pesquisa: Quais são os possíveis benefícios gerados na implementação da gestão da diversidade no âmbito organizacional de acordo com a literatura brasileira? Foram identificados ao longo dos estudos estes potenciais efeitos positivos: melhoramento na solução de problemas, ambiente mais criativo e inovador, melhor tomada de decisões, melhoramento da agilidade e flexibilidade, melhoramento da imagem no mercado, aumento da qualidade de trabalho e aumento da lucratividade. Porém as pesquisas se limitam à exposição qualitativa sem a obtenção de dados quantitativos quanto a análises financeiras das empresas.

Em relação ao objetivo geral desta pesquisa em investigar e analisar se os possíveis benefícios gerados em torno da gestão da diversidade são identificados nas organizações brasileiras. O estudo evidenciou que apesar de todos os artigos mencionarem a existência dos benefícios gerados em torno da gestão inclusiva, a maioria deles não citam benefícios identificados dentro das empresas brasileiras estudadas, pois grande parte delas não possuem programas de inclusão à diversidade para atingir tais benefícios.

O estudo em questão visa enfatizar a importância do assunto diversidade e inclusão no meio empresarial, a fim de contribuir para o aprofundamento do tema no meio acadêmico e estimular a adoção da gestão da diversidade em um número

maior de empresas, atraindo a atenção das organizações ao mostrar os possíveis benefícios gerados em torno da aplicação da gestão da diversidade. Trazendo benefícios para a sociedade assim como para as organizações no que tange ampliação de estudos e reflexões, objetivando uma práxis diversificada e inclusiva.

Espera-se que o presente estudo incentive novas pesquisas de caráter quantitativo relacionados às análises dos benefícios financeiros gerados em torno da gestão da diversidade, onde possam aprofundar dentro da temática e obter um melhor embasamento relacionado a esse tema. Faz-se necessário também a necessidade de estudos que demonstrem a importância de implantação de programas de inclusão para as demais minorias além das pessoas com deficiência, e pesquisas relacionadas a métodos de gestão focados em cada grupo para que possam ser apresentadas posteriormente as organizações e adaptadas a suas realidades.

É evidente que a adoção da gestão da diversidade nas organizações não é algo simples, mas se faz necessário em relação aos índices de desigualdade no ambiente empresarial e a obtenção de novas vantagens competitivas na atualidade. A necessidade de conscientização é o primeiro passo para haja a criação de métodos de gestão aplicáveis dentro da realidade das empresas. No entanto, os programas de inclusão devem atender a diversidade como um todo e não ser focado em atender somente a exigências legais como é notado dentro de grande parte das organizações no Brasil.

REFERÊNCIAS

- 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: Senac, 2020.
- AID TO THE CHURCH IN NEED (Brasil). **Liberdade religiosa no mundo**. 13. ed. São Paulo: Acn, 2016. 35 p.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 44, n. 3, p. 20-29, set. 2004.
- AZEVEDO, Amailton Magno; SILVA, Adriana Maria de Souza da; CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa da. Reflexões sobre o racismo: desigualdade, raça e gênero no mundo do trabalho. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Senac, 2020.
- BBC NEWS (Brasil). **O Brasil cai 9 posições em ranking de igualdade de gênero**. 2014. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/10/141028_desigualdade_full_lab>. Acesso em: 11 set. 2020.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 12 set. 2020.
- _____. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jul. 1991.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 05 nov.2020.
- BRASIL. **LEI Nº 12.711, DE 29 DE AGOSTO DE 2012**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm>. Acesso em: 10 nov.2020.

BRASIL. **LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213compilado.htm>. Acesso em: 06 nov.2020.

CHAVES, Luís de Gonzaga Mendes. Minorias e seu estudo no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 149-168, 1970.

CORTELLA, Mário Sérgio. **A Diversidade: Aprendendo a Ser Humano**. 1. ed. São Paulo: 3Dea Editora, 2020. 128 p.

COX, T., Jr.. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1994.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy Of Management Perspectives**, [S.L.], v. 5, n. 3, p. 45-56, mar. 1991

DANNER, Leno Francisco. Estado, política e evolução social: uma tendência para este século xxi. **Sociedade e Estado**, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 61-87, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO).

ENRICONI, Louise. **O que são minorias?** 2017. Disponível em:

<<https://www.politize.com.br/o-que-sao-minorias/>>. Acesso em: 16 set. 2020.

FERDMAN, B. M. Teaching inclusion by example and experience: creating an inclusive learning environment. In: MCFEETERS, B. B.; HANNUM, K.; BOOYSEN, L. (Ed.). **Leading across differences: cases and perspectives**. San Francisco: Pfeiffer, 2010. p. 37-49.

FIGUEIREDO, Dannel; MORAIS, Pâmela. **LGBTfobia no Brasil: fatos, números e polêmicas**. fatos, números e polêmicas. 2018. Disponível em:

<<https://www.politize.com.br/lgbtfobia-brasil-fatos-numeros-polemicas/>>. Acesso em: 10 set. 2020.

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

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO (Brasil). **Quem São**. Brasil, 12 nov. 2013.

Disponível em: <<https://www.gov.br/funai/pt-br/atuacao/povos-indigenas/quem-sao>>. Acesso em: 07 out. 2020.

- GARBIN, Andréia de Conto; CRUZ, Myrt Thânia de Souza. Desafios da gestão da diversidade da pessoa com deficiência. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas: indicadores sociais das mulheres no brasil**. São Paulo: Senac, 2020.
- GESTÃO KAIRÓS (Brasil). **O que você precisa saber para aprimorar as práticas de diversidade e inclusão da sua empresa?** 2018. Disponível em: <http://gestaokairos.com.br/wp-content/uploads/2018/11/E-book-Diversidade-e-Inclusa%CC%83o-Gesta%CC%83o_Kairo%CC%81s.pdf>. Acesso em: 08 set. 2020.
- GILBERT, Jacqueline A.; STEAD, Bette Ann; IVANCEVICH, John M.. Diversity Management: a new organizational paradigm. **Journal Of Business Ethics**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 61-76, 1999.
- GÓIS, João Bosco Hora; SOUZA, Sidimara Cristina de. **Minorias e os Direitos Sociais no Brasil Contemporâneo**. 67. ed. Rio de Janeiro: Gramma Editora, 2018. 262 p.
- GRATTON, L.; SCOTT, A. The corporate implications of longer lives. In: **MIT Sloan Management Review**, mar. 2017.
- 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 LGBT+ no Brasil - 2019: relatório do Grupo Gay da Bahia**. Salvador: Grupo Gay da Bahia, 2020. 173 p.
- HAYES, Bryan Christopher. **Creating Inclusive Organizations: It's meaning and measurement**. 2002. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Old Dominion University, Norfolk, VA, 2002. Disponível em: <https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=psychology_etds>. Acesso em: 18 set. 2020.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220 p.
- HOLVINO, Evangelina; FERDMAN, Bernardo M.; MERRILL-SANDS, Deborah. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches. In: STOCKDALE, Margaret S.; CROSBY, Faye J. (ed.). **The Psychology and Management of Workplace Diversity**. [S. L.]: Wiley-Blackwell, 2004. p. 245-276.

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. 6, p. 987-1015, dez. 2007.

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>. Acesso em: 12 set. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo demográfico 2010**: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência.

<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

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>. Acesso em: 14 set. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101551>>. Acesso em: 11 set. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua**. 2016. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/condicoes-de-vida-desigualdade-e-pobreza/17270-pnad-continua.html?edicao=18268&t=sobre>>. Acesso em: 08 set. 2020.

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. **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=302>

53>. Acesso em: 08 set. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Estudo mostra desigualdades de gênero e raça em 20 anos**. 2017. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29526>. Acesso em: 08 set. 2020.

INSTITUTO ETHOS (Brasil). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. 2007. Disponível em:

<<https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-pesquisa-2007/>>. Acesso em: 19 ago. 2020

INSTITUTO ETHOS (Brasil). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. 2010. Disponível em:

<<https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-pesquisa-2010/>>. Acesso em: 19 ago. 2020

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-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>>. Acesso em: 09 set. 2020.

INSTITUTO ETHOS (Brasil). **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. 2010. Disponível em:

<<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/4Perfil-Social-Racial-e-de-G%C3%AAnero-das-500-Maiores-Empresas-do-Brasil-e-suas-A%C3%A7%C3%B5es-Afirmativas-Pesquisa-2010.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2020.

KACHAN, Felipe; CARVALHO, Talita de; FIGUEIREDO, Dannel. **Liberdade religiosa: o que diz a constituição?** 2019. Disponível em:

<<https://www.politize.com.br/artigo-5/liberdade-religiosa/>>. Acesso em: 14 set. 2020.

KAPOOR, Camille. Defining diversity: the evolution of diversity. **Worldwide**

Hospitality And Tourism Themes, [S.L.], v. 3, n. 4, p. 284-293, 30 ago. 2011.

LARKEY, Linda Kathryn. Toward a Theory of Communicative Interactions in

Culturally Diverse Workgroups. **Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 21, n.

2, p. 463-491, abr. 1996.

MACIEIRA, Gustavo. **O povo brasileiro e seu país: diversidade cultural e**

miscigenação de raças. [S. l.]: Abril Educação, 2016. 13 slides, color. Disponível em:

<<http://www.islrs.com.br/files/2016/AmbientedeAprendizagem/2016/EnsinoMedio/GE/O/DiversidadeCulturalPovoBrasileiro2TrimestreGeografia3anoEMGustavoMacieira.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2020.

MAGALHÃES, Maria Lúcia Cardoso de. A discriminação do trabalhador idoso: responsabilidade social das empresas e do Estado. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, MG, v. 48, n. 78, p. 31-43, jul./dez. 2008.

MARIANO DA SILVA, F. Os movimentos LGBT e as questões legais. In: GARCIA, C. C. (Org.), **O rosa, o azul e as mil cores do arco-íris: gêneros, corpos e sexualidades na formação docente**. São Paulo: Annablume, 2017.

MARQUES, Joan. Workplace diversity: developing a win :win :win strategy. **Development And Learning In Organizations: An International Journal**, [S.L.], v. 22, n. 5, p. 5-8, 22 ago. 2008.

MAXWELL, Gillian A.; BLAIR, Sharon; MCDUGALL, Marilyn. Edging towards managing diversity in practice. **Employee Relations**, [S.L.], v. 23, n. 5, p. 468-482, out. 2001.

MCKINSEY & COMPANY (Brasil). **Diversity Matters, América Latina**: por que empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis por que empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis. [S. L.]: McKinsey, 2020.

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. Oportunidades e riscos da diversidade. **Gv-Executivo**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 80-84, 3 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/pt-br/assuntos/noticias/2019/novembro/disque-100-registra-aumento-de-19-12-no-numero-de-denuncias>>. Acesso em: 10 set. 2020

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: 12 set. 2020.

MUNANGA, K. Negritude afro-brasileira: perspectivas e dificuldades. **Revista de**

- Antropologia**, [S. l.], v. 33, p. 109-117, 1990. DOI: 10.11606/2179-0892.ra.1990.111217. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/ra/article/view/111217>>. Acesso em: 07 out. 2020.
- MUNANGA, K. Nosso racismo é um crime perfeito. **Revista Fórum**, fev. 2011.
- NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NKOMO, S., COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. **Handbook of Organization Studies**. London : Sage, 1996.
- NÓBREGA, Bruno Andrade *et al.* Um estudo da Relação entre Diversidade, Criatividade e Competitividade em Organizações Brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], p. 194-209, 15 ago. 2014. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
- NÓBREGA-TERRIEN, Sílvia Maria; TERRIEN, Jacques. Trabalhos científicos e o estado da questão. **Estudos em Avaliação Educacional**, [S.L.], v. 15, n. 30, p. 5-16, 30 dez. 2004.
- OLIVEIRA, Mônica. **Operadores Booleanos**. 2009. Disponível em: <http://www.dbd.puc-rio.br/wordpress/?p=116>. Acesso em: 13 jan. 2021.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (Brasil). **Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia**. 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: 09 set. 2020.
- POHLMANN, Lisiane. **Preconceito, estereótipo e discriminação: diferenças e semelhanças**. 2020. Disponível em: <<https://sociologica.com.br/preconceito-estereotipo-e-discriminacao-diferencas-e-semelhancas/>>. Acesso em: 17 set. 2020.
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **Criação de valor compartilhado**. 2011. Disponível em: <<https://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>>. Acesso em: 15 set. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

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

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.

RIFIOTIS, Theophilos. **Nos campos da violência**: diferença e positividade. 2006.

Disponível em:

<https://www.academia.edu/3059021/Nos_campos_da_viol%C3%Aancia_diferen%C3%A7a_e_positividade>. Acesso em: 16 set. 2020.

ROBERSON, Quinetta M.. Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. **Group & Organization Management**, [S.L.], v. 31, n. 2, p. 212-236, abr. 2006.

ROBINSON, Gail; DECHANT, Kathleen. Building a business case for diversity. **Academy Of Management Perspectives**, [S.L.], v. 11, n. 3, p. 21-31, ago. 1997.

ROCHA, Liliâne. **Como ser um líder inclusivo**. [S. l.]: Scortecci Editora, 2017. 80 p.
SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no brasil**: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. 62 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

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

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 49, n. 3, p. 337-348, set. 2009.

SÉGUIN, Elida. **Minorias e grupos vulneráveis**: uma abordagem jurídica. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SEYFERTH, Giralda. Colonização, imigração e a questão racial no Brasil. **Revista USP**, São Paulo, n. 53, p. 117-149, 30 maio 2002.

SHWARZ, Andrea; HABER, Jaques. **Cotas**: com vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: I Social, 2009. 270 p.

SILVA, Dhyonatan Júnior. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. In:

- CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Senac, 2020.
- SILVA, Pablo Marlon Medeiros da *et al.* A influência da gestão da diversidade na produtividade em organizações do ramo da construção civil. **Exacta**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 109-126, 10 maio 2016. University Nove de Julho.
- SODRÉ, M. **Claros e escuros: identidade, povo e mídia e cotas no Brasil**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- SOUSA, Andréia Nádia Lima de. **Globalização: origem da evolução**. Origem da evolução. 2011. Disponível em: <http://files.ibijus.webnode.com.br/200000930-46fff4854c/glob1.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2020.
- SUBBARAO, A. V. **Managing workforce diversity: an innovation or an evolution?** In: **World Congress of the International Industrial Relations**, 1995, Washington, DC.
- THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, 1996.
- THOMAS, David A.; ELY, Robin J.. **Making Differences Matter: a new paradigm for managing diversity**. A New Paradigm for Managing Diversity. 1996. Disponível em: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>. Acesso em: 18 set. 2020.
- THOMAS, Kecia M.. **Diversity dynamics in the workplace**. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2004. 300 p.
- THOMAS, R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: Amacom, 1991. Citado por NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, p. 107-118, 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.
- WAREHAM, Jamie. **Murdered, Hanged And Lynched: 331 Trans People Killed This**

Year. 2019. Disponível em:

<<https://www.forbes.com/sites/jamiewareham/2019/11/18/murdered-hanged-and-lynched-331-trans-people-killed-this-year/?sh=d3da1652d483>>. Acesso em: 10 set. 2020.a

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 set. 2020.

YAGO, Daniel Françoli. Problemáticas e rumos do campo LGBT* nas organizações. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Senac, 2020.