

## **GESTÃO DO INVISÍVEL: a Diversidade Sexual, de Gênero, Raça e Pessoas com Deficiência nas Melhores Empresas para Trabalhar**

**JULIANA DA SILVA COSTA CHARCOV**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

**SIMONE COSTA NUNES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

**AMYRA MOYZES SARSUR**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

**WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à orgão de fomento:

À Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP); ao CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (104281/2019-7).

# GESTÃO DO INVISÍVEL: a Diversidade Sexual, de Gênero, Raça e Pessoas com Deficiência nas Melhores Empresas para Trabalhar

## 1 INTRODUÇÃO

O tema Diversidade vem se destacando no meio científico e sendo objeto de um número crescente de publicações a cada ano. Os recortes mais abordados são as diferenças existentes entre as pessoas no que diz respeito às suas características de idade, gênero, cor da pele, crenças, orientação sexual, deficiência, entre outros (Nóbrega, Santos, & Jesus, 2014).

A Administração, Sociologia e Psicologia Organizacional e do Trabalho vêm discutindo sobre a diversidade no ambiente de trabalho e, devido às suas características interdisciplinares, têm construído diferentes abordagens teóricas, como: demográfica, política, ideológica, psicológica e da justiça social (Carvalho-Freitas, Silva, Tette, & Silva, 2017).

Não obstante, no Brasil, ainda há poucos estudos relacionados à temática, sobretudo no que diz respeito à diversidade de gênero, raça, pessoas com deficiência e diversidade sexual, se comparado aos Estados Unidos. A diversidade sexual nas organizações e no meio acadêmico em Administração, por exemplo, é um tema novo se comparado aos estudos de gênero com foco nas mulheres (Caproni, Saraiva, & Bicalho, 2014).

Com o intuito de desvendar as lacunas quanto à temática da diversidade no meio acadêmico, buscou-se identificar o número de publicações no Brasil a partir das bases *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)* e *Scientific Electronic Library Online (Scielo)*. O levantamento considerou como palavras-chave: diversidade, negro, gênero, diversidade sexual, LGBT, gay, lésbica, homossexual, travesti, bissexual, transexual, transgênero, pessoas com deficiência e portadores de deficiência. Como resultado, foram encontrados 403 artigos sendo 249 na base Spell e 154 na base Scielo, relacionados à diversidade aplicada nas organizações e/ou no mercado de trabalho em geral. Esses artigos estão assim distribuídos, por temas: gênero (244); pessoas com deficiência (70); misto, ou seja, mais de um tema (39); diversidade sexual (32); e, raça (18). Ressalta-se que foram encontrados milhares de artigos nessas duas bases a partir do uso das palavras-chave citadas, contudo, somente foram considerados aqueles que se relacionam diretamente ao tema desta pesquisa. Além disso, a pesquisa na Scielo eliminou aqueles artigos que já haviam sido computados na Spell.

Esses dados incitam a busca de fortalecimento dos estudos sobre a Diversidade nas Organizações, que se justifica pelo reflexo de uma força de trabalho cada vez mais heterogênea. Essa diversificação faz com que a preocupação com políticas de inclusão e de gestão da diversidade seja percebida no contexto empresarial e acadêmico, impulsionando o desenvolvimento de pesquisas nacionais e internacionais (Cardoso & Hanashiro, 2012), a reflexão e as ações pelas áreas de Recursos Humanos, e o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para o atendimento dos interesses destas minorias.

O tratamento das diferenças implica valorizar a diversidade, para que iguais e desiguais possam conviver lado a lado. Para a empresa, isto significa introduzir práticas de diversidade que exaltem o valor das diferenças e formas de lidar com elas, e também conseguir a adesão de seus empregados ao tema (Pereira & Hanashiro, 2010).

Sob esse contexto, o estudo objetiva analisar como a diversidade vem sendo gerida pelas melhores empresas para trabalhar (MEPT) no estado de Minas Gerais (MG), listadas pelo Guia Você S.A., nas perspectivas da diversidade de gênero, raça, pessoas com deficiência e sexual. Para isto, buscou-se analisar a adoção de políticas/ações de diversidade e medidas adotadas pelas organizações quanto à inclusão de mulheres, negros, pessoas com deficiência e público LGBT – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros.

As MEPT são aqui consideradas como fonte, pressupondo-se que tenham práticas mais atualizadas e modernas de gestão, em relação a aspectos do mundo laboral, possibilitando que sirvam como parâmetro para a análise de sua dinâmica de funcionamento. A gestão da

Diversidade é um tema ainda pouco estudado e implementado. Por isso, analisá-la sob a perspectiva das práticas dessas organizações, justifica-se como estratégia para observar o que vem sendo efetivado no mercado. Isso é reforçado pela perspectiva de Cox (1991), quando afirma que gerir a diversidade significa planejar e implantar práticas para gerir pessoas, ampliando as oportunidades de melhoria do desempenho organizacional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Diversidade é um fenômeno social, que se refere à atribuição de diferenças entre pessoas, oriundas de classificações sociais que as reúnem em grupos com características semelhantes entre si e diferentes de outros grupos (Carvalho-Freitas et al., 2017)). A Gestão da Diversidade, por sua vez, trata de considerar as diferenças das pessoas que compõem uma organização. Isto cria uma unidade, de forma que os vários indivíduos possam se identificar com ela, apoiando um sistema organizacional que permita gerir os recursos humanos existentes de modo a maximizar a sua habilidade para perceber e contribuir para a concretização dos objetivos da empresa, atingindo o seu potencial máximo sem haver discriminação (Cardoso, Farias, Cardoso, Deiro, & Oliveira, 2007).

Frente às diferentes Diversidades, a seguir são discutidos aspectos que permeiam aquelas que são foco desta pesquisa: gênero, raça, pessoa com deficiência e diversidade sexual.

### **2.1 Diversidade de gênero**

Desde a Revolução Industrial na Europa, devido à carência de mão de obra masculina, o trabalho feminino teve ascensão e passou a ter uma dimensão diferente daquela que até então prevalecia, o trabalho no ambiente doméstico (Gonçalves, Espejo, Altoé, & Voese, 2016).

No caso brasileiro, a participação feminina no mercado de trabalho intensificou-se a partir da década de 1970, com a expansão da economia e com a crescente urbanização e aceleração do processo industrial. A partir dos anos 1980, no Brasil, com as sucessivas crises econômicas, mulheres de todas as classes foram impulsionadas a entrar no mercado de trabalho (Mota-Santos, Carvalho, & Tanure, 2017). No final dessa mesma década, a Constituição de 1988 passou a ser o marco político e institucional que adequou as normas legais, aos parâmetros dos direitos humanos, viabilizando o exercício da cidadania das mulheres (Manganelli, 2012).

Apesar do crescimento da força de trabalho feminina, das mudanças legais favoráveis e das conquistas, ainda são poucas as mulheres que chegam ao topo da hierarquia organizacional. Em termos de colocação em posições hierárquicas de níveis estratégicos no Brasil, pesquisa realizada em 2006, em 344 das maiores empresas do país, aponta que as mulheres ocupavam 23% das posições no quadro executivo, enquanto os homens representavam 77% (Tanure, Carvalho, & Andrade, 2007). Além disso, as mulheres representavam aproximadamente 6% dos cargos de presidência, 19% dos vice-presidentes e diretores e 25% dos gerentes. (Tanure, Carvalho, & Andrade, 2006).

Informações mais recentes, reafirmam esta (des)proporção. Dados do IBGE mostram que mulheres nas posições de chefia no Brasil representavam 39,1% dos cargos, em 2016, enquanto os homens ocupavam 60,9%. (IBGE, 2018a). Não obstante a desproporção, comparando-se os dados de 2006, em 10 anos o percentual de mulheres em posições de chefia foi acrescido em 16%.

Diante do exposto, uma das mais conhecidas e ainda atuais buscas femininas é extinguir a dificuldade de ascensão profissional e derrubar barreiras à promoção das mulheres a níveis superiores de hierarquia nas organizações - o fenômeno do Teto de Vidro (Gonçalves et al., 2016). Esse é um conceito introduzido na década de 1980, nos EUA, “para descrever uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos na hierarquia organizacional” (Steil, 1997, p.68).

Dados do IBGE em 2016, mostraram outros indícios da existência do teto de vidro em organizações no Brasil, expressados com base no seguinte dado: em relação aos rendimentos médios do trabalho, as mulheres seguem recebendo, em média, cerca de  $\frac{3}{4}$  do que os homens recebem. Isso ocorre, não obstante a proporção de mulheres com educação superior completa seja maior que a dos homens e também se considerando que, na faixa etária entre 25 e 44 anos de idade, 21,5% das mulheres possuem nível superior completo contra 15,1% dos homens.

Logo, apesar do movimento em direção a uma maior igualdade de direitos das mulheres na sociedade, em termos de inserção e ascensão no mercado de trabalho, percebe-se que seu progresso ainda é restrito (Souza, Bianco, & Junquilha, 2015).

## **2.2 Diversidade racial**

Na área de Administração existe hoje um silenciamento relativo ao estudo de raça nas organizações. Ainda que raça seja algo evidente e visível, principalmente em sociedades em que a construção de raça é fundamentada em características fenotípicas, esse ainda é um aspecto negado e evitado nas empresas (Souza, 2017).

Em relação às políticas públicas de diversidade racial, destaca-se a Lei n. 10.639 (2003), que alterou a Lei n. 9.394 (1996) para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática História e Cultura Afro-Brasileira (Silva, 2018).

A Lei Federal n. 12.711 (2012) também trouxe importante contribuição de combate ao racismo no país, ao dispor que universidades públicas e institutos de ensino técnicos federais são obrigados a reservar em seus concursos seletivos, um mínimo de 50% de vagas para estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas. Destas, 50% devem ser reservadas a estudantes oriundos de famílias com renda per capita familiar igual ou inferior a 1,5 salários-mínimos. A Lei prevê que cada Instituição de Ensino Superior, ao preencher essas vagas (por curso e turno), considere a proporção da população preta, parda e indígena na unidade da Federação onde se instala, segundo o censo do IBGE (Costa, 2017).

Por último, instituiu-se a Lei Federal n. 12.990 (2014) que reserva aos negros, independentemente de outros critérios, 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos.

A relevância dessas políticas de combate à discriminação racial pode ser verificada por meio de dados do Censo de 2010, que refletem a discriminação racial no país. Em 2010, o país contava com um total de 191 milhões de habitantes. Desses, 47,51% se auto-classificaram brancos; 7,52%, pretos; 43,42%, pardos; 1,10%, amarelos; e, 0,43% indígenas. O diploma universitário era privilégio de 6,51% da população com mais de 25 anos, sendo assim distribuída: brancos (82,8%), pardos (12,2%) e pretos (2,1%). Além disso, os negros ganhavam R\$ 1,2 mil a menos que os brancos, em média, mesmo que os negros possuíssem somente 1,5 anos de estudo a menos que os brancos (IBGE, 2010).

Em complemento, dados do Instituto Ethos, presentes no relatório Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil, mostram a predominância de homens brancos (94,2%) com alto grau de instrução nos principais cargos executivos (Instituto Ethos, 2016).

Por fim, é importante destacar que as organizações são campos repletos de diversidade e diferenças, tais como essas raciais, além de culturais, posições sociais e gênero. Contudo, é imperioso mencionar, que tais diferenças restringem possibilidades para aqueles que fazem parte de grupos construídos socialmente como inferiores (Gouvêa, 2017). É como se existissem lugares demarcados nos quais tais sujeitos possam transitar.

## **2.3 Diversidade ligada às pessoas com deficiência**

O conceito de pessoa com deficiência passou por significativas transformações ao longo da história. A redação original da Lei n. 8.742 (1993), Lei Orgânica da Assistência Social, conceituava como deficiente a pessoa incapaz para o trabalho e para a vida independente.

Entretanto, desde a Convenção Sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, aprovada no Brasil pelo Decreto 186 de 2008, o ordenamento jurídico brasileiro possui um novo conceito baseado em critérios sociais e não mais apenas em critérios médicos (Vieira, 2016). Segundo a Convenção, pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de origem física, mental, intelectual ou sensorial, que com interação com as barreiras, podem impedir sua efetiva participação na sociedade em igualdades de condições com os demais.

A Lei n. 13.146 (2015), que instituiu a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), veio confirmar esse novo conceito e adequar a legislação ao disposto na Convenção. Portanto, o objetivo da Lei é trazer a igualdade de condições entre as pessoas na participação da vida em sociedade (Vieira, 2016). Nesse sentido, a deficiência é uma construção social. Nela, a sociedade determina padrões de normalidade, cria diferenças entre pessoas com e sem deficiência, e, assim, avalia com seus critérios, aqueles que não se encaixam nesses padrões (Rezende, Carvalho-Freitas, & Vieira-Silva, 2015)

Dados do IBGE do censo de 2010 e retificados pela Nota Técnica 01/2018 revelam que de uma população de quase 191 milhões de pessoas, mais de 12 milhões possuíam algum tipo de deficiência, o que representa 6,7% da população brasileira. (IBGE, 2018b). Conforme dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), ano base 2017, o contingente de pessoas empregadas nesse grupo chegou a 441,3 mil vínculos empregatícios (1% do total de vínculos formais no País), revelando os baixos índices de empregabilidade dessa parcela da população.

A necessidade de garantia de direitos iguais de oportunidades a todas as pessoas é presente em políticas públicas de vários países (Rezende et al., 2015). No Brasil, a Lei n. 8.213 (1991), por exemplo, é uma ferramenta de proteção e apoio à pessoa com deficiência, mas ainda apresenta lacunas, preconceitos e barreiras que impedem a sua efetiva aplicabilidade. A Lei estabelece que empresas com 100 ou mais funcionários sejam obrigadas a contratar pessoas com deficiência na proporção de 2% a 5% do seu quadro efetivo. Entretanto, a simples inserção dessas pessoas nas organizações não significa garantia de um processo inclusivo no trabalho, pois, conforme argumentam Sarsur, Nunes, Silva e Amorim (2019, p. 13), a Pessoa com Deficiência precisa ter ao seu alcance, “além das proteções garantidas a todos, aquelas que têm por base minimizar ou eliminar lacunas existentes entre as suas condições e as das pessoas sem deficiência.” Assim, verifica-se a importância de as organizações desenvolverem medidas que possibilitem a remoção de barreiras para que as pessoas com deficiência realizem o seu trabalho com qualidade (Rezende et al. 2015). Isso inclui a sensibilização dos atores sociais envolvidos, a adaptação das estruturas físicas e o apoio cotidiano necessário.

## **2.4 Diversidade sexual**

A temática da diversidade sexual nas organizações e no meio acadêmico da área de Administração no Brasil é recente, entretanto, trata-se de um assunto relevante ao envolver aspectos como ética, justiça organizacional, igualdade, políticas de inclusão, satisfação e bem-estar no trabalho (Caproni et al., 2014).

As evidências são de que o perfil da força de trabalho tem se diversificado cada vez mais. Essa heterogeneidade surgiu como mais um desafio para as empresas, as quais se viram obrigadas a trabalhar na elaboração de estratégias que harmonizassem lucro, práticas organizacionais e justiça social, acreditando que a inclusão de públicos, como LGBT, melhoraria o ambiente do trabalho, tornando-o mais democrático (Candido & Pessoa, 2013).

Desse modo, publicação recente da revista *Época Negócios* mostrou que, para reafirmar a luta contra a intolerância de gênero, 32 empresas e organizações não governamentais se uniram e assinaram, no ano de 2018, Carta de Apoio à Diversidade, ao Respeito e à Inclusão de Pessoas LGBT+ nos Locais de Trabalho no Brasil. Juntas, essas companhias – empregadoras de mais de 100 mil pessoas no País – promovem ações de conscientização entre os funcionários e processos de seleção voltados para públicos que sofrem discriminação. Entre as ações

implementadas estão treinamentos sobre preconceito inconsciente, cursos para liderança e extensão de benefícios ao cônjuge do mesmo sexo (Basilio, 2018).

Quanto à extensão de benefícios ao cônjuge, ressalta-se que, em 2011, o Supremo Tribunal Federal (STF) reconheceu a união entre pessoas do mesmo sexo como “entidade familiar” (Instituto Ethos, 2013, p. 13). A decisão estende a esses casais direitos como herança, benefícios da Previdência, inclusão como dependente em plano de saúde, adoção, entre outros.

Sobre a diversidade sexual em Administração, destacam-se três de seus temas mais recorrentes: identidade, *coming out* e barreiras. Sendo assim, faz-se importante entendê-los.

A identidade sexual, conceitua-se como uma identidade estigmatizada, pela qual vários homossexuais vivenciaram determinados processos de ajustamento pessoal, afetando suas perspectivas de mundo e contribuindo para a construção de uma identidade *gay* (Caproni et al., 2014). Para Siqueira et al. (2006), a síntese da identidade *gay* ocorre quando o sujeito se autoidentifica como homossexual, revelando essa identidade e se sentindo confortável com ela.

O *coming out* é o processo de revelação da orientação sexual, de assumir-se como LGBT diante de familiares, amigos e colegas de trabalho com quem se convive, tornando-se visível e desafiando o discurso sexual hegemônico (Caproni et al., 2014; Siqueira et al., 2006).

Sobre as barreiras, cabe mencionar algumas das principais: adoção das políticas de diversidade nas empresas com a intenção de consolidar a imagem de organização socialmente responsável e não com o objetivo de inclusão do público LGBT; a presença da violência implícita no trabalho; o despreparo dos gestores para lidar com a diversidade e discriminação; a postura preconceituosa de gestores, impossibilitando o encarecimento; o dilema da revelação da homossexualidade no trabalho; e o fato de não-heterossexuais se sentirem ameaçados com as políticas da diversidade ao invés de protegidos (Caproni et al., 2014; Diniz, Carrieri, Gandra, & Bicalho, 2013).

A gestão da diversidade sexual, que tinha como intuito combater o preconceito sexual dentro das organizações, ainda não se efetivou em plenitude, uma vez que a discriminação se encontra enraizada no campo das ideias e se expressa mesmo quando se pretende extingui-la (Carrieri, Souza, & Aguiar, 2014).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado a partir do banco de dados da pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar. A base de dados foi diretamente acessada pelos pesquisadores tendo em conta a parceria entre a Editora Abril (Revista Você S/A) e Fundação Instituto de Administração (FIA) por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP)/Universidade de São Paulo (USP). Dessa forma, foram utilizados os dados primários coletados por meio de *survey* e que passaram por tratamento específico para atender ao objetivo desta pesquisa.

Ressalta-se que, desde o ano de 2006, o PROGEP/FIA/USP é responsável pela metodologia dessa pesquisa, realizada anualmente com o objetivo de analisar quais empresas detêm as melhores práticas de gestão de pessoas no Brasil. A pesquisa divulga dados das 150 Melhores Empresas para Trabalhar a partir de uma listagem estabelecida pelo Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) das empresas, composto pelo Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), que representa 65% do IFT, e pelo Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP), que compreende 35% do IFT.

Nesse estudo, foi utilizado apenas o índice IQGP, trazendo a visão da empresa sobre o tema Diversidade quanto a gênero, raça, pessoas com deficiência e à diversidade sexual.

A pesquisa MEPT é um *survey* que utiliza questionário com perguntas fechadas e abertas. A parte aberta refere-se a evidências sobre as respostas dadas às questões fechadas. Assim, foi possível utilizar o método misto tendo em conta o tratamento dos dados quantitativos e também dos qualitativos.

O acesso à base de dados permitiu que os pesquisadores filtrassem as empresas, por estado da federação, de forma a obter as empresas estabelecidas no estado de Minas Gerais (total de 23). Na Tabela 1 estão informações referentes a cada uma delas no que concerne aos interesses desta pesquisa, a saber a adoção de ações de captação de empregados para promover a diversidade. Para preservar a sua identidade, seus nomes foram substituídos por números (X1 a X23):

**Tabela 1 – Características das 23 MEPT no estado de Minas Gerais**

<b>Empresas</b>	<b>Total de Funcionários</b>	<b>Total de Homens</b>	<b>Total de Mulheres</b>	<b>A empresa adota ações de captação de empregados de forma a promover a diversidade internamente?</b>
X1	1.729	1.397	332	Sim
X2	2.285	2.128	157	Não
X3	7.391	6.311	1.080	Sim
X4	7.798	4.876	2.922	Sim
X5	191	120	71	Sim
X6	823	634	189	Sim
X7	381	350	31	Sim
X8	6.944	6.440	504	Sim
X9	6.873	6.116	757	Sim
X10	821	374	447	Não
X11	154	116	38	Sim
X12	1.480	1.265	215	Sim
X13	144	120	24	Não
X14	5.609	2.225	3.384	Sim
X15	1.636	1.479	157	Não
X16	6.324	3.550	2.774	Sim
X17	70	48	22	Não
X18	122	42	80	Não
X19	2.624	2.256	368	Sim
X20	190	86	104	Sim
X21	258	123	135	Sim
X22	259	140	119	Não
X23	389	83	306	Sim
	<b>54.495</b>	<b>40.279</b>	<b>14.216</b>	

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

A opção por se trabalhar com o banco de dados MEPT ocorreu em vista de que tal pesquisa abrange um grupo de organizações que se destacam no cenário nacional e que, por pressuposto, teriam uma atuação diferenciada em relação à gestão de pessoas. Para este estudo, em específico, o interesse recaiu sobre questões relacionadas à diversidade nas perspectivas de gênero, raça, pessoas com deficiência e diversidade sexual. Conforme a Tabela 1, entre as 23 empresas estudadas, sete não adotam ações específicas, o que já traz indícios de uma ausência de preocupação, mesmo entre este seletivo grupo, relativa à temática.

Os dados quantitativos foram tratados e analisados por meio da técnica de estatística descritiva. Quanto ao método de pesquisa, considerando essa abordagem quantitativa, trata-se de um *Survey*, dado que este fornece uma descrição quantitativa de atitudes e opiniões de uma população por meio de uma amostra desta (Corrêa, Silva, Carvalho, & Sacramento, 2018). As informações obtidas versam sobre: quantidade de empresas que adotam políticas de valorização das diversidades de gênero, raça, pessoas com deficiência e diversidade sexual; quais as diversidades foram mais e menos abordadas; quantidade de mulheres que se encontram em cargos de liderança; nível de contratação de pessoas com deficiências; entre outros.

Os dados obtidos por meio das questões abertas tiveram tratamento qualitativo, com base na análise de conteúdo, segundo Bardin (2011). O material passou pelas três fases de

análise: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira fase, fez-se a leitura das respostas para estabelecer o *corpus* de análise. A segunda fase foi a da codificação dos textos, que foram recortados em unidades de registros e agrupados segundo as categorias de análise definidas com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico, sendo quatro: práticas adotadas pelas empresas na perspectiva de gênero; práticas abordadas na perspectiva de raça; práticas adotadas na perspectiva de pessoas com deficiência; e, práticas relativas à perspectiva da diversidade sexual. Por fim, a terceira fase compreendeu tratamento dos resultados e interpretação, que incide em captar os conteúdos contidos em todo o material coletado, conforme Bardin (2011).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Diversidade nas melhores empresas para trabalhar em MG

Entre as 23 empresas, conforme Tabela 1, 16 (70%) adotam ações de captação de empregados de forma a promover a diversidade internamente. Com base nesse resultado, infere-se que as 16 empresas que promovem ações de diversidade corroboram Pereira e Hanashiro (2010), que dizem que há quem defenda a diversidade como algo positivo para as organizações, por se entender que ela aumenta o acesso a novos segmentos no mercado, incrementa a criatividade e aumenta a produtividade. Em relação às sete empresas que não promovem a diversidade, a explicação pode estar em Holzer e Neumark (2000), segundo os quais há quem defenda que as práticas de diversidade ainda não produziram o efeito esperado, uma vez que ainda pouco se sabe do seu impacto na produtividade ou lucratividade.

Políticas de contratação/inclusão que se mostram mais presentes nessas empresas são voltadas à pessoa com deficiência (16 empresas), enquanto as políticas menos presentes são para pessoas negras (duas empresas), conforme apresenta a Tabela 2:

**Tabela 2 – Contratação/inclusão de mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBT**

Questões	Sim	Não
Há políticas específicas para contratação de pessoas com deficiência?	16	7
Há políticas específicas para contratação de mulheres?	8	15
A empresa adota alguma ação voltada para a inclusão do público LGBT?	7	16
Há políticas específicas para contratação de negros?	2	21

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

Esses resultados indicam que a Lei de Cotas para pessoas com deficiência (obriga as empresas com 100 ou mais funcionários a contratar, de 2% a 5% do seu quadro efetivo, de pessoas com deficiência) pode estar contribuindo para que o número de contratação dessas pessoas aumente. Contudo, é importante ressaltar, que segundo Sarsur, Nunes, Silva e Amorim (2019, p. 2) apesar de toda importância da Lei de Cotas para pessoas com deficiência, “a legislação ainda não teve o poder de transformar a sociedade, já que a sensibilização e efetiva concordância das pessoas no ambiente empresarial, dos profissionais inseridos no mundo do trabalho, ainda se encontram amparadas em atitudes e práticas discriminatórias”.

Quanto à política de contratação de pessoas negras, percebe-se que esta foi aplicada por apenas duas empresas. Ressalta-se que, não obstante haja políticas afirmativas para inclusão de negros no mercado de trabalho e na sociedade, elas aplicam-se a concursos públicos e processos seletivos de instituições de ensino, não havendo uma lei, como a Lei de Cotas para pessoas com deficiência, que obrigue as organizações privadas à contratação de negros. Assim, pode-se inferir que as empresas pesquisadas adotam políticas de contratação de pessoas com deficiência devido à obrigatoriedade da Lei, que as sujeita a penalidades no caso de descumprimento. Em contrapartida, a falta de uma Lei que obrigue a contratação de negros faz com que as empresas não deem a mesma importância para a sua inclusão no mercado de trabalho.

Além disso, destaca-se que, as duas empresas (X4 e X12) que informaram adotar políticas para contratação de negros, ao apresentar as evidências nas questões abertas, que deveriam exemplificar ou detalhar as ações, apenas informaram não haver discriminação e preconceito, não demonstrando quais seriam essas políticas, nem comprovando sua existência.

Quanto às políticas de contratação específica de pessoas com deficiência, destacam-se as descrições da empresa X9, que informou praticar várias políticas para contratação de pessoas com deficiência e ter alcançado vários prêmios pela formação destas. Contudo, paradoxalmente, a empresa não atende ao mínimo exigido pela Lei de Cotas. A organização possui 6.873 funcionários, sendo 208 pessoas com deficiência. Esse número equivale a 3% do seu quadro social, enquanto a obrigatoriedade em lei é de 5% para empresas com mais de 1000 empregados. Sobre a contratação de mulheres, oito empresas afirmaram possuir políticas para tal. Esse resultado leva a entender que a ausência de ações afirmativas que obriguem a contratação de mulheres no mercado de trabalho faz com que as empresas não deem importância para a inclusão desse grupo, ou seja, se não existe obrigatoriedade nem penalidades, também não existem preocupações por parte das empresas.

Destaca-se a empresa X8, que mencionou que seu setor é, historicamente, formado pelo público masculino. Porém, esse quadro vem se alterando. Em 2014, a empresa tinha seis mulheres em cargos de liderança e, em 2017, passou a ter 18. Porém, considerando-se que essa empresa possui 6.944 funcionários, sendo 219 em cargos de liderança (diretores/presidentes, gerentes e supervisores/coordenadores), as 18 mulheres representam, ainda que em número crescente, apenas 8,22% dos cargos de liderança. Assim, apesar dessas oito empresas afirmarem adotar políticas de contratação de mulheres, quando se observam as evidências descritas sobre essas políticas, não é possível assegurar que haja uma efetiva preocupação com a maior inclusão das mulheres no mercado e uma crença na sua contribuição para as contratantes.

Sobre a contratação do público LGBT, sete empresas afirmaram adotar ações voltadas para inclusão desse público. Um ponto que se destaca nesse resultado é o maior número de empresas que adotam ações voltadas para inclusão desse público quando comparado ao número das que têm políticas de contratação de negros (duas empresas). Ressalta-se que o debate, no Brasil, sobre a diversidade sexual nas organizações e no meio acadêmico, na área de Administração, é recente, e que a maioria das referências nacionais aparecem na literatura a partir do ano de 2006, o que permite dizer que pesquisas relativas à diversidade sexual ainda continuam raras em congressos, organizações e periódicos brasileiros (Caproni et al., 2014). Não obstante a temática LGBT ainda ser um tabu, a política de contratação de negros apresentou-se como um tabu ainda maior, apesar das ações afirmativas existentes a seu favor.

Ressalta-se, ainda que os públicos não sejam parte desta pesquisa, que há quatro empresas que adotam políticas para incluir outras minorias, tendo sido mencionada a contratação de imigrantes (haitianos, angolanos) e menores aprendizes.

A seguir, cada diversidade – gênero, raça, pessoas com deficiência e diversidade sexual - é apresentada separadamente, tendo sido realizada análise que busca triangular os dados, o que permite observar, além de outros aspectos, algumas dissonâncias entre as respostas dadas a questões fechadas e aquelas dadas às questões abertas.

#### **4.2 Diversidade de gênero**

O número de mulheres contratadas nas 23 MEPT corresponde a 26,09% do quadro total de empregados dessas organizações, enquanto os homens representam 73,91%. Se comparado esse percentual de mulheres com dados do IBGE, que mensura o percentual de mulheres *versus* o total de trabalhadores do Brasil, essas empresas apresentaram percentuais abaixo da média do país. Isso porque, desde o ano 2000, as mulheres correspondiam a 35,4% do total de

trabalhadores e, em 2016, este índice representava 44%, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (Ministério do Trabalho e Emprego, 2016).

As práticas ligadas à inclusão das mulheres nas empresas são explicitadas na Tabela 3:

**Tabela 3 – Inclusão de mulheres nas empresas**

Perguntas	Qtd. de empresas que adotam políticas de inclusão para mulheres	
	Sim	Não
A empresa adota programas voltados, especificamente, para o atendimento, atração e retenção de mulheres?	5	18
Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher?	3	20
Há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres a cargos de liderança?	3	20
Monitoram as diferenças salariais entre homens e mulheres?	2	21
Mantém benefícios exclusivos para mulheres?	3	20
Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho?	3	20

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

Sobre os programas voltados ao atendimento, atração e retenção de mulheres, cinco empresas (X1, X4, X8, X9 e X11) afirmaram adotar. Contudo, um melhor detalhamento sobre como funcionam os programas não foi suficiente, em todas elas, para assegurar melhor análise sobre qual é a dinâmica deste funcionamento e o quanto são representativos de ações inclusivas.

De toda forma, a existência de orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher é evidenciada em três organizações (X1, X4 e X11). Como exemplo, destaca-se a empresa X1, que menciona investir na garantia da equidade de oportunidades para as mulheres e apoiar a ascensão feminina à liderança. O investimento não é centralizado apenas no apoio profissional, mas no desenvolvimento pessoal, no equilíbrio pleno entre trabalho e família e no apoio à decisão da maternidade. Com o crescimento do número de mulheres nas áreas produtivas, as condições de trabalho foram adaptadas para garantir sua adequação. Em uma de suas unidades, as mulheres representavam cerca de 19% do total de empregados na área industrial.

A descrição de X1, assim como o que foi mencionado por X4 e X11, ainda que demonstrem atenção à inclusão, não se constituem como projetos elaborados para o desenvolvimento de carreira das mulheres, apresentando-se de forma mais genérica como ações de apoio relacionadas ao discurso da igualdade. Por outro lado, sabe-se que há restrições de sigilo em função da concorrência entre organizações, por isso não é possível inferir se as ações são mesmo pontuais ou se constituem-se em programas mais elaborados.

Na análise do tópico referente à ascensão das mulheres a cargos de liderança, verificouse que elas representam 16% nos cargos de diretoria e presidência, 21% nos cargos de gerência e 33% nos cargos de supervisão e coordenação, enquanto os homens, representam 84%, 79% e 67%, respectivamente. Esse resultado corrobora Tanure et al. (2007) quando dizem que, apesar do crescimento da força de trabalho feminina e das mudanças legais favoráveis, ainda são poucas as mulheres que chegam ao topo da hierarquia organizacional. Percebe-se, desse modo que o teto de vidro se faz presente nessas organizações.

Três empresas (X1, X8 e X11) indicaram ter comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres a cargos de liderança. A seguir, trechos das descrições de X8 sobre o funcionamento desses comitês. Todos os anos, no Dia da Mulher, mulheres assumem o lugar de diretores na empresa (“nesse dia, elas se reúnem para discutir e propor ações que aumentem ainda mais o papel da mulher na empresa” (X8)). Entre as ações debatidas e implantadas pela

Diretoria estão: ampliação da licença maternidade (seis meses) e da licença paternidade (até 20 dias); acompanhamento de filhos menores em internações; e saúde feminina.

Ainda que a intenção seja de inclusão, observa-se que, ao afirmar que as mulheres assumem o lugar dos diretores no Dia da Mulher, X8 (a exemplo de outras organizações), pode reforçar e reproduzir mais uma posição discriminatória do que uma ação que tem como objetivo contribuir com a ascensão da mulher a cargos de liderança. Isso porque, com a afirmação de que as “mulheres assumem o lugar dos diretores”, é possível inferir que esses lugares estão reservados aos homens e que, ainda, é algo inacessível para as mulheres. Além disso, as ações discutidas e implementadas pelas mulheres que ocuparam o lugar dos diretores na companhia assemelham-se a benefícios e não a ações concretas que contribuam com a ascensão das mulheres a cargos de liderança, já que são pontuais e a estrutura hierárquica não é afetada.

Quanto ao monitoramento de diferenças de salário entre homens e mulheres, duas empresas (X1 e X8) disseram realizar esse controle. X1 afirmou que a remuneração é baseada no cargo e que, dessa forma a diferença de gênero não interfere na remuneração. A partir das descrições dessas empresas, percebe-se que não há efetivo monitoramento de diferenças salariais entre mulheres e homens já que a remuneração é em função do cargo e não de outros aspectos, incluindo gênero. Quando a empresa responde que há controle, infere-se que ela quis reforçar que acompanha os valores de remuneração de ambos os gêneros, mas isso não significa que há intervenção relativa à justiça (ou não) nos valores pagos.

Quanto aos benefícios exclusivos para mulheres, três empresas (X1, X4 e X9) afirmaram mantê-los. Como exemplo, X9 afirmou possuir auxílio-creche de até 100% do valor da mensalidade para as funcionárias que possuem filhos até sete anos. Verificou-se, em geral, que os benefícios concedidos exclusivamente às mulheres estão ligados à maternidade.

Por fim, quanto à existência de programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres, três empresas (X1, X4 e X11) responderam possuir esse programa. Mas, nas descrições não foi possível identificar mais detalhadamente os conteúdos, já que as ações são explicitadas de forma genérica.

#### 4.3 Diversidade de raça

As práticas ligadas à inclusão de negros nas empresas são explicitadas na Tabela 4:

**Tabela 4 – Inclusão de negros nas empresas**

Perguntas	Qtd. de empresas que adotam políticas de inclusão para negros	
	Sim	Não
A empresa adota ações e programas voltados para promover a igualdade de condições entre brancos e negros?	1	22
Monitoram as diferenças salariais entre brancos e negros?	1	22
Há comitês específicos para discutir a ascensão de negros a cargos de liderança?	0	23

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

No que se refere à adoção de políticas específicas para contratação de negros e quais são, somente duas empresas (X4 e X12) mencionaram adotar, justificando que estimulam a não discriminação. Em duas das demais questões relativas à raça, quando questionadas sobre se a empresa adota programas específicos e monitora diferenças salariais, paradoxalmente, a empresa X7 foi a única que marcou afirmativamente, justificando que detém a certificação internacional SA80000 (que incentiva as organizações a adotarem práticas socialmente aceitáveis). Infere-se, que as empresas basearam suas respostas em ações de não discriminação, mas que não demonstram efetiva atenção com esta minoria. Em confirmação, há ausência de comitês para discutir a ascensão de negros pelas três citadas.

Tais resultados corroboram Souza (2017) em relação ao silenciamento da área de Administração no estudo de raça nas organizações. O tema é negligenciado, sendo essa a modalidade com menos práticas relatadas pelas empresas pesquisadas.

Além disso, conforme mencionado por Gouvêa (2017), o que se tem nas organizações ultimamente é um contexto no qual a diversidade torna-se visível. Contudo, no mesmo movimento, a desigualdade continua presente, muitas vezes, determinando posicionamentos.

#### 4.4 Diversidade de pessoas com deficiência

As práticas ligadas à inclusão de pessoas com deficiência são explicitadas na Tabela 5:

**Tabela 5 – Inclusão de pessoas com deficiência nas empresas**

Perguntas	Qtd. de empresas que adotam políticas de inclusão para pessoas com deficiência	
	Sim	Não
A empresa adota alguma ação voltada a pessoas com deficiência?	19	4
Empresa emprega atualmente o número equivalente (ou mais) à cota estabelecida por lei?	10	13
Há instalações adequadas a pessoas com deficiência?	15	8
A empresa apoia entidades que atendem pessoas com deficiência?	10	13
A empresa promove treinamentos específicos para o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência?	4	19
A empresa promove ações de comunicação e informação para inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho?	14	9

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

Na Tabela 5 verifica-se que, apesar de 16 empresas terem afirmado, no primeiro questionamento (Tabela 1), possuir políticas específicas para contratação de pessoas com deficiência, um número maior (19) disse ter ações voltadas às pessoas com deficiência. Não foram explicitadas, no entanto, quais seriam essas ações adotadas pelas organizações. Infere-se, novamente, que a compreensão da questão pode estar associada ao fato de a empresa não ter ações de discriminação, de forma mais genérica.

Quanto ao cumprimento da Lei de Cotas, 10 empresas afirmaram atender a essa Lei e 13 disseram que não atendem. Sobre as 10 primeiras foi realizada comparação entre o percentual de contratações *versus* o percentual estabelecido pela lei. Verificou-se o seguinte: X6 e X23 não cumprem efetivamente as cotas, sendo X6 – contratações (3%) *versus* exigido pela Lei (4%) e X23 – contratações (2,83%) *versus* exigido pela Lei (3%); X20 não informou o percentual de contratação de pessoas com deficiência e descreveu que sempre cumpre com a Lei, mas que, eventualmente, existem vagas em aberto; X19 apresentou apenas os percentuais de deficiências entre os cotistas, não informou o percentual de contratações em relação ao total de empregados; X11 informou apenas cumprir as cotas e também não apresentou o percentual de pessoas com deficiência. Assim, não foi possível averiguar se X20, X19 e X11 atendem ao percentual definido em Lei. As demais (X1, X4, X7, X16 e X19) cumprem com o percentual e uma delas (X1) ultrapassa o mínimo exigido pela Lei.

Diante desses resultados e conforme Rezende et al. (2015), infere-se que pouco tem sido realizado para modificar a realidade dessa minoria e que, mesmo com o respaldo da Lei de Cotas, essas pessoas ainda precisam vencer barreiras para se incluírem e manterem no mercado.

Sobre as instalações para pessoas com deficiência, 15 empresas afirmaram possuir algum tipo e as descreveram. A empresa X2, por exemplo, mencionou rampas, sanitários, estacionamento e elevadores adequados. Mesmo que nem todas as necessidades estejam

supridas em termos de acessibilidade, nota-se que essas organizações têm buscado realizar as modificações necessárias. Ressalta-se que a Lei n. 13.146 (2015) obriga as pessoas jurídicas de direito público, privado ou outra natureza a garantir ambientes acessíveis e inclusivos.

São 10 as empresas que afirmaram apoiar entidades que atendem pessoas com deficiência. Há empresas que apoiam a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE); algumas mantêm contatos com órgãos públicos de inclusão; e, outras oferecem apoio por meio da Lei de incentivo fiscal e ou do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica.

Somente quatro empresas (X3, X4, X7 e X15) relataram que promovem treinamentos específicos para o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência. No entanto, nas descrições de X4 e X7 o que se evidencia é a ocorrência de adaptações nos treinamentos já existentes, de forma que esse público também possa participar. Por sua vez, X3 e X15 demonstram oferecer treinamentos direcionados às pessoas com deficiência.

Por fim, 14 empresas afirmaram promover ações de comunicação e informação para inclusão das pessoas com deficiência. Apesar de não representar um volume baixo, a maior parte menciona atividades já habituais junto a essa minoria, quais sejam, sensibilização dos empregados e lideranças para recepção e tratamento das pessoas com deficiência, campanhas para ampliar a conscientização sobre a inclusão, eventos para intensificação do acolhimento, criação de ambiente apropriado a esse grupo e uso e curso da língua de sinais.

Diante desses achados, entende-se que, apesar de haver ainda um longo caminho a ser trilhado para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, este é o público que alcançou mais respostas positivas quanto a práticas existentes nas MEPT, quando comparado às diversidades de gênero, raça e diversidade sexual. Isso pode representar uma resposta positiva e reflexo dos 29 anos da Lei de Cotas focada nessa categoria.

#### 4.5 Diversidade sexual

Em relação à diversidade sexual, a pesquisa das MEPT explora as ações junto ao público LGBT. A Tabela 6 explicita as práticas relativas a esse grupo:

**Tabela 6 – Inclusão do público LGBT nas empresas**

Perguntas	Qtd. de empresas que adotam políticas de inclusão para LGBT	
	Sim	Não
Há ações de comunicação para inclusão do público LGBT na empresa?	4	19
Há grupos de discussão formados por funcionários para discutir assuntos de interesse do público LGBT?	1	22
Os gestores são formalmente treinados para evitar discriminações ao público LGBT?	2	21
Os benefícios são estendidos aos cônjuges de mesmo sexo dos empregados?	6	17

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

Conforme anteriormente apresentado na Tabela 2, sete empresas adotam ações voltadas para a inclusão do público LGBT. Dessas, quatro têm ações de comunicação para esse público (Tabela 6). A empresa X4, por exemplo, divulga e promove políticas contra assédio e discriminação, enfatizando o público LGBT. A organização afirma não discriminar gênero ou raça, nos processos de recrutamento e seleção, e até nas oportunidades de ascensão profissional.

Somente uma empresa (X1) afirmou que há grupos formados por funcionários para discutir assuntos de interesse do público LGBT. Na descrição dessa empresa é mencionado o desenvolvimento de uma Rede de Relacionamento Global que forneceria apoio educacional e social para os funcionários homossexuais. Não é possível afirmar que a rede foi, de fato, constituída e, mesmo se já estava baseada em algum grupo de discussão originado antes desta

formação. De toda forma, a atenção a esta categoria parece ser evidenciada nessa organização. Em outra questão, referente aos treinamentos para evitar discriminações ao público LGBT, verificou-se que duas empresas (X4 e X7) afirmaram possuir treinamentos formais. Como exemplo, X7 afirmou que não só os gestores, mas todos os colaboradores eram treinados e conscientizados sobre não apoiar qualquer tipo de discriminação a esse público. Não foi possível saber, contudo, como esses treinamentos ocorriam nessas organizações.

Quanto à extensão de benefícios aos cônjuges de mesmo sexo dos empregados, seis empresas (X1, X3, X4, X5, X6 e X23) afirmaram adotar essa política. Cabe aqui lembrar, conforme mencionado, a decisão do Supremo Tribunal Federal que reconheceu a união entre pessoas do mesmo sexo e estendeu a esses casais direitos específicos. (Instituto Ethos, 2013). Não obstante, a maioria das empresas não o faz.

Os resultados permitem perceber que a diversidade sexual tem sido pouco observada pelas organizações, o que corrobora Carrieri et al. (2014) quando dizem que a gestão da diversidade sexual, cujo intuito é combater o preconceito sexual dentro das organizações, ainda não se efetivou em plenitude, uma vez que a discriminação se encontra enraizada no campo das ideias e se expressa mesmo quando se pretende extingui-la.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a diversidade vem sendo gerida pelas melhores empresas para trabalhar no estado de Minas Gerais nas perspectivas de gênero, raça, pessoas com deficiência e diversidade sexual.

Sobre a adoção de políticas/ações de diversidade nas MEPT em Minas Gerais, verificou-se que a diversidade mais abordada nessas organizações é aquela ligada a pessoas com deficiência, enquanto a menos abordada refere-se à diversidade de raça. Entendeu-se que a maior abordagem na contratação de pessoas com deficiência pode ter ocorrido devido à obrigatoriedade prevista na Lei de Cotas, sujeitando as empresas a penalidades no caso de descumprimento. Em contrapartida, a falta de uma Lei que obrigue a contratação de negros parece contribuir para o baixo nível de contratação desse público nas empresas pesquisadas.

Sobre a inclusão das mulheres, tem-se que o número delas nas MEPT corresponde a 26,09% do quadro total de funcionários (homens representam 73,91%). Nos cargos de liderança, apenas 28% das posições de liderança são femininas. Somente três empresas apontaram a presença de comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança. Isto sugere baixo foco nesse tema e a presença do teto de vidro nessas empresas.

Quanto à inclusão de negros nas organizações pesquisadas, tem-se que somente duas empresas possuem políticas específicas para contratação nesse aspecto: apenas uma adota ações e programas voltados para promover a igualdade de condições entre brancos e negros; nenhuma delas tem comitê específico para discutir a ascensão de negros a cargos de liderança. Somente uma organização monitora as diferenças salariais entre brancos e negros. Somam-se a esses achados, os da pesquisa realizada nas bases Spell e Scielo, referente à literatura nacional sobre a inclusão de negros no mercado de trabalho, que resultou em baixo retorno (18 artigos). Esses resultados sugerem que o tema raça é pouco tratado nessas organizações e, possivelmente, negado e evitado. Além disso, encontra, na academia, pouca atenção dos pesquisadores.

A inclusão das pessoas com deficiência foi a que se mostrou mais em foco nas empresas estudadas. Entre as 23 empresas, 10 se disseram atentas ao cumprimento do percentual de contratação estabelecido pela Lei de Cotas. No entanto, em somente cinco dessas empresas foi possível averiguar que efetivamente o percentual mínimo exigido é atendido, sendo que uma delas ultrapassa esse percentual. No Brasil, há uma ação afirmativa que busca garantir direitos iguais de oportunidades a todas as pessoas, sendo a Lei de Cotas um avanço social no sentido de proteção e apoio à pessoa com deficiência. Entretanto, os dados mostram que preconceitos e barreiras são, provavelmente a explicação para que a Lei não seja aplicada com efetividade.

Quanto ao público LGBT, sete entre essas organizações pesquisadas adotam alguma ação voltada à sua inclusão. A temática da diversidade sexual nas organizações e no meio acadêmico da área de Administração no Brasil é recente, sendo que a maioria das referências encontradas ocorre a partir do ano de 2006 (32 artigos nas bases Spell e Scielo). Isso sugere que as discussões sobre o tema ganharam, ainda que lentamente, espaço em comparação à inclusão de pessoas negras. Percebe-se assim que, tratar da diversidade sexual ainda representa um tabu a ser vencido e tratar da diversidade racial parece ser um desafio ainda maior.

Por seus resultados, entende-se que essa pesquisa contribui para chamar a atenção de empresas, governo e sociedade sobre a realidade das minorias estudadas, usualmente discriminadas no mercado de trabalho e que, muitas vezes, e apesar de esforços específicos e do apoio da legislação, ainda são invisíveis às empresas e à sociedade.

Verificar a atual situação e as estatísticas são premissas para a percepção de que muito ainda precisa ser realizado para sua efetiva inclusão no trabalho. Quanto à academia, a pesquisa mostra poucos estudos na Administração e este artigo reforça a necessidade de minimizar a discriminação quanto às mulheres, negros, pessoas com deficiência e público LGBT. Ações afirmativas parecem ser impulsionadoras de ações mais efetivas para inclusão, não obstante o seu cumprimento, como é o caso da Lei de Cotas, demande ações de acompanhamento e controle estreitos por parte dos órgãos fiscalizadores.

Para finalizar, esse estudo tem como limitação o fato de que os resultados são restritos às 23 empresas pesquisadas, não sendo possível generalizá-los para as demais MEPT ou outras organizações no Brasil. Outra limitação está no fato de se utilizar base que privilegia os dados quantitativos que não permitem aprofundar o entendimento sobre as práticas relatadas, ainda que a pesquisa investigue junto às empresas, o detalhamento dos conteúdos das mesmas.

Por fim, o estudo traz inquietações que se transformaram em questões para novas reflexões. Se as empresas pesquisadas podem ser tomadas como referência (uma vez que buscam representar as melhores empresas para trabalhar no Brasil) e, em tese, teriam práticas mais avançadas de gestão de pessoas, o que dizer da inclusão desses grupos em empresas menos estruturadas? Fica aqui a exclamação, na expectativa de que mais pesquisas sejam realizadas com o olhar voltado a esses públicos que buscam espaço nas organizações, sendo reconhecidos pela sua possibilidade de entrega e não, pelas suas diferenças, em outras palavras, pela visibilidade e valor de sua Diversidade.

## REFERÊNCIAS

- Basilio, P. *Empresas dizem “sim” à contratação de funcionários LGBT no Brasil*. (2018). Recuperado a partir de <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/10/empresas-dizem-sim-contratacaode-funcionarios-lgbt-no-brasil.html>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. (70a ed.). (L. A. Reto, Trad.). São Paulo: Edições 70.
- Candido, H. P. & Pessoa, D. K. N. (2013). Diversidade Sexual nas Organizações: Uma Análise Bibliométrica de Publicações em Administração. *Anais, 37 Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Caproni Neto, H. L., Saraiva, L. A. S., & Bicalho, R. A. (2014). Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 8*(1), 86-103.
- Cardoso, A. L. J. & Hanashiro, D. M. M. A. (2012). Institucionalização da valorização da diversidade no campo organizacional constituído por empresas fornecedoras e cliente. *Anais, Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO*, Curitiba.
- Cardoso, J. A. S., Farias Filho, J. R., Cardoso, M. M. S., Deiro, R., & Oliveira, U. (2007). Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de Contabilidade e Auditoria. *Pensar Contábil, 9*(36), 1-12.

- Carrieri, A. P., Souza, E. M., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 78-95.
- Carvalho-Freitas, M. N., Silva, O. A., Tette, R. P. G., & Silva, C. V. (2017). Diversidade em Contextos de Trabalho: Pluralismo Teórico e Questões Conceituais. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 174-191.
- Corrêa, R. O., Silva, L. M. O., Carvalho, G. D. G., & Sacramento, P. M. (2018). Força das Relações: Um Survey em Centros de Beleza. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), 130-142.
- Costa, R. D. (2017). Relações Étnico-Raciais e Questões do Mercado de Trabalho em Turismo. *Marketing & Tourism Review*, 2(1), 1-17.
- Cox, T., Jr. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Diniz, A. P. R., Carrieri, A. P., Gandra, G., & Bicalho, R. A. (2013). Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Revista Economia & Gestão*, 13(31), 93-114.
- Gonçalves, E. B. P., Espejo, M. M. D. S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque Reflexão Contábil*, 35(1), 95-112.
- Gouvêa, J. B. (2017). O que há por trás do discurso da harmonia racial no país da miscigenação? *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(10), 915-955.
- Holzer, H., & Neumark, D. (2000). Assessing affirmative action. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 483-568.
- Instituto Brasileiro de geografia e estatística (2010). Brasília. Recuperado a partir de <http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=1&idnoticia=2296&t=censo-2010-mulheressao-mais-instruidas-que-homens-ampliam-nivel-ocupacao&view=noticia>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018a). Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. *Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica*, 38.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018b). IBGE / Nota Técnica 01/2018. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto ETHOS. (2016). *Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2016*. São Paulo. Recuperado a partir de <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>.
- Instituto ETHOS. (2013). O compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT: orientações para o mundo empresarial em ações voltadas a lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais. São Paulo, Ethos.
- Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991 (1991). Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8213cons.htm).
- Lei n. 8.742, de 07 de dezembro de 1993 (1993). Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. 1993. Brasília. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8742.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm).
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília. 1996. Brasília. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm).
- Lei n. 10.639, de 10 de janeiro de 2003 (2003). Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira",

e dá outras providências. Brasília. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2003/L10.639.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.639.htm)

Lei n. 12.711, de 29 de agosto de 2012 (2012). Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20112014/2012/lei/l12711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2012/lei/l12711.htm)

Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014 (2014). Dispõe sobre a reserva aos negros de 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato20112014/2014/Lei/L12990.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato20112014/2014/Lei/L12990.htm).

Lei n. 13.146, de 06 de julho de 2015 (2015). Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm)

Manganelli, A. (2012). *A mão invisível no teto de vidro*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Pós-Graduação em Economia do Desenvolvimento. Porto Alegre.

Ministério do Trabalho e Emprego. *Relação anual de informações sociais*. (2016). Recuperado de <http://portalfat.mte.gov.br/programas-e-aco-es-2/relacao-anual-de-informacoessociais-rais/>

Mota-Santos, C., Carvalho Neto, A. M., & Tanure, B. (2017). Influência da família e sucesso na carreira das executivas brasileiras. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 69(3), 100-115.

Nóbrega, B. A., Santos, J. N., & Jesus, G. A. (2014). Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 194-209.

Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 670-683.

Rezende, M. G., Carvalho-Freitas, M. N., & Vieira-Silva, M. (2015). Crenças, atitudes e práticas dos profissionais de recursos humanos diante do cumprimento da Lei de Cotas. *Interação em Psicologia*, 19(1), 47-59.

Sarsur, A. M., Nunes, S. C., Silva, J. F., & Amorim, W. A. C. (2019). Gestão da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência: a perspectiva da área de recursos humanos. *Anais Seminários em Administração*. São Paulo.

Souza, E. M. (2017). Processos de Racialização: Inteligibilidade, Hibridade e Identidade Racial em Evidência. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 23-42.

Souza, E. M., Bianco, M. F., & Junquilha, G. S. (2015). Contestações sobre o Masculino no Contexto do Trabalho: Estudo Pós-modernista em Mineradoras e Siderurgias. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3ª E. Especial), 269-287.

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, 32(3), 62-69.

Tanure, B., Carvalho-Neto, A. M., & Andrade, J. (2006). A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. *Anais, 30 Encontro da ANPAD*, Salvador, BA, Brasil, 30.

Tanure, B., Carvalho Neto, A. M., & Andrade, J. (2007). *Executivos: sucesso e (in) felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Vieira, C. S. (2016). Novo conceito de pessoa com deficiência. *Revista Jus Navigandi*, 21(4812). Recuperado a partir de <https://jus.com.br/artigos/51640>.