

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE: A PERCEPÇÃO DE GRUPOS
MINORIZADOS E PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

PAULA FERREIRA RIBEIRO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

SIMARLY MARIA SOARES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE: A PERCEÇÃO DE GRUPOS MINORIZADOS E PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

1 INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade revelou-se no meio organizacional na década de 1990, nos Estados Unidos, com o objetivo de incorporar mulheres e pessoas negras nas empresas como uma alternativa empresarial às políticas públicas de ações afirmativas que garantiam, por lei, oportunidades para grupos socialmente marginalizados. Isso porque havia uma diminuição do contingente de trabalhadores do sexo masculino e da cor branca, tornando o percentual de mulheres e não brancos no mercado de trabalho, conseqüentemente, maior (FLEURY, 2000). Para além disso, ter pessoas diversas nas organizações passou a ser visto como uma vantagem competitiva, tanto pela contribuição de novas ideias de pessoas diferentes, cujas vivências também são diversas, quanto pela oportunidade de atingir nichos de mercados pouco explorados que essas pessoas poderiam trazer (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000).

No Brasil, a gestão da diversidade se iniciou nas empresas multinacionais, que tinham unidades e filiais em nosso país, e começaram a implementar políticas de gestão e diretrizes relacionadas à diversidade. No entanto, as leis brasileiras não assistiram às mudanças relativas às ações afirmativas da mesma forma que em outros países, exceto pela lei de cotas, Lei nº 8.213 implementada em 1991, que promove a inclusão a partir do estabelecimento de uma reserva de 2% a 5% das vagas para pessoas com deficiência em empresas a partir de 100 funcionários e a lei do racismo, que está embasada em uma historicidade do mito da democracia racial que é vivenciada no contexto brasileiro. Além disso, existem debates sobre outros recortes de diversidade que impactam as organizações, como a criminalização da homofobia e a desigualdade entre gêneros (OXFAM, 2018).

Neste contexto, parece fundamental compreender o que é a gestão da diversidade e quais estratégias a gestão utiliza a fim de promover o respeito e a inclusão das diferenças nas organizações, tendo em vista que questões voltadas para o tema estão cada vez mais presentes no contexto organizacional, incluindo o debate nas estratégias empresariais, nas políticas e práticas de gestão de pessoas e nas campanhas de marketing. A preocupação em gerir a diversidade surgiu com o avanço dos movimentos sociais, como grupos feministas, movimentos negros, movimentos LGBTQIAPN+, dentre outros (SILVA; FRANCO, 2022). Neste sentido, há um constante interesse em criar vantagem competitiva por meio do apelo à valorização do diverso, embora as práticas organizacionais possam não refletir estes valores.

A partir da compreensão da efetividade da política de diversidade da empresa selecionada pode-se chegar às sugestões para a melhoria da qualidade de vida dos empregados (PAUCHANT, 2006) e a melhorias no desempenho organizacional (MORIN, 2005). “O esforço, no âmbito organizacional, estaria em não reproduzir privilégios e desigualdades pautados nas diferenças em relação a oportunidades de trabalho” (FRAGA, *et al.*, 2022, p.02). A gestão da diversidade está relacionada “à adoção de medidas administrativas que procuram estabelecer que características e atributos pessoais ou de grupo sejam considerados como uma alternativa para melhorar o desempenho da organização” (MACCALLI *et al.*, 2015, p.22).

Diante desse contexto teórico-prático, constrói-se o seguinte problema de pesquisa: “*De que maneira as políticas e práticas de diversidade têm sido absorvidas às políticas de Recursos Humanos para uma mudança na questão do respeito à pluralidade no ambiente organizacional da empresa?*” Tendo em vista que muitas organizações se utilizam de práticas e campanhas de diversidade apenas como apelo mercadológico, sem preocupação com o avanço da efetiva representatividade e da igualdade entre os grupos sociais, dentro das organizações (VIEIRA, *et al.*, 2011), o que se propõe neste estudo é *analisar as políticas e práticas adotadas para*

promoção da diversidade em uma filial brasileira de uma empresa multinacional do setor alimentício.

Justifica-se a importância deste trabalho considerando que empresas capazes de fazer uma boa gestão de pessoas, que valorizam este ativo e agregam valor a ele, viabilizam um maior desenvolvimento empresarial e desmistificam as questões negativas de gênero, raça, orientação sexual, capacidades intelectuais e físicas (BRASIL; PEREIRA; MACHADO, 2009). A proposta de pesquisa de campo de possíveis práticas adotadas para a promoção de diversidade, foi realizada numa empresa multinacional do setor alimentício, com filial localizada na cidade de Montes Claros. Especificamente a área de Gestão de Pessoas, responsável pelas atividades relacionadas às demandas de pessoas da empresa, tais como: admissão, promoções, transferências, treinamento e desenvolvimento, avaliações de performance e desenvolvimento, gestão de benefícios, políticas de RH, afastamentos, férias, jornada de trabalho, entre outros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A diversidade como conceito e campo de estudos

O conceito e história do termo “diversidade”, foi originário das ações afirmativas, que ganharam espaço inicialmente nos Estados Unidos nos anos de 1960, que nada mais são que “um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.22). Neste sentido, o propósito é superar históricos de preconceito e garantir que membros de grupos discriminados possam competir de maneira igualitária com membros de outros grupos historicamente favorecidos. Refere-se a “um fenômeno social definido pelas distinções das pessoas a partir de suas diferentes pertencças grupais em um contexto determinado” (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2017, p. 178).

Trata-se de um conceito multidimensional, que possui características visíveis ou não-visíveis, tais como a geração, as habilidades físicas e mentais, orientação sexual, religião, étnico-racial, classe social, gênero, família, política, regional, profissional, entre outras (MACCALI *et al.*, 2015). Existem duas diferentes perspectivas que definem a diversidade. A primeira entende que a diversidade nas organizações é fruto da inter-relação de grupos que historicamente são considerados como minorizados no âmbito da interação social e política, como mulheres, pessoas de diferentes etnias e imigrantes. Já sob a outra perspectiva, alguns pesquisadores consideram que a diversidade parte de características como incapacidade mental ou física, orientação política, estado civil, ou outras características que denotam diferenças entre os trabalhadores (SPATARO, 2005). As duas diferentes linhas de pensamento possuem argumentos complementares e demonstram que as organizações não devem reduzir o escopo da diversidade visando apenas a justiça social, mas também as consequências benéficas dessa interação para o negócio, que, muitas vezes, demandam alguns ajustes para que não ocorra segregação e exclusão social no ambiente de trabalho (MACCALI *et al.*, 2015).

O campo de estudos sobre diversidade na área da administração se originou no contexto americano, relacionada à resposta organizacional frente aos movimentos sociais da década de 1960 (FLEURY, 2000). Naquela época, as gestões norte-americanas entendiam que as desigualdades sociais poderiam ser resolvidas com práticas de meritocracia nas empresas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). No Brasil, o debate sobre diversidade foi impulsionado a partir de 1988, motivado pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal, como a proteção do trabalho das mulheres e uma legislação que garantisse a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência na administração pública. Na sequência, com a abertura econômica dos anos 1990 e a consequente vinda de multinacionais para o país, o assunto se

tornou pauta nas organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Neste contexto, é importante destacar que, “a fundamentação dessa proposta não se restringiu às questões éticas, abarcando também interesses econômicos e gerenciais atrelados à administração de conflitos e à construção de vantagens competitivas” (DINIZ *et al.*, 2013, p. 100).

2.2 Gestão da diversidade

De maneira geral, o conceito de gestão da diversidade, pressupõe a construção de políticas e práticas, sobretudo na área de recursos humanos, para incentivar o aumento de contratações e de planos de carreira a pessoas que pertencem a grupos historicamente marginalizados (FRAGA *et al.*, 2022). Segundo Fleury (2000), de forma mais pragmática, a gestão da diversidade foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade.

Apesar de se tratar de uma prática já estabelecida para a realidade norte-americana, a implementação no Brasil não foi (ou vem sendo) um processo simples. Alves e Galeão-Silva (2004), destacam três principais desafios para a sua implementação no Brasil: 1º - a incredulidade de muitos membros organizacionais em relação à efetividade dos programas; 2º - a atitude preconceituosa em relação aos colegas e chefes beneficiários desses programas e 3º - as dificuldades em incluir este tópico nas rotinas de recursos humanos.

Muitas vezes, a gestão da diversidade é tida como uma política adicional ao sistema de recursos humanos, ao invés de representar uma abordagem integrada ao núcleo da gestão de pessoas. Esse quadro pode levar a uma implementação burocrática e defensiva, contrária a necessidade da eficiência da gestão da diversidade no ambiente organizacional que se espera que seja flexível e proativa (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Para Vieira *et al.* (2011), a diversidade é capaz de proporcionar um ambiente organizacional muito dinâmico e rico, além de permitir inovações, por meio da combinação de conhecimento entre as pessoas; para isso, porém, é necessário que os profissionais de recursos humanos levem consigo a responsabilidade de valorizar a diversidade em seu macroambiente organizacional, criando um ambiente construtivo para solidificar uma nova visão no mundo dos negócios. A busca pela redução das desigualdades, por meio de práticas que visem a inclusão de minorias sociais, podendo integrar a utilização de ações afirmativas, fazem parte do que se denomina gestão da diversidade (SILVA; FRANCO, 2022).

Neste sentido, para que se garanta a eficácia da gestão da diversidade é necessária uma implementação planejada, ou seja, é necessário um alinhamento com todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, com destaque para as práticas de recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e cultura organizacional (MACCALI *et al.*, 2015). Porém, é importante destacar que a implementação de tais políticas implica em mudanças que vão além de processos administrativos, abrangendo mudanças culturais e cognitivas (GILBERT; STEAD E IVANCEVICH, 1999). Para a superação destes desafios, alguns autores sugerem uma reestruturação completa das políticas de recursos humanos, salientando os planos de carreira, a criação de formas de tutoria/*mentoring*; grupos de discussão, *diversity councils* e o estabelecimento de garantias sobre a lisura dos processos de valorização da diversidade (GILBERT, STEAD E IVANCEVICH, 1999; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

2.3 Recrutamento, seleção, inclusão e diversidade

Recrutamento, conforme Pontes (2010), é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, a fim de prover o número adequado de candidatos para as posições abertas. Conforme Bento *et al.* (2021), práticas voltadas à valorização da diversidade

são crescentes nas organizações, decorrentes da vocalização de grupos estigmatizados na sociedade, como pessoas negras, mulheres, LGBTQIAPN+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, Transgêneros, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais e Não-binários) e pessoas com deficiência. Destaca-se a importância de que os profissionais de Recursos Humanos, responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, devem procurar observar, nos candidatos, as competências que irão agregar à empresa, não se atendo antecipadamente à etnia, gênero, orientação sexual e aparência física (SETIN *et al.*, 2018).

Nesta perspectiva, os autores colocam que há uma crescente tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social e, que o estabelecimento e solidificação de uma cultura de diversidade nas empresas geraria valor competitivo à medida em que facilitaria a adaptação ao perfil dos clientes, fortaleceria o desempenho financeiro, reduziria a rotatividade na organização, promoveria a melhoria na produtividade, aumentaria a satisfação no trabalho, reduziria a vulnerabilidade legal, além de valorizar a imagem corporativa (referindo-se a publicidade negativa que a empresa poderia sofrer ao adotar uma prática discriminatória, afetando sua imagem junto aos consumidores).

Em estudo proposto pela McKinsey & Company (2015), intitulado “*Diversity Matters*” (“Diversidade importa”), que envolveu 366 empresas públicas de vários setores dos Estados Unidos, Canadá, América Latina e Reino Unido, os resultados revelaram que organizações com diversidade racial e étnica superior possuem 35% mais de chances de obter retornos financeiros acima da média das suas respectivas indústrias nacionais, já as com diversidade de gênero superior possuem 15%. É importante ressaltar, porém, que o aumento da diversidade não implica automaticamente em mais lucro, mas oferece mais chances de sucesso, pois aproveita-se as oportunidades que equipes diversas proporcionam (ZEZONE; CESAR, 2020).

Sendo assim, é importante deixar claro que para a implementação de práticas de gestão da diversidade é necessário tomar medidas como a reestruturação de políticas de recursos humanos. Contudo, tais práticas precisam também se amparar numa reflexão teórica mais crítica, compreendendo os processos de exclusão das minorias sociais para tornar mais efetivo os possíveis instrumentos de superação deste problema histórico (SILVA; FRANCO, 2022).

3 MÉTODO

A pesquisa quanto aos fins caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, tendo como principal objetivo “o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural” (GODOY, 1995, p. 62) e faz uso, do método de análise de conteúdo.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados (Apêndice A e B). O público-alvo das entrevistas foram os profissionais de Recursos Humanos da empresa pesquisada, sobre as políticas e práticas relacionadas à diversidade e os funcionários pertencentes a grupos minorizados (mulheres, pessoas negras, LGTQIAPN+ e pessoas com deficiência), que são afetados por essas políticas.

Os roteiros de entrevista foram elaborados tendo como base o modelo proposto por Alves e Galeão-Silva (2004), que destacam os três principais desafios para a implementação de uma cultura ou gestão de diversidade em empresas brasileiras, tais como: a incredulidade de muitos membros organizacionais em relação à efetividade dos programas; a atitude preconceituosa em relação aos colegas e chefes beneficiários desses política e as dificuldades em incluir este tópico nas rotinas de recursos humanos (ver apêndices A e B).

Foram realizadas sete entrevistas, individuais, por meio do Microsoft Teams. A primeira com o Gerente de Gestão de Pessoas da empresa e a segunda e terceira com os analistas de gestão de pessoas, responsáveis pelos processos de Treinamento & Desenvolvimento (T&D),

Recrutamento & Seleção (R&S) e rotinas de recursos humanos e departamento pessoal. Em seguida foram entrevistados 4 (quatro) funcionários pertencentes a grupos minorizados e, consequentemente, afetados pelas políticas de diversidade da empresa. As características dos entrevistados são descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Características dos entrevistados

Entrevistados	Características
Gerente Gestão de pessoas	Pardo, sexo masculino, cisgênero, heterossexual, casado, pai, possui 17 anos de vínculo com a empresa na área de Recursos Humanos
Analista Gestão de pessoas – Generalista (Analista GP 1)	Pardo, sexo masculino, cisgênero, heterossexual, solteiro, possui 6 anos de vínculo com a empresa em área generalista de Recursos Humanos.
Analista Gestão de pessoas - R&S e T&D (Analista GP 2)	Branca, sexo feminino, cisgênero, heterossexual, casada, possui 7 anos de vínculo com a empresa na área de R&S e T&D em Recursos Humanos.
Funcionária A	Parda, sexo feminino, cisgênero, heterossexual, solteira, 3 anos de vínculo com a empresa atua na área de Segurança do Trabalho e Meio-ambiente, atualmente como coordenadora.
Funcionária B	Preta, sexo feminino, cisgênero, heterossexual, casada, 5 anos de vínculo com a empresa, atua na área de Excelência em Manufatura, como Analista PL.
Funcionária C	Branca, sexo feminino, cisgênero, heterossexual, casada, mãe, 11 anos de vínculo com a empresa em várias áreas, atualmente é Gerente de fabricação.
Funcionário D	Pardo, sexo masculino, cisgênero, homossexual, solteiro, 3 anos de vínculo com a empresa, atua na área de Qualidade, atualmente como Analista JR.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente. O corpus do texto gerou 17 páginas e 8062 palavras. Os dados foram identificados e organizados em categorias de análise; em seguida, foi realizada uma associação das categorias encontradas em cada entrevista, com o objetivo de identificar pontos de convergência entre as falas dos entrevistados. As análises aqui apresentadas dizem respeito à ocorrência da codificação realizada, sumarizada em citações diretas, indiretas e análise com a literatura. A partir dos objetivos propostos na pesquisa, foram definidas três categorias a partir das respostas dos entrevistados. São: A diversidade no ambiente da empresa pesquisada; O profissional de Recursos Humanos na promoção da diversidade; Reflexos de uma política de diversidade.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a Análise de Conteúdo, com o auxílio do software Atlas Ti. 8, com o objetivo de analisar os fenômenos simbólicos do conteúdo da mensagem, adotando normas sistemáticas para extrair os significados do mesmo (GONÇALVES, 2016; CHIZZOTTI, 2010). As entrevistas foram realizadas entre os dias 05 a 23 de novembro de 2022 e tiveram em média 1h de duração. Ademais executou-se a leitura e seleção de documentos e sistemas internos da empresa que constassem dados e informações de diversidade, a fim de organizá-los sistematicamente e selecionar aqueles que, de acordo com o tema proposto por esta pesquisa, trouxessem informações relevantes. Estes documentos selecionados foram utilizados para a análise, sendo eles homogêneos e adequados, a fim de se constituírem em fonte relevante ao tema proposto (BARDIN, 2002).

Na fase de exploração, foram identificados dados significativos a esta pesquisa, a seguir: A empresa conta com 403 trabalhadores ativos na unidade de Montes Claros, dos quais 66% se autodeclararam negros (55,83% pardos e 10,17% pretos); 31,02% se declaram como brancos e 2,98% preferem não declarar. No que diz respeito a gênero, 58,31% dos trabalhadores são do

sexo masculino e 41,6% do sexo feminino, quando analisada a liderança da empresa, o percentual de mulheres é de 36%, sendo 29 líderes/gestores no total. Quando se observa a presença de pessoas com deficiência, o percentual é de 3,47% dos trabalhadores, entre deficiência física, auditiva e visual; na maioria dos casos de grau leve. Quanto à diversidade de orientação sexual, não há dados acompanhados pela empresa neste quesito.

4 ANÁLISE DE DADOS

Por meio dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar 3 categorias para orientar a discussão e o entendimento de como a diversidade é incorporada, ou não, nos processos de gestão de pessoas da empresa. As categorias serão analisadas na seguinte ordem: (4.1) A diversidade no ambiente da empresa pesquisada; (4.2) O profissional de Recursos Humanos na promoção da diversidade; (4.3) Reflexos de uma política de diversidade.

4.1 A diversidade no ambiente da empresa pesquisada

É relevante iniciar a análise e discussão dos dados com a apresentação das políticas e práticas utilizadas pela empresa multinacional e como são percebidas pelos entrevistados. A empresa pesquisada adota as políticas para a promoção da diversidade em cinco pilares principais, conforme explicitado pelo gerente GP: “Gerações - voltado para os jovens até 29 anos e empregados a partir dos 50 anos; equilíbrio de gênero, inclusão racial, LGBTQIAPN+ e PCDs - pessoas com deficiência”. No decorrer deste texto será verificado como os pilares mencionados são percebidos (se são percebidos) pelos trabalhadores, bem como, são adotadas as políticas pelo setor de Gestão de Pessoas (GP).

4.1.1 Equilíbrio de gêneros

Dentre os pilares mencionados, se destaca o pilar de equilíbrio de gêneros, verifica-se a existência de projetos estruturados e acompanhados pela empresa, a fim de garantir o equilíbrio de oportunidades entre mulheres e homens. A prática é adotada por todas as filiais da empresa pelo Brasil e o que se percebe é um esforço coletivo para ampliar as oportunidades de trabalho da empresa com a presença feminina, mesmo aqueles cargos em que é mais comum ter a presença masculina.

“A nossa fábrica já nasceu com a proposta de ser maioria feminina e teve todo um trabalho ir a campo, fazer palestras e eventos de incentivo a capacitação de mais mulheres em áreas industriais que é historicamente mais masculina. Não deveríamos ter isso porque se existe uma função dentro da fábrica, que uma mulher não consegue desempenhar, nem os homens deveriam fazer, então a gente tem que trabalhar para acertar isso e não ter estes postos.” (Gerente GP)

Há dois aspectos relevantes: o primeiro, há uma estratégia de RH de ir a campo, por meio da realização de palestras e eventos direcionados a comunidade e incentivar a capacitação de mulheres para que possam assumir os postos de trabalho, visto que, é um objetivo da empresa promover mais espaço às mulheres, de forma que entre o quadro de funcionários exista equilíbrio feminino e masculino; o segundo, é o compromisso assumido pela filial da empresa de possibilitar às mulheres as mesmas oportunidades que aos funcionários do sexo masculino.

Tal compromisso é percebido na fala da funcionária C, a seguir: “Em todos os postos da empresa existem mulheres. Isso se prega muito, se uma função não pode ser executada por uma mulher, ela não deveria ser ocupada por um homem também.” Neste sentido, destaca-se como responsabilidade da empresa trabalhar para construir uma maior equiparação entre

gêneros no seu ambiente, não só para mulheres no geral, mas também, para mulheres negras e transgêneros (JAIME; LUCIO, 2018).

Quando analisada a efetividades das práticas de diversidade empregadas pela empresa, as funcionárias responderam que veem as ações como efetivas “a cultura das pessoas que estão aqui dentro, elas já são orientadas a respeitar, sabe? Nunca passei ou presenciei nenhuma situação que fosse o contrário disso”. Os relatos fazem alusão a uma das questões principais levantadas por Alves e Galeão-Silva (2004) de que, “a incredulidade de muitos membros organizacionais em relação à efetividade dos programas” funciona como um entrave ao estabelecimento de uma gestão da diversidade nas empresas. Denota-se que este não é um entrave à gestão da diversidade nesta empresa, pois as práticas, especialmente de inclusão feminina, são vivenciadas e reconhecidas pelos seus empregados, fazendo jus aos apontamentos do responsável de recursos humanos.

Tão importante quanto veicular no ambiente organizacional políticas de incentivo à pluralidade é o tratamento adotado para possíveis transgressões a essas políticas. Neste sentido, se faz relevante compreender como possíveis casos de discriminação, racismo ou assédio são reportados e se há procedimentos para tratamento de situações como essas.

“A empresa tem um canal de denúncia, através dele os colaboradores conseguem denunciar casos de assédio, discriminação, racismo e qualquer situação em que ele venha a se sentir lesado de alguma forma, e infelizmente acontece de recebermos algumas denúncias. A tolerância é zero para esse tipo de situação, uma vez que a gente comprova que teve um assédio, alguma situação de discriminação, pode ser quem for, vai ser desligado.” (Gerente GP)

Há um procedimento padronizado para tratar transgressões às políticas da empresa, as medidas mencionadas pelo gerente de GP são severas e reforçam o posicionamento da empresa, contrário a práticas discriminatórias. Comportamentos tolerantes e de valorização à diferença precisam ser ensinados na organização. Tratativas como as citadas, que, muitas vezes, levam até ao desligamento dos empregados, poderiam acarretar insatisfação aos times e gestores das pessoas envolvidas, caso as políticas não sejam claras a todos na empresa. Diante deste contexto, é importante verificar o processo de socialização dos funcionários da empresa quanto a essas práticas, já que para que a inclusão da diversidade ocorra de forma harmoniosa dentro do ambiente organizacional, é necessário que haja interação e ajuste entre o indivíduo e a empresa. Quando questionado quanto à a possibilidade de resistência às políticas por parte de gestores e funcionários da empresa, o entrevistado colocou que as políticas são apoiadas gestores e setores. Segundo o Analista GP 1, isto é feito em formato de “ações e eventos que versam sobre os temas, construindo um ambiente e comportamento de maior respeito e interação entre todos”.

Corroborando ao exposto, os empregados entrevistados não identificam em gestores ou colegas de trabalho nenhum comportamento de cunho preconceituoso ou discriminatório, depreende-se que as políticas e práticas de diversidade são claras e nítidas a todos os funcionários da empresa.

4.1.2 Pessoas com deficiência

Partindo para a análise do pilar de inclusão de pessoas com deficiência, mencionados pelo gerente de GP, a legislação brasileira prevê a obrigatoriedade da reserva de cargos para deficientes, como redigido na Lei n. 8.213/91, que descreve os deveres a serem obedecidos pelas organizações em relação à Lei de Cotas. Assim, empresas com mais de 100 funcionários precisam preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiências habilitadas.

O processo de inclusão, porém, implica mais que a simples admissão de pessoas com deficiência, mas a adequação da estrutura organizacional a essas pessoas e o reconhecimento das características e competências que elas podem oferecer à organização (MACCALI *et al.*, 2015). Segundo o gerente GP, esta é uma preocupação da empresa:

“Na companhia, mais do que cumprir a cota, a gente procura garantir a inclusão dessas pessoas. Não adianta eu ter, por exemplo, um portador de deficiência física, ele usar cadeira de rodas e não ter a acessibilidade que ele precisa no escritório ou numa fábrica, ou num CD. Eu não estaria incluindo essa pessoa, eu teria contratado ela, mas eu não estaria praticando a inclusão.” (Gerente GP)

A entrevistada “Funcionária B” é portadora de deficiência auditiva moderada e, devido ao grau de sua deficiência, não apresenta nenhuma demanda de tratamento especial. Porém, segundo a mesma, existe na empresa, funcionários que apresentam deficiência auditiva total e a entrevistada traz alguns pontos sobre o modo como se deu o processo de inserção de uma dessas pessoas no ambiente de trabalho.

“Por exemplo, temos um colaborador que é surdo e ele se comunica bem com todo mundo, apesar das limitações de conhecimento da língua de sinais por parte dos colaboradores. Ele adaptou as pessoas, ele criou gestos para falar com as pessoas aqui dentro, de modo que elas entendessem, além disso, ele é super autônomo em todas as atividades e projetos. Quando temos treinamentos, a intérprete está na fábrica para traduzir e, no dia a dia.” (Funcionária B)

O artigo 35 do Decreto n. 3.298/99, considera que práticas com horários flexíveis e adequação do ambiente de trabalho são condições facilitadoras para a inserção da pessoa com deficiência no contexto organizacional. A maioria dos funcionários da empresa que apresentam alguma deficiência, são caracterizadas como de grau leve a moderado, o que demanda da empresa pouco esforço no sentido de adaptação de recursos e ambientes para atendimento às necessidades destes funcionários. Nota-se que, a partir do trecho destacado, que o funcionário que apresenta deficiência auditiva total está inserido nas atividades da fábrica e interage com os colegas, porém não fica claro se houve alguma ação para socialização com os colegas, uma vez que não foram mencionadas práticas para solucionar “as limitações de conhecimento da língua de sinais” dos funcionários da empresa, pelo contrário, o próprio funcionário desenvolveu gestos e sinais para conseguir se comunicar com os colegas.

É importante destacar que, o processo de inclusão de pessoas com deficiência não deve se restringir a ações isoladas, mas sim focar em concepção de políticas organizacionais que promovam a diversidade dentro das organizações. É necessário que a ação de inserção de pessoas com deficiência no contexto organizacional inicie por uma concepção de políticas organizacionais que promovam a diversidade dentro das organizações por meio de ações inclusivas (MACCALI *et al.*, 2015).

4.1.3 Étnico-racial

A questão racial na empresa ainda é pouco abordada, já que não foram identificadas políticas específicas para a inclusão de pessoas de diferentes grupos étnicos. Não foi mencionado pelos funcionários nada que pudesse ser associado a uma prática de inclusão ou discussão de diferenças raciais, como é feito com a inclusão feminina, por exemplo.

Apesar de não existir uma prática específica e estruturada para a contratação e inclusão de pessoas negras (pretos e pardos), o grupo representa cerca de 66% dos funcionários da empresa, dos quais 55,83% se autodeclaram pardos e 10,17% se autodeclaram pretos. Analisando o time de liderança, há a presença de 52% de negros (autodeclarados pardos) sendo

que nenhum gestor se autodeclara preto. Quando verificada a presença de outros grupos étnicos, não há dados expressivos que os representam dentre os demais empregados da empresa.

A fim de entender, pela percepção dos funcionários, se existe alguma prática específica de diversidade além das de inclusão feminina, a Funcionária B, mulher preta respondeu: “Pensando no que eu já vivenciei, são essas. Porque, para mim, questão de cor, a gente não trata com diferença. A diversidade é para todo mundo. A gente não tem essas limitações, a gente nem sente diferença”. Tendo como base o trecho destacado, é importante estar atento à falsa sensação de “democracia racial”, termo cunhado pelos sociólogos Florestan Fernandes e Roger Bastide, que expõe a ideia de uma convivência harmônica entre pessoas brancas e negras em que inexistente discriminação racial no contexto brasileiro. Esse discurso pode ser disseminado nas organizações, uma vez que tendem a ser vistas como um ambiente homogeneizado por uma cultura única o que pode acabar por encobrir práticas discriminatórias (GOUVEA, 2017).

4.1.4 LGBTQIAPN+

Assim como na questão étnica, práticas especificamente direcionadas ao grupo LGBTQIAPN+ não foram mencionadas pelos funcionários, nem pelo gerente de GP. Observa-se nas respostas do gerente a preocupação em garantir um ambiente seguro, participativo e equilibrado entre todos os grupos, sejam eles minorizados ou não, porém não fica claro o que é feito no que tange a membros da comunidade LGBTQIAPN+.

O entrevistado “Funcionário D”, quando perguntado se existem práticas de diversidade na empresa e se são efetivas, respondeu que não vê políticas voltadas para a comunidade LGBTQIAPN+ na fábrica, percebe que existem ações e eventos voltados para este tema no setor corporativo, fazendo com que este tema não seja parte da realidade da fábrica, como é o caso das políticas de igualdade de gênero citadas nas entrevistas. Tendo em vista a ausência de práticas voltadas para o grupo LGBTQIAPN+, é importante que estas sejam implementadas, de forma que não se reforce o padrão heteronormativo tido como “normal” e a perpetuação da marginalização do que é diferente (DINIZ *et al.*, 2013).

De maneira geral, as mudanças que a diversidade pode fazer no ambiente de trabalho são variadas. Conforme a fala dos entrevistados, trabalhar essas questões organizacionalmente é compartilhar conhecimento para conscientizar e sensibilizar os colaboradores, é ter liberdade de expressão e possibilitar as pessoas serem quem são e fazer melhorias para tornar o ambiente mais acessível para pessoas com deficiência, transformando a cultura e mudando a forma como se olha para as práticas e políticas da empresa.

4.2 O profissional de recursos humanos na promoção da diversidade

Essa categoria tem por finalidade expor as ações de promoção à diversidade praticadas pelos profissionais de RH, desde as estratégias até as práticas efetivamente adotadas, passando pela própria percepção dos profissionais sobre o seu papel nessas políticas. Aqui, entende-se que a gestão da diversidade, supõe a construção de políticas e práticas, principalmente na área de recursos humanos, para incentivar o aumento de contratações e de planos de carreira a pessoas que pertencem a grupos historicamente marginalizados. Além disso, as práticas são manifestas no próprio discurso dos profissionais, ao estabelecer, para o ambiente empresarial, normas, padrões e códigos de conduta para os funcionários, ou mesmo a forma como são tratadas eventuais denúncias sobre casos de discriminação e/ou assédio.

“O papel do profissional de RH é ser o propulsor disso, ser o guardião dessas políticas e engajar e liderar essas boas práticas para todos os níveis, para todas as posições,

todas as áreas e tornar a diversidade e a inclusão como uma responsabilidade de todo mundo”. (Gerente GP)

Muitas vezes as políticas de D&I são, erroneamente, tidas como políticas adicionais ao sistema de recursos humanos, enquanto deveriam estar integradas ao núcleo de gestão de pessoas, conforme Alves e Galeão-Silva (2004). Percebe-se nas falas do responsável pela área de gestão de pessoas da empresa que, de fato, promover diversidade é importante e “um valor para a empresa”, existem projetos que visam propulsar o tema dentro da empresa, porém não fica claro como e de que forma isto é feito. É necessário pensar estratégias que visem a solidificação dessas práticas entre os funcionários de todos os setores, do corporativo à linha de produção.

É relevante analisar como se dá o processo de Recrutamento & Seleção da empresa, já que, uma seleção que elimine vieses, preferências e preconceitos presentes nos processos seletivos é fundamental para trazer a pluralidade de talentos ao ambiente da empresa. A partir das respostas do Gerente de GP e da Analista GP 2, foi possível identificar práticas estruturadas para promover o equilíbrio e inclusão dos diferentes grupos. Um exemplo é o indicador focado no equilíbrio entre os gêneros na empresa: “...nós temos um indicador em que, como regra, temos que ter pelo menos 50% das contratações femininas”. No ponto de vista do entrevistado GP, é responsabilidade do profissional de RH estipular práticas para que no processo de seleção seja possível recrutar profissionais de ambos os sexos e assim, possibilitar ao gestor da vaga a possibilidade de contratar pessoas de acordo com suas competências, independente do gênero.

Consoante ao que foi dito pelos autores referenciados na bibliografia, é necessário que se faça uma reestruturação das políticas de recursos humanos, salientando os planos de carreira, a criação de formas de tutoria/*mentoring*; grupos de discussão, *diversity councils* e o estabelecimento de garantias sobre a lisura dos processos de valorização da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) e, quanto a isto, o gerente de GP reconhece que “ainda temos oportunidade, principalmente nos cargos de liderança, tanto de mulheres como de pessoas negras, é um pouquinho do desafio que nós estamos trabalhando.”

4.3 Reflexos de uma política de diversidade

Esta categoria foi definida procurando entender como as práticas de diversidade se relacionam com a geração de valor à marca. Aqui, parte-se dos apontamentos de Zenone e Cezar (2020), de que o estabelecimento de uma cultura de diversidade poderia gerar resultados positivos à empresa, desde desempenho financeiro até consequências como: adaptação ao perfil dos clientes, redução de rotatividade, produtividade, satisfação dos trabalhadores, clima organizacional, além de valorização da imagem corporativa junto aos clientes externos e internos. O responsável pela área de gestão de pessoas foi questionado quanto a esses possíveis resultados.

“O retorno financeiro eu não tenho dados, mas com certeza deve ter. Temos uma marca, por exemplo, que é embaixadora do tema de diversidade e inclusão e quando a gente olha em termos de negócio, é um dos negócios que mais cresce. Mas olhando para nossa realidade de fábrica, o principal resultado é você ter um ambiente onde você se sinta seguro, onde você tem liberdade de expressar suas opiniões, sem medo de retaliação... (Gerente GP)

O investimento em diversidade no ambiente empresarial é um caminho que pode gerar motivação, dedicação e um clima organizacional mais agradável para os funcionários, criatividade e inovação para as ideias de negócio e, conseqüentemente, resultados financeiros para a organização (ZANONE; CEZAR, 2020). Embora sejam claros os benefícios advindos de uma política de diversidade, tanto na bibliografia adotada quanto na fala dos entrevistados,

cabem questionar os motivos pelos quais são empregadas essas práticas e a importância que representam para a empresa como um todo. Segundo o gerente de gestão de pessoas da empresa, a importância de uma política de diversidade reside na preocupação de contribuir com a sociedade: “A gente tem um lema que é ser o reflexo da nossa sociedade, ou seja, ter pessoas negras, PCDs, jovens, pessoas mais experientes, mulheres, homens, LGBTQIAPN+ e etc.”. Para além do desejo e preocupação em contribuir com a sociedade há um claro sentimento de obrigação para com a mesma, a seguir:

“Uma vez eu vi uma apresentação que mostrava que cerca de 60% dos nossos consumidores são pessoas negras e aí você pensa: se o meu consumidor, as pessoas que mais consomem meus produtos são pessoas negras, eu tenho mais do que obrigação de garantir que existam políticas de inclusão, na minha organização, de pessoas com essa característica, para que eu possa representá-los, na criação de novos produtos e tudo mais.” (Gerente GP)

Nota-se, a partir do exposto, que a preocupação em adotar políticas e ações voltadas à promoção da diversidade também reside na percepção dos consumidores dos produtos oferecidos pela empresa, quanto à necessidade de serem incluídos e/ou se sentirem representados por aquela empresa. Ou seja, a promoção da diversidade dentro do ambiente organizacional também é pensada vislumbrando fortalecer a imagem da marca junto aos clientes. Para o gerente GP, as políticas de diversidade “...tem um apelo social, de valor, de ética; mas também tem uma questão de negócio que para as empresas é importante e elas entendem que isso, de fato, é um fator de sucesso para o negócio, que precisa ser levado em consideração”.

5 CONSIDERAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar as políticas e práticas adotadas para promoção da diversidade em uma filial brasileira de uma empresa multinacional do setor alimentício. E, para isso, foi necessário identificar práticas de gestão da diversidade nas organizações a partir da revisão teórica da literatura, caracterizar o papel da Gestão de Pessoas na promoção da diversidade e descrever as práticas de gestão da diversidade que vêm sendo adotada, ou não, pela organização.

A empresa pesquisada apresenta política de promoção à diversidade estruturada e percebida pelos funcionários entrevistados, especialmente no que tange ao equilíbrio entre gêneros. Verifica-se a existência de projetos e indicadores bem definidos para a garantia da equidade de oportunidades e remunerações entre funcionários de diferentes gêneros.

No que se refere aos demais grupos minorizados, no entanto, verificou-se que as ações e projetos ainda são incipientes, não existem práticas bem estruturadas e definidas para a promoção destas, tendo em vista que o processo de inclusão de pessoas não deve se restringir a ações isoladas, mas focar em concepção de políticas organizacionais que promovam a diversidade dentro no ambiente como um todo. Em relação ao atendimento à legislação de contratação de pessoas com deficiência, a empresa atende à cota legal, porém observa-se que os funcionários que possuem alguma deficiência física ou intelectual são, em sua maioria, de grau leve a moderado.

Um dos principais desafios da gestão da diversidade é o processo de socialização dos indivíduos. A difusão do tema diversidade entre os funcionários ainda é uma lacuna que a empresa deve solucionar, uma vez que os entrevistados relatam que os eventos e ações propostas atendem, na maioria das vezes, funcionários da área administrativa, raramente participam os funcionários de fábricas. Para a eficiência da gestão da diversidade nas

organizações, é necessário que os indivíduos envolvidos sejam conscientizados com o intuito de promover a valorização da diversidade, de modo a sensibilizar as pessoas em relação a suposições, decisões e julgamentos que afetam o comportamento dos membros da empresa.

De maneira geral, as ações para promoção da diversidade têm se pautado mais em ações de comunicação interna e práticas inclusivas em processos de recrutamento e seleção, do que em projetos ou modificações na própria gestão de recursos humanos ou na postura dos líderes. Isto se coloca como desafio à medida em que é necessário ter endosso da liderança e dos membros da organização para que venha se concretizar uma mudança organizacional no sentido da promoção de diversidade.

No decorrer do trabalho, a área de Gestão de Pessoas revelou-se estratégica para que ações e políticas de diversidade sejam criadas e executadas. Embora a promoção da diversidade deva ser um esforço coletivo, cabe ao profissional de RH assegurar estas políticas. Consoante ao que foi dito pelos autores referenciados na bibliografia, é necessário que se faça uma reestruturação das políticas de recursos humanos, salientando os planos de carreira, a criação de formas de tutorial/*mentoring*; grupos de discussão, e o estabelecimento de garantias sobre a lisura dos processos de valorização da diversidade.

Ao fim desse trabalho, percebem-se algumas limitações que surgiram ao longo da pesquisa. Visto que o foco da análise foi entender como a diversidade se apresenta no ambiente organizacional, optou-se por analisar os vários grupos que se apresentam na organização e para isso, foram entrevistados apenas 1 (um) representante de cada grupo, a participação de duas ou mais pessoas de cada grupo entrevistado poderia ter agregado à discussão e trazido consideração pertinentes ao tema. Não obstante, foram ouvidos apenas funcionários das áreas administrativas e de gestão, o que impossibilitou uma avaliação mais completa de outras áreas da empresa. Portanto, sugere-se a análise com participação de profissionais da área operacional, bem como mais representantes de cada grupo, para dar possibilidade a discussão de diferentes perspectivas.

Importante ressaltar que nesta pesquisa foram levantadas as práticas de diversidade executadas por apenas uma empresa, podendo existir ações melhores e mais assertivas, que nesta empresa não são adotadas. Desse modo, sugere-se que em estudos futuros procure-se estabelecer bases comparativas entre diferentes empresas, de modo a verificar práticas mais eficazes à promoção da diversidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, N. R. G. Como incorporar a visão das minorias e empreender a diversidade nas organizações. 13 dez. 2016. Disponível em: Acesso em: 17 abr. 2018.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20–29, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37615>. Acesso em: 20 nov. 2022.

ANCA, C; ARAGÓN, S. The 3 Types of Diversity That Shape Our Identities. **Harvard Business Review Digital Articles**, Boston, Mass. p. 2-5, maio. 2018

BENTO, M. E. S. F.; GOMES, C. V. F.; MARCHI, N. V. D.; SOUSA, D. C. B.; MORAIS, L. M.; CARVALHO, V. M. O preconceito no recrutamento e seleção de pessoas. SÃO PAULO, 2021.

BRASIL, L.; PEREIRA, A. N.; MACHADO, V. L. A inserção do gênero feminino na empresa Vis-à-vis a participação feminina na população economicamente ativa: um estudo de caso da Companhia Energética do Paraná. **Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 5, p. 95-113, 2009.

Brdulak, H.. Diversity management as a business model. **Kobieta i Biznes**, 2008.

BRITO, S. Diversidade: inclua mais perspectivas e molde o futuro da sua empresa. 03 jan. 2018. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/diversidade-inclua-mais-perspectivas-e-molde-o-futuro-da-sua-empresa/108584/>

BÜCHEL, B. **Diversidade de gênero: como incluir o tema na pauta empresarial?**. 18 set. 2017. Disponível em: Acesso em: 17 abr. 2018

CARVALHO-FREITAS, M. N.; SILVA, O. A.; TETTE, R. P. G.; SILVA, C. V. Diversidade em contextos de trabalho: Pluralismo teórico e questões conceituais. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, Set./Dez. 2017

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

COSTA, L. V.; CHIUZI, R. M. Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 2, n. 2, p. 337-359, 2011.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

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

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In.: BITENCOURT, C. (org) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019).**Cad. EBAPE.BR**, v. 20, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Fev. 2022

GAMA, C. M. A. **Gestão de pessoas: descrição de cargos visando à diversidade humana**. Acesso em: 23 fev. 2018. Disponível em: . Acesso em: 17 abr. 2018

GIL, Antonio Carlos. Entrevista. In.: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 11, p. 109-120.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 21 n. 1, p. 61- 77, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GOMES, S., AUGUSTO, C., LOPES, M., & RIBEIRO, V. A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias. **Coimbra: Responsibility**, 2008.

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

HUNT, V. LAYTON, D. PRINCE, S. (2015). Diversity Matters. **McKinsey & Company**. Disponível em: . Acesso em: 01/11/22.

JAIME, Pedro; LUCIO, Fred. Diversidade e organizações. In: **Sociologia das organizações: conceitos, relatos e casos**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018. Cap. 8, p. 219-263

LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS (2018). **Global Recruiting Trends 2018**. LinkedIn Business. Disponível em: . Acesso em: 02/11/22.

LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS (2019). **Global Talent Trends 2019**. LinkedIn Business. Disponível em: . Acesso em: 02/10/22.

LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS (2020). **Global Talent Trends 2020**. LinkedIn Business. Disponível em: . Acesso em: 02/10/22.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D.; BOEHS, S. T. M. As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil . **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MORIN, E. Perception of justice, moral correctness and employees mental health. In: **INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY**, 26., 2006, Atenas. Anais...Atenas, 2006.

NKOMO, S. M.; O JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: LEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

Pacheco, H. P. (2003). Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. **VI Congreso Asociación Latinoamericana de Investigadores de La Comunicación**, Santa Cruz de la Sierra, Bolívia.

PAUCHANT, T. Management, ethics and health. In: **INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY**, 26., 2006, Atenas. Anais...Atenas, 2006. CD-ROM

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

ROBBINS, S. & COULTER, M. Administração. Prentice-Hall Brasil, Rio de Janeiro, 1998.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SETIN, C. C.; BERTOLI, S. F.; FERNANDES, S.; SAITO, J. M.. Recrutamento e seleção com ênfase em diversidade sociocultural e inclusão social: estudo de caso na empresa telefônica brasileira. **G&P Revista de Gestão e Práxis**, v.3, n.1, jan./jun. 2018 ISSN – 2526-7221

SILVA, C. R. C.; FRANCO, D. S. Diversidade em foco: Uma análise crítica a partir de um site popular sobre administração. **Caderno De Administração**, v.30, n.1, p. 31-46, 2022

SOUSA, Daniel Marcos Miranda de; PASSARELLI, Samuel Eduardo; PUGLIESI, Jaqueline Brigladori. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, Franca, v.2 n.1, p. 1-19, jan. /jun. 2020.

Spataro, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, 23, 21-38, 2005.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, Mar./Apr., p. 107-118, 1990

VIEIRA, D. C.; ALVES, G. L.; MONACO, F. F.; CAMILOTTI, L. Administração de Recursos e as práticas de Diversidade nas Organizações: Um Estudo Exploratório-Descritivo. **Revista CAP** - Nº 05, ano 5; volume 5, 2011.

ZENONE, A. C., CEZAR, B. B.. Incorporação da diversidade cultural nas organizações através do processo de recrutamento e seleção. **V Simpósio de Pesquisa e Ensino em Administração - SIMPEAD**, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP. Novembro, 2020.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA - PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- 1) Quais são as políticas/práticas de gestão da diversidade na sua empresa?
- 2) Descreva as práticas de diversidade no processo de R&S? No T&D? Plano de carreira?
- 3) Há acompanhamento e monitoramento da implantação e execução das políticas/práticas de diversidade na empresa?
- 4) Por que o tema Diversidade & Inclusão é importante pra empresa?
- 5) Você encontrou resistência e/ou apoio por parte de setores/pessoas da sua empresa no sentido de colocar essas políticas e práticas em funcionamento (CEO, diretores, gestores, funcionários)?
- 6) Você se lembra de alguma situação de intolerância, discriminação em relação a grupos minorizados no ambiente de trabalho, no processo de gestão de pessoas? Conte um pouco sobre essa situação. Se houve, qual foi a medida adotada pela empresa?
- 7) Na sua percepção, quais são os resultados/retornos, sejam eles positivos e/ou negativos, que essas políticas/práticas trouxeram para a empresa (projetos, inovação, financeiro, clima, social, psicológico, etc.)?
- 8) Na sua opinião, qual o papel do RH nessa gestão da diversidade? E o papel do profissional de recrutamento e seleção?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA - PESSOAS DE GRUPOS MINORIZADOS

- 1) Você se identifica com algum grupo de minoria? Se sim, qual(is)?
- 2) Você acha que discussões acerca da diversidade são importantes na empresa?
- 3) Você se envolve em alguma causa de diversidade (feminista, negro, LGBTQIAPN+, aliado...)?
- 4) Você percebe na empresa alguma política/prática de gestão da diversidade, desde o recrutamento até as suas atividades? Detalhadamente.
- 5) Você acredita que essas políticas/práticas são efetivas para inclusão dos grupos de "minorias" nas empresas? Por quê?
- 6) Na sua percepção, quais são os resultados dessas políticas/práticas de gestão da diversidade nas empresas?
- 7) Na sua percepção, quais são os resultados/retornos, sejam eles positivos e/ou negativos, que essas políticas/práticas podem trazer (projetos, inovação, financeiro, clima, social, psicológico, etc.)?
- 8) Você já vivenciou alguma situação de preconceito, assédio, racismo, dentro do seu ambiente de trabalho?