

A Gestão da Diversidade sob a perspectiva de uma Multinacional de Tecnologia

Autoria

Ariana Raquel Philereno - ariana.philereno@hotmail.com

Graduação/Unoversidade Feevale

Paola Schmitt Figueiró - paolaadm@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Feevale

Resumo

É necessário ampliar o debate sobre um ambiente organizacional realmente inclusivo, considerando elementos da gestão que se prestam à construção deste tipo de ambiente e relações de igualdade. Assim, o objetivo geral envolve analisar as políticas e ações adotadas por uma empresa de tecnologia a fim de promover a inclusão no ambiente organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma multinacional de grande porte, localizada no Vale do Sinos, que tem a gestão da diversidade e a inclusão como um de seus pilares. A primeira fase da pesquisa contou com a participação em um evento sobre o tema, realizado nas instalações da empresa, bem como uma entrevista com um gestor ligado a projetos que envolvem a gestão da diversidade. A partir disto, foram realizadas entrevistas com gestores chave na implementação das políticas de gestão da diversidade na organização, além do acesso a dados secundários. Os principais resultados apontam que a empresa adota uma postura de respeito e não discriminação para com todo o grupo. Assim, a diversidade no ambiente da empresa está ligada a uma maior produtividade, criatividade e inovação; e as políticas de gestão são responsáveis por maximizar os benefícios de uma equipe diversa.



A Gestão da Diversidade sob a perspectiva de uma Multinacional de Tecnologia

Resumo

É necessário ampliar o debate sobre um ambiente organizacional realmente inclusivo, considerando elementos da gestão que se prestam à construção deste tipo de ambiente e relações de igualdade. Assim, o objetivo geral envolve analisar as políticas e ações adotadas por uma empresa de tecnologia a fim de promover a inclusão no ambiente organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma multinacional de grande porte, localizada no Vale do Sinos, que tem a gestão da diversidade e a inclusão como um de seus pilares. A primeira fase da pesquisa contou com a participação em um evento sobre o tema, realizado nas instalações da empresa, bem como uma entrevista com um gestor ligado a projetos que envolvem a gestão da diversidade. A partir disto, foram realizadas entrevistas com gestores chave na implementação das políticas de gestão da diversidade na organização, além do acesso a dados secundários. Os principais resultados apontam que a empresa adota uma postura de respeito e não discriminação para com todo o grupo. Assim, a diversidade no ambiente da empresa está ligada a uma maior produtividade, criatividade e inovação; e as políticas de gestão são responsáveis por maximizar os benefícios de uma equipe diversa.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Gestão. Comportamento Organizacional.

1 Introdução

No ambiente organizacional, é comum a convivência com pessoas de diferentes culturas, nacionalidades, idades, preferências, estilos de vida, nível de escolaridade, raça ou orientação sexual. As mudanças tecnológicas e mercadológicas proporcionam uma relação intensa entre diferentes nacionalidades e ideias, aproxima desigualdades e coloca em evidência contrastes da sociedade e da humanidade (LARA, 2008).

Tal diversidade pode trazer muitos conflitos para dentro das organizações. Pode também, se reconhecida e gerida de forma eficaz, proporcionar um ambiente mais criativo, gerando diferencial competitivo. A gestão eficaz da diversidade aumenta o acesso que a organização tem à diferentes habilidades, competências e ideias (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O tema diversidade vem ganhando cada vez mais espaço na mídia, principalmente devido a ações governamentais e movimentos em prol das minorias. No Brasil, conforme o IBGE (2016), 51,5% da população é representada por mulheres, 45,1% por pardos e 8,9% pretos. Apesar de representarem a maioria da população, mulheres e negros têm baixa representatividade nas empresas, sofrendo ainda com a dificuldade de ascensão hierárquica e a disparidade salarial (INSTITUTO ETHOS, 2016). No ano de 2015, por exemplo, as mulheres receberam em média 76,1% do rendimento recebido pelos homens (IBGE, 2016).

A diversidade se mostra um desafio para gestores e profissionais de RH, que tem o dever de incluir estas minorias, dando-lhes condições de uma vida digna e oportunizando um ambiente livre de discriminações. Em um país com uma sociedade heterogênea e com tantas desigualdades sociais como o Brasil, o tema da diversidade cultural assume grande relevância (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015; FLEURY, 2000).

Diante do exposto, o presente estudo visa analisar as políticas e ações adotadas por uma empresa de tecnologia a fim de promover a inclusão no ambiente organizacional. Ressalta-se que nesta pesquisa o enfoque recai sobre as pessoas com deficiência, negros, mulheres e LGBT. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa multinacional de grande porte cujo discurso de inclusão e valorização da diversidade é bastante conhecido e reconhecido. A

unidade de análise envolveu a sede localizada na região sul do Brasil. Tem-se, assim, uma pesquisa qualitativa com múltiplas fontes de dados: realização de entrevistas com gestores, participação em dois eventos promovidos pela empresa, e acesso ao *site* institucional, redes sociais e reportagens publicadas sobre a empresa. A seguir, tem-se o referencial teórico base para a pesquisa, seguido da análise dos resultados e considerações finais.

2 A Gestão da Diversidade e seus diferentes olhares

Diversidade é um termo amplo, e a sua expressão no ambiente de trabalho pode se referir a quaisquer características que tornam as pessoas diferentes umas das outras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). As minorias devem ser entendidas como uma parcela da população às margens da sociedade (RIBEIRO; CONCEIÇÃO; NOVAES, 2015). Neste caso, pode-se entender por minorias os grupos historicamente excluídos. Neste capítulo são trazidos os grupos considerados na pesquisa.

2.1 Diversidade: Pessoas com Deficiência (PCD)

Historicamente, as pessoas com deficiência foram alvo de discriminações e preconceitos em todos os campos da vida em sociedade. Mesmo com características físicas ou mentais que lhes diferenciem, são cidadãos possuidores da mesma igualdade. Diante disso, percebe-se que a empresa deve oferecer condições para que a PCD dê o melhor de si no desempenho das suas funções. É fundamental que haja um processo de inclusão que adote a acessibilidade, o acolhimento e o respeito à diversidade pelos demais colaboradores (CARVALHO; GONÇALVES, 2017; CARVALHO, 2012).

Ainda hoje, permanecem na sociedade brasileira alguns estereótipos considerando que as PCDs são totalmente incapazes ou ainda que devem ser tratadas exclusivamente com assistencialismo (GARCIA, 2014; RODRIGUES; ROSA, 2017). A maioria das empresas, por exemplo, ainda não oferece as mínimas condições para a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) em seu quadro funcional (LEOPOLDINO; COELHO, 2017).

É importante que as organizações entendam que a inclusão é um contínuo processo de aprendizado (FELIZARDO et al., 2016). A dificuldade e a falta de preparo das empresas para absorver este profissional e fazê-lo progredir ficam evidentes em comportamentos que vão desde a segregação do profissional até a falta de reconhecimento da sua capacidade laborativa (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

Embora a PCD ainda sofra discriminação e possa ter a sua capacidade laborativa questionada, as políticas de inclusão têm contribuído para reduzir os preconceitos e estigmas que recaem sobre elas. As empresas que apostam na inclusão efetiva, oferecendo cargos compatíveis com seu potencial, além de cumprir um papel social podem obter ganhos significativos tanto com o desempenho da PCD como a imagem positiva construída junto aos clientes.

2.2 Diversidade: gênero

No Brasil, os fortes vínculos com as raízes de sociedade patriarcal e católica deixaram como herança a limitação do papel da mulher na sociedade, fazendo-as subordinadas e dependentes, uma vez que todas as decisões cabiam somente aos homens (LARA, 2008). A equidade de gênero pode ser compreendida como a igual valorização dos gêneros, percebendo suas diferenças como complementares entre si, ao invés de objeto de discriminação (GALATOLI; IRIGARAY, 2017). Pressupõe que os diferentes comportamentos, necessidades e aspirações de homens e mulheres sejam considerados e valorizados equitativamente (ONU MULHERES, 2016). A representação feminina varia muito entre as organizações, dependendo de vários fatores como, por exemplo, o setor econômico em que a empresa atua (MATTOS,

2009), sendo que algumas profissões ainda são consideradas essencialmente masculinas (CHIES, 2010).

Em algumas organizações ainda prevalece a ideia de que a mulher apresenta desempenho inferior aos homens em funções de liderança ou que não é intelectualmente capaz de desempenhá-lo com eficiência (PACHECO et al., 2014), já que as posições de direção e comando são normalmente destinadas aos homens (FALEIROS, 2007). Esta condição também está presente em países desenvolvidos, como indicado na pesquisa de Baker e French (2018) com gestoras de projetos em indústrias australianas do setor de construção civil. Os resultados sinalizam poucas oportunidades de progressão na carreira, incluindo também a falta de suporte no retorno da licença maternidade.

De modo geral, todas as mulheres estão propensas a sofrer alguma discriminação devido ao seu sexo; as mulheres negras, no entanto, são duplamente discriminadas (BRITO, 2007; SANTOS, 2017). Mas, ao contrário das discriminações por raça, senso estético e orientação sexual, que costumam ser atenuadas quando o indivíduo pertence a classes sociais favorecidas, a discriminação por gênero não é atenuada em nenhuma circunstância. Mulheres, mesmo quando ricas, bonitas e hierarquicamente superiores continuam a ser discriminadas pelos homens (IRIGARAY; VERGARA, 2009).

Embora o papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho venha se transformando ao longo dos anos, comportamentos sexistas ainda tendem a ser considerados “aceitáveis”. Mas, a sociedade tem o direito de esperar que as organizações façam mais do que as exigências legais obrigam. Esperar por um tratamento justo para todas as mulheres, refletindo também em uma liderança com equilíbrio de gênero (LUANGLATH; ALI; MOHANNAK, 2019). Apesar dos movimentos sociais que vêm reivindicando desde direitos básicos, como voto e acesso à educação, até a equidade de gênero no mercado de trabalho, percebe-se que ainda há muito a ser feito para desconstruir conceitos enraizados na sociedade.

2.3 Diversidade: racial

À época da escravidão, o negro desempenhava papel explicitamente inferior na sociedade brasileira, realizando trabalhos árduos e recebendo tratamento desumano até a abolição da escravatura, em 1888, por meio da Lei Áurea. O fim da escravidão, no entanto, não culminou na superação da discriminação. Ainda hoje, as crenças e maneiras de se relacionar com os afrodescendentes no país refletem heranças da época da escravidão, pois é possível encontrar situações em que negros são desvalorizados e desempenham funções baseadas na força (LARA, 2008; SILVA; TRIGO; MARÇAL, 2013).

Racismo é uma estrutura de dominação que abrange os âmbitos políticos, econômicos e socioculturais e se baseia nas relações de poder, na premissa da supremacia de uma raça sobre as demais, embasando a criação, manutenção e justificação de privilégios raciais (SALES, 2012). A representação do negro como indivíduo intelectualmente inferior acaba sendo retomada quando os discursos de pluralidade, democracia e liberdade de expressão são substituídos por ideologias que reforçam as representações de homogeneidade (MIRANDA, 2017). Considerando-se o histórico social do Brasil, percebe-se que o negro, ao procurar emprego, está sujeito a avaliações, julgamentos e discriminações diferentes daqueles a que são submetidos os candidatos brancos (REZENDE et al., 2017). A naturalização do racismo no ambiente de trabalho é extremamente preocupante (LAGE; SOUZA, 2017).

Deste modo, independente da qualificação profissional, os negros ainda estão sujeitos a discriminações no processo seletivo, seja por um viés inconsciente ou consciente do profissional que realiza a seleção. É necessário desconstruir o mito de que o negro é intelectualmente inferior. Embora existam algumas políticas públicas que visem ações compensatórias, acredita-se na importância que as organizações têm nesse processo ao adotar práticas que não colaborem com a discriminação.

As autoras Opie e Roberts (2017) sugerem três formas para as organizações repararem os danos causados pelo racismo nos ambientes de trabalho, quais sejam: (i) tomada de perspectiva, referindo-se à importância de imaginar o mundo no lugar do outro para compreender o seu ponto de vista, seus pensamentos, motivações e emoções, (ii) liderança forte e ponderada, considerando que o tom estabelecido no topo de uma organização é vital para que vidas negras sejam respeitadas no ambiente de trabalho, e (iii) mudanças estruturais, de recursos humanos, políticas e simbólicas, tendo em vista que esses indicadores estão frequentemente presentes em organizações que afirmam a dignidade de pessoas negras no ambiente de trabalho. Mesmo sendo em uma perspectiva norte americana, os caminhos sugeridos pelas autoras levam a uma reflexão e ação que se aplicam a diferentes contextos.

2.4 Diversidade: LGBT

Apesar dos avanços sociais, falar sobre homossexualidade no ambiente de trabalho ainda é considerado tabu em diferentes culturas. (PRADO; MACHADO, 2008). As empresas, de modo geral, têm se mostrado mais abertas aos homossexuais, desde que estes não tenham um comportamento afeminado e, portanto, se encaixem em determinados padrões considerados aceitáveis na organização (SIQUEIRA et al., 2009).

Para estes profissionais, restam apenas as opções permitidas pela maioria - os heterossexuais masculinos brancos. Estes, sob o pretexto de os relacionarem às mulheres, os veem como frágeis e instáveis emocionalmente, o que os desqualifica profissionalmente, não sendo considerados aptos assumirem determinados cargos dentro da organização (MEDEIROS et al., 2014). Isso porque nos discursos discriminatórios onde homofobia e misoginia caminham lado a lado, homossexuais e mulheres se equivalem (IRIGARAY, 2017).

De maneira ainda mais intensa, a população transgênero também é estigmatizada, marginalizada e perseguida, devido à crença na sua anormalidade. Prevalece na sociedade o conceito de que o natural é que a pessoa se identifique e se comporte de acordo com o gênero que lhe foi atribuído ao nascimento. Entretanto, a grande diferença que se percebe entre homens e mulheres é construída socialmente, quando meninos e meninas são ensinados a agir de acordo como são identificadas, a ter um papel de gênero socialmente adequado (JESUS, 2012).

A discriminação e o preconceito fazem com que transgêneros encontrem ainda mais dificuldades para se inserir no mercado de trabalho. Para eles, as discriminações se iniciam muito cedo, ainda na infância, no ambiente familiar e da comunidade, fazendo com que muitos abandonem a escola sem sequer completar o ensino fundamental (KAFFER et al., 2016), pois este é considerado um local de humilhação e desrespeito à sua identidade de gênero (SOUZA, 2012).

A Associação Nacional de Travestis e Transexuais, estima que aos 13 anos, em média, travestis e transexuais são expulsos de casa. Para os transgêneros, muitas vezes, resta o mercado do sexo. Estima-se que cerca de 90% da população de travestis e transexuais se prostituem devido à dificuldade de inserção no mercado formal e a deficiência na qualificação profissional que resultam da discriminação do qual são alvos (ANTRA, 2018; FALEIROS, 2007).

Fica evidente a importância da discussão sobre temas como preconceito e discriminação tanto no ambiente de trabalho, como na sociedade em geral. É urgente a mudança de paradigmas nas empresas, colocando temas como a inclusão e respeito às minorias no centro das suas discussões.

2.5 A Gestão da Diversidade e o Comportamento Organizacional

A valorização da diversidade deveria ser tópico obrigatório no planejamento estratégico das empresas. Tais práticas devem ser implementadas visando minimizar os preconceitos e garantir igualdade de oportunidade para todos (PACHECO et al., 2014). A gestão inclusiva

implica mudanças culturais (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011). A gestão da diversidade envolve o planejamento e a implementação de sistemas, políticas e práticas que visem maximizar os efeitos positivos da inclusão e minimizar as suas desvantagens (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

Lidar com a diversidade, com todas as características do ser humano que fujam ao convencional, se constitui um grande desafio para as organizações modernas, pois não é possível criar um modelo único de inclusão que contemple toda a complexidade do processo (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011). Cabe aos gestores, a partir do reconhecimento das diferenças, contribuir para a promoção da igualdade nas organizações. A partir desse reconhecimento, é possível estimular relações mais igualitárias e tolerantes, ainda que seja apenas pelo exemplo (MATTOS, 2009).

As empresas devem assumir sua responsabilidade pela inclusão e respeito às minorias, de modo que todos os níveis hierárquicos compartilhem da mesma postura de não discriminação. Com o comprometimento com a inclusão e gestão eficaz da diversidade é possível realmente incluir, acolher, oferecer oportunidades iguais e condições dignas para que todo ser humano, independente das suas características, possa desenvolver suas potencialidades.

3 Procedimentos Metodológicos

O objetivo desta pesquisa foi alcançado a partir de um estudo de caso realizado em uma multinacional de grande porte que atua no segmento de tecnologia, cuja unidade de análise foi a sede situada na região sul do Brasil. O método escolhido permite entender o fenômeno em profundidade (YIN, 2010), a partir do acesso a múltiplas fontes de dados. A escolha da empresa se deve, primeiramente, ao fato de a empresa possuir programas de inclusão. Por tratar-se de uma empresa global, presente em diversos países, temas como diversidade e inclusão fazem parte da sua cultura. Existe um departamento específico para tratar de questões ligadas à diversidade, o que é não é comum na maioria das empresas da região. Uma melhor caracterização da empresa é realizada na seção de resultados.

Primeiramente foi realizada uma fase exploratória com a participação em um evento promovido pela empresa que tratou sobre com a gestão da diversidade pode contribuir para a inovação na empresa. Com isto, foi possível conhecer de que forma a empresa lida com tema diversidade, e ter contato com algumas das ações e metas voltadas à inclusão. Esta fase permitiu um primeiro contato com alguns líderes e forneceu subsídios para a elaboração do roteiro de entrevista. A partir disso, foram realizadas entrevistas com cinco líderes diretamente ligados às ações de diversidade e inclusão, sendo que um dos entrevistados é responsável por desenvolver estas ações na América Latina. Cada entrevistado lidera algum grupo ou projeto voltado a inclusão e desenvolvimento das minorias. Os seus respectivos cargos estão detalhados no Quadro 1.

Quadro 1- Cargos dos líderes entrevistados

| Entrevistado | Cargo |
|--------------|--|
| E1 | <i>Customer Success Manager</i> |
| E2 | Consultor de Suporte |
| E3 | Líder de Diversidade e Inclusão para América Latina e Caribe |
| E4 | Gerente de Suporte |
| E5 | <i>Customer Success Manager</i> |

Associado a isto houve o acesso a dados secundários que permitiram entender a evolução, ao longo dos anos, das políticas e ações ligadas à diversidade. Estes dados foram coletados a partir de informações publicadas no site da empresa, reportagens em revistas, jornais ou programas de televisão, entrevistas com gestores da empresa publicadas em mídias impressas ou digitais bem como falas destes gestores em eventos, como o TEDx, um programa eventos que acontece mundialmente e reúne palestras curtas com o objetivo de compartilhar ideias e inspirar pessoas. Por fim, houve a participação em um segundo evento promovido pela empresa cujo enfoque foi a igualdade de gênero, o que permitiu ampliar os dados acerca do posicionamento e práticas da empresa nesta questão.

Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2016). Assim, os dados foram classificados e divididos em categorias de análise definidas com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de análise

| Categoria | Descrição | Autores |
|-------------------------------|--|--|
| Diversidade: PCD | Aborda aspectos referentes às mudanças que vem ocorrendo no papel das PCDs na sociedade e nas organizações, preconceito e inclusão. | Carvalho e Gonçalves (2017); Serrano e Brunstein (2011); Leopoldino e Coelho (2017). |
| Diversidade: gênero | Aborda conceitos referentes a diversidade de gênero e o papel da mulher na sociedade e nas organizações. | Baker e French (2018); Irigaray e Vergara (2009); Pacheco et al. (2014). |
| Diversidade: raça | Traz aspectos relevantes no que diz respeito a inclusão dos negros no mercado de trabalho, abordando temas como o preconceito e a discriminação enraizados na sociedade brasileira. | Opie e Roberts (2017); Rezende et al. (2017); Sales (2012) |
| Diversidade: LGBT | Discute os preconceitos e estigmas do qual a população LGBT é alvo, abordando aspectos no que tange a inclusão e ao padrão heteronormativo da sociedade. | Kaffer et al. (2016); Jesus (2012); Siqueira et al. (2009) |
| Percepção dos gestores | Discute os indicadores utilizados para mensurar a efetividade das ações, a percepção dos líderes quanto a aceitação e participação dos demais colaboradores. Também aborda as principais dificuldades e desafios percebidos para a implantação de ações. | Miranda (2017); Robbins, Judge e Sobral (2010); Souza (2012) |

4 Resultados: Políticas para a Gestão da Diversidade na Empresa

A empresa analisada é uma multinacional cuja unidade brasileira está localizada na região Sul do Brasil e, atualmente, conta com mais de 1000 funcionários. Ela é reconhecida por suas práticas visando a inclusão, tema que faz parte das suas diretrizes globais. Possui, inclusive, um cargo de nível estratégico na divisão América Latina voltado exclusivamente para desenvolver as suas estratégias de diversidade e inclusão. Os demais líderes executam outras funções na empresa, porém, dedicam de 15% a 20% do seu tempo para assuntos relacionados à diversidade (E3).

Este fato é um indicador da importância que a empresa dá ao tema, uma vez que as políticas de diversidade e inclusão fazem parte da estratégia do negócio, o que vem ao encontro da valorização da diversidade, tópico que deve constar no planejamento estratégico das

empresas (PACHECO et al., 2014). Este pensamento é ratificado na fala de um dos líderes entrevistado, que reconhece a importância de que haja um alinhamento entre o negócio e a gestão da diversidade (E2).

A estratégia de diversidade e inclusão da empresa se concentra em quatro grandes áreas: Inteligência de Gênero, Inteligência Intergeracional, Cultura e Identidade e Pessoas com Habilidades Diferentes. Existem redes de colaboradores que se organizam em prol de algum tema pelo qual tenham afinidade ou interesse. Globalmente, são mais de 80 grupos, onde indivíduos com origens, interesses ou preocupações comuns podem se conectar e influenciar diretamente a cultura e o sucesso da empresa (SITE INSTITUCIONAL, 2018).

Um dos líderes entrevistados resume a importância dos grupos para a organização quando diz que “eles são grupos para dar voz às comunidades. [...] o objetivo destes grupos é dar voz às minorias: mulheres, LGBTQs, PCDs, minorias étnicas, gerações [...]” (E3). Essas redes são fundamentais, pois é por meio das contribuições e trocas de experiências com pessoas que vivem essas dificuldades no dia-a-dia que é possível criar programas e ações que impactem positivamente na vida das pessoas (E5). Embora seja uma multinacional, as ações que ocorrem na unidade estudada não são modelos trazidos da sua matriz, localizada na Europa. Este posicionamento fica evidente na fala do Líder de Diversidade e Inclusão (E3) que afirma que os projetos criados na Europa ou Estados Unidos “não encaixam na realidade latino-americana. [...] A gente ou ‘tropicaliza’ tudo ou cria tudo”.

Uma das razões para que estas ações não possam ser implantadas no Brasil tal qual foram criadas em outros países se deve às grandes diferenças culturais e sociais. Deste modo, ao tentar colocar em prática modelos bem-sucedidos em outros locais, os líderes perceberam que essas diferenças impediriam o seu êxito localmente.

A Inteligência de Gênero, uma das áreas abordadas pelas diretrizes globais da empresa, tem por objetivo ajudar mulheres e homens a trabalharem de forma mais eficaz (SITE INSTITUCIONAL, 2018). Não se trata de um grupo focado em mulheres, mas de um grupo focado em diversidade de gênero, inclusive “a ideia é que isso seja levado para homens também” (E4). Assim, é possível perceber que este grupo busca uma igualdade de gênero dentro da empresa, onde homens e mulheres sejam igualmente valorizados e respeitados.

Com base nessas premissas, a empresa vem trabalhando em prol da inclusão e valorização das mulheres. A empresa conta com mais de 32% de mulheres em seu quadro funcional, números que pretendem aumentar, inclusive com programas de capacitação externos e parcerias com ONGs (Organizações Não Governamentais), visando capacitar jovens para futuramente ingressar na área de tecnologia (EVENTO, 2018). A líder entrevistada reconhece que o número de mulheres inseridas na área de tecnologia ainda é pequeno e que é necessário investigar as causas deste fenômeno e que, em muitos casos, mulheres deixam de seguir determinadas carreiras por não se sentirem seguras (E4).

O fenômeno que ocorre na empresa pode ser explicado por Mattos (2009), considerando que a representação feminina varia muito entre as organizações e está ligada a diversos fatores, como por exemplo, o setor econômico de atuação. Em setores tipicamente masculinos, como é o caso da área de tecnologia, a inserção e ascensão das mulheres pode ser dificultada.

Ainda em 2017, a empresa alcançou o índice de 25% de mulheres em cargos de liderança, tendo como meta ampliar este percentual para 30% até 2022. No ano de 2018 este índice subiu para 28%, o que mostra o comprometimento da empresa em alcançar a meta traçada. O seu programa de desenvolvimento de liderança para mulheres é reconhecido como um dos programas mais inovadores da indústria. Foi a primeira empresa do setor de tecnologia

a receber certificado de Dividendos Econômicos para a Igualdade de Gênero (SITE INSTITUCIONAL, 2018; EVENTO, 2017, 2018)

A promoção da equidade de gênero impacta positivamente não somente a organização que a promove, mas também a sociedade em que está inserida. No entanto, a difícil inserção das mulheres no mercado formal impacta negativamente na economia como evidenciado na fala de um dos líderes (E5) ao participar de um TEDx local:

Por causa do machismo estrutural a gente perde 12 trilhões de dólares por ano nos países subdesenvolvidos pelo simples fato de as mulheres não conseguirem chegar ao mercado de trabalho. Pelo simples fato de elas serem colocadas em situações de emprego não formal ou simplesmente só dentro de casa.

Este machismo estrutural a qual o quinto entrevistado se refere na sua palestra é um dos fatores responsáveis pela limitação do papel da mulher na sociedade, colocando-as como dependentes e subordinadas (LARA, 2008). Percebe-se que ainda é possível encontrar traços deste machismo na sociedade, nas empresas ou universidades, em situações cotidianas que muitas vezes passam despercebidas, conforme evidenciado na fala do entrevistado E4: “[...] acredito, hoje, que existe um machismo que está enraizado na nossa sociedade, e isso não só em homens, em mulheres também. E, às vezes, naquelas pequenas coisas que a gente não percebe [...]”.

A área denominada de Cultura e Identidade divide-se basicamente em Cultura e Etnia e Comunidade LGBT, focada principalmente em temas como orientação sexual, identidade de gênero e expressão (SITE INSTITUCIONAL, 2018). Na unidade estudada, foi criado, em 2018, um grupo com o intuito de desenvolver ações para promover a inclusão não apenas de negros, mas das diferentes culturas que existem em um país diverso como o Brasil (E2).

No entanto, no primeiro momento, percebeu-se a necessidade de priorizar as ações para inclusão do público negro (E2). Entende-se, assim, que o grupo foi criado para desenvolver ações para inclusão de diferentes etnias, porém, identificou-se uma demanda maior junto ao público negro que corresponde a mais de 50% da população brasileira (IBGE, 2016). Embora se reconheça a importância da inclusão, os entrevistados admitem que ainda falta representatividade de negros na empresa, pois o número é inexpressivo quando comparado ao total de funcionários (E2; E3).

A rede de LGBTs da empresa, por sua vez, começou no ano de 2001 como um movimento de colaboradores do seu país sede e hoje conta com mais de 8.000 membros em todo o mundo (SITE INSTITUCIONAL, 2018). Na unidade estudada, atualmente, existem várias ações visando a inclusão e melhoria nas condições de trabalho para este público. O grupo de colaboradores aliados à causa LGBT busca criar uma cultura inclusiva, por meio de iniciativas que levem a um entendimento de que a diversidade não é um problema, mas uma solução que traz produtividade e cria uma relação afetiva com a empresa.

Recentemente, a empresa realizou, em colaboração com outras empresas da região, uma ação com mulheres transgêneros, de modo que elas tenham mais chances de ingressar no mercado formal de trabalho. Para a empresa, é importante continuar trabalhando neste sentido, de modo a abrir espaço para grupos minorizados que ainda não tem seu espaço no ambiente de trabalho formal (E5).

O líder entrevistado (E1) deixa claro que o grupo pretende dar continuidade ao projeto, focando em populações transgênero que estejam na universidade, portanto, mais qualificadas e preparadas para o mercado formal, mas que podem não estar inseridas em função do preconceito. Percebe-se o quão importante e desafiador é o objetivo deste projeto, considerando

que pessoas transgêneros, muitas vezes, abandonam a escola ou universidade devido ao preconceito e discriminação (KAFFER et al., 2016).

Percebe-se, assim, a importância de construir uma cultura de valorização da diversidade e inclusão, oportunizando um ambiente onde a diversidade seja considerada um diferencial positivo e não uma fonte de conflitos. Sabe-se que mudanças na cultura organizacional não são alcançadas no curto prazo, o que torna este processo ainda mais desafiador.

4.1 A percepção dos gestores

De maneira geral, ao serem questionados sobre os motivos que levaram a empresa a pensar em inclusão, os líderes destacaram que os colaboradores tendem a produzir mais e melhor quando trabalham em um ambiente mais inclusivo (E1) e livre de preconceito (E5), onde sentem-se livres para se expressar (E4). A diversidade aumenta o acesso que a empresa tem à diferentes habilidades, competências e ideias (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Além destes fatores, um dos líderes salientou que isso é algo ligado aos valores da empresa, um compromisso de fazer do mundo um lugar melhor e contribuir para melhorar a vida das pessoas (E5). É perceptível no relato pessoal de um dos entrevistados, homossexual, como um ambiente saudável faz diferença no desempenho do profissional:

É o fato de chegar no escritório e poder ser quem tu é, e isso não ser nenhum problema para ninguém [...]. Isso não tem preço. [...] Então, existe uma série de benefícios neste ponto, de que existe uma situação de diversidade e inclusão bem forte na empresa que é tipo, tu trabalhar tranquilamente. E o fato de tu trabalhar tranquilamente ajuda muito na tua carreira [...] (E1)

Percebe-se que, atualmente, os colaboradores homossexuais expressam sua orientação abertamente (E3). Emerge o fato de que trabalhar em um ambiente inclusivo faz com que o indivíduo possa despender energia com tarefas realmente importantes e se dedicar a sua carreira profissional. A fala do entrevistado E1 permite inferir que o colaborador pode se expressar livremente e não se sente pressionado a adotar um determinado comportamento considerado aceitável pela empresa (SIQUEIRA et al., 2009)

Acerca dos indicadores utilizados para mensurar as iniciativas, os líderes destacam os feedbacks dos participantes das ações e eventos, o engajamento dos funcionários e a utilização de softwares desenvolvidos para o cruzamento de diversas informações de nível estratégico. O líder de diversidade e inclusão fala acerca da utilização da ferramenta da empresa em prol da gestão da diversidade:

a gente vê, por exemplo, o número de mulheres, a demografia geral do escritório, em posições. Por exemplo, eu quero saber posições de liderança, níveis de carreira, eu posso filtrar [...] por geografia, por linha de negócio. Eu quero saber vendas, eu quero saber desenvolvimento de software, então eu consigo ir filtrando. Porque que isso é bom? Porque se eu tenho, sei lá, mil reais para investir em um projeto e eu sei que meu número de mulheres líderes está baixando, isso é muito amplo. Eu preciso saber que o problema é no [cita o nome de um setor da empresa], em desenvolvimento, em níveis de diretoria por exemplo. E eu consigo ver com o sistema. (E3)

Na pesquisa de clima há também um “índice da diversidade”, que é a percepção que os colaboradores têm do quão inclusivo é o ambiente. Atualmente, em uma escala que vai de -100 a +100, a empresa alcançou o índice de +93 na América Latina, que indica que os colaboradores percebem o ambiente como altamente inclusivo (E3). Pode-se inferir que, para criar um ambiente inclusivo, a empresa deve criar estratégias diversas, de acordo com o público e objetivos que deseja alcançar; pois não se pode criar um modelo único que se aplique a toda a

complexidade do processo (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011). Além disso, é importante oferecer condições para que o colaborador possa efetivamente dar o melhor de si no desempenho das suas funções (CARVALHO, 2012).

De modo geral, todos os líderes concordam que há uma boa aceitação das diferenças dentro do ambiente de trabalho. Alguns, inclusive, relacionam o envolvimento da equipe com as questões ligadas à diversidade com o fato de se tratar de um time formado principalmente por jovens (E2) e que diversidade é algo que está conectado com as novas gerações (E5). O entrevistado E3 corrobora essas afirmações trazendo que “essa geração nova, ela é muito pró tudo”. Muitos jovens estagiários ou *trainees* afirmam que o trabalho de diversidade os motivou a ingressarem na empresa (E5).

O ambiente organizacional é considerado local onde há o respeito pelas individualidades, onde “as pessoas que tenham preconceito ou que não aceitam esse trabalho se sintam minoria. Então, a gente conseguiu criar um ambiente em que é o inverso, a minoria é das pessoas que não aceitam ou talvez não queiram falar sobre isso” (E5). Por outro lado, o líder de diversidade e inclusão admite que pode haver uma aceitação diferente dependendo do assunto e do perfil dos colaboradores, pois determinadas regiões têm equipe mais jovem, que geralmente tem uma aceitação maior das questões de diversidade. Na unidade estudada, os assuntos envolvendo LGBT e mulheres, por exemplo, já atingiram um nível maior de maturidade, pois já tem uma maior representatividade; enquanto questões envolvendo PCDs e negros ainda são mais sensíveis devido à baixa representatividade (E3).

O que se pode perceber nas entrevistas é que há um compromisso implícito de respeito, uma vez que, qualquer conduta diferente estaria em desacordo com os princípios da empresa. Nas palavras do líder E3: “se a pessoa não gosta de negros, não gosta de gay, não gosta de mulher [...] está fazendo o quê na [empresa]?”. Os líderes também deixam implícito nas suas falas que a empresa não admite que haja discriminação no ambiente e que procuram manter o diálogo aberto. Uma das funções dos líderes e da própria empresa é manter esse diálogo e ajudar a dar visibilidade ao tema como forma de diminuir o preconceito existente (E1).

Além disso, todos os participantes dos grupos mencionados são voluntários, o que por si só já é um indicador da relevância dos temas e do engajamento dos envolvidos. Todos participam por acreditar e reconhecer a importância deste tipo de engajamento, pois não recebem nenhuma remuneração extra pelas atividades desenvolvidas com os grupos de diversidade (E4). Trata-se, portanto, de um ambiente inclusivo, que reforça o espírito de equipe dos seus colaboradores (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

Nesse sentido, percebe-se que a empresa posiciona o tema diversidade e inclusão estrategicamente, sendo tratada como algo relevante para o negócio e para o seu sucesso, tanto que são mensuradas por meio de indicadores. Isso evidencia que não são meras ações voltadas ao marketing externo, mas que existe um real comprometimento tanto com o desenvolvimento dos colaboradores quanto com a comunidade.

4.2 Desafios e dificuldades percebidos

Uma das principais dificuldades apontadas nas duas primeiras entrevistas foram as questões de preconceito e discriminação. Tanto no que diz respeito ao medo de se expor, em se tratando de profissional LGBT (E1), por exemplo, ou à dificuldade que ainda pode existir de desenvolvimento e ascensão de profissionais negros ou de mulheres (E2). Compreende-se o receio que profissionais LGBT tem de expor a sua orientação para colegas e gestores, pois ainda é comum em algumas empresas que sofram diversas formas de discriminação (MEDEIROS et

al., 2014). A discriminação por gênero, ao contrário de outros tipos que costumam ser atenuadas quando o indivíduo pertence a uma classe social favorecida, se mantém independente da classe social a que a mulher pertence (IRIGARAY; VERGARA, 2009).

Diante disso, um dos primeiros desafios citados, tanto para a empresa estudada como para as empresas brasileiras de modo geral, é justamente romper a barreira do preconceito (E2). Essa barreira impede que muitos negros sejam contratados ou promovidos, pois retoma o mito de que os negros são intelectualmente inferiores (MIRANDA, 2017). Ou remete à ideia de que a mulher tem desempenho inferior aos homens em funções de liderança (PACHECO et al., 2014), que o homossexual é instável emocionalmente, por isso inapto para assumir determinados cargos dentro da organização (MEDEIROS et al., 2014) ou ainda que a pessoa com deficiência é incapaz e deve ser tratada somente com assistencialismo (GARCIA, 2014; RODRIGUES; ROSA, 2017).

Para combater a discriminação, a empresa procura adotar ações que visem eliminar o viés de preconceito no ambiente de trabalho, para que cada indivíduo seja reconhecido pelo que tem para contribuir, independente de quaisquer outras características (SITE INSTITUCIONAL, 2018). A presidente da empresa no Brasil afirmou em entrevista a uma revista nacional de grande circulação (2017) que é preciso criar um ambiente inclusivo, onde as pessoas estejam preparadas para receber todos de modo natural e respeitoso. Para criar este tipo de ambiente é necessário que o processo de inclusão adote a acessibilidade, o acolhimento e o respeito à diversidade (CARVALHO; GONÇALVES, 2017). Esta preocupação fica clara no trecho da entrevista com o customer success manager, a respeito de treinamentos internos que ocorrem com o intuito de eliminar o chamado “viés inconsciente”:

A empresa também tem ações [...] para que não exista este viés de que porque é mulher não pode fazer, porque é gay não pode fazer ou porque é lésbica não pode fazer, entende? Então existe todo este trabalho para que isso não aconteça. Inclusive existe um trabalho bem forte com as lideranças da empresa [...] para que a gente perca os vieses de pensar que mulher é o sexo frágil e homem é o sexo forte, por exemplo, isso é coisa de homem, isso é coisa de mulher [...] (E1).

Para a líder do grupo de Mulheres nos Negócios, os desafios enfrentados para a implantação das políticas dentro da empresa se assemelham às dificuldades encontradas na sociedade, uma vez que é um tema muito delicado de ser tratado com homens (E4). No caso de uma empresa de tecnologia, esta dificuldade pode ser ampliada, pois é um ambiente predominantemente masculino, com muitos homens em cargos de liderança (E1). A área de tecnologia ainda tende a ser considerada essencialmente masculina, onde a representatividade de mulheres ainda é pequena (CHIES, 2010).

Com relação à inclusão de negros, um dos líderes cita que um desafio é encontrar negros qualificados para as vagas disponíveis na empresa, que exigem curso superior e inglês avançado (E2). A grande dificuldade de acesso do negro ao ensino superior no Brasil é um dos fatores que tem impossibilitado a sua contratação. Para isso, os líderes, junto ao RH da empresa, têm discutido formas de flexibilizar as exigências na tentativa de oportunizar uma maior contratação de negros, proporcionando uma verdadeira inclusão (E2). Essa flexibilização é necessária não somente para favorecer a entrada de negros, mas também outros públicos como PCDs e transgêneros. Este último é o grupo da população LGBT com maior dificuldade de acesso à educação (E2), devido principalmente à discriminação que torna a escola um lugar que representa a humilhação e desrespeito à sua identidade de gênero, fazendo com que muitos abandonem os estudos (SOUZA, 2012).

A criação de políticas que se adaptem à realidade brasileira também é vista como desafiadora. Segundo os entrevistados, a maioria das ações são desenvolvidas no Brasil, embora haja algumas diretrizes globais que devem ser aplicadas localmente. As ações para inclusão de negros são as que tem menos condições de serem adaptadas para a realidade do país, dadas as diferenças culturais e sociais. Uma das diferenças apontadas é o acesso mais fácil que os negros norte-americanos, por exemplo, tem à educação e o fato de já possuírem o inglês como língua nativa, não existindo a necessidade, como no Brasil, de ter a fluência em um segundo idioma (E2; E3).

Por todas estas situações, um dos líderes entrevistados afirmou que, no Brasil, o modelo de inclusão de negros é totalmente novo porque “não existe um modelo que funcione” (E3). Para ele, o principal desafio está em criar ações, pois adaptar modelos existentes, quando possível, é mais fácil do que criar algo totalmente novo (E3). Para o quinto líder entrevistado (E5), um dos grandes desafios da liderança é ser paciente. Saber entender e relevar determinadas situações, onde nem sempre as pessoas serão receptivas a novas ideias. Há ainda que respeitar o processo natural de entendimento pelo qual as pessoas devem passar. O mesmo pensamento é expresso pelo terceiro entrevistado ao afirmar que é necessário ter resiliência, pois não é uma mudança que se realize no curto prazo. É uma mudança que ocorre lentamente (E3). Uma gestão inclusiva, portanto, requer mais do que normas e procedimentos, exige mudanças culturais (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011), impossíveis de se alcançar no curto prazo.

Essa interação que ocorre por meio das redes de colaboradores permite que cada um contribua com seu talento, expresse sua personalidade e seja respeitado por isso (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011). Isso acontece porque é possível trazer diferentes perspectivas para um mesmo problema, pois não é necessário que o colaborador seja o público alvo de determinada ação para que possa fazer parte daquele grupo. Ou seja, nem todos os membros do grupo LGBT da empresa é um LGBT (E1), por exemplo. Inclusive, a maioria do grupo é formada por pessoas heterossexuais e cisgêneros (E3).

A dificuldade de contratação e a falta de representatividade de algumas PCDs também foi apontada como um desafio. Segundo o entrevistado E3, a empresa conta com alguns autistas no seu quadro de colaboradores, fazendo referência ao programa de autismo no trabalho, implementado em 2017, mas falta a inclusão de pessoas com outros tipos de deficiência. Neste ponto, a empresa vem se destacando no Brasil. Isso porque, no país, a maioria das empresas ainda não está preparada para a inclusão de pessoas com TEA (LEOPOLDINO; COELHO, 2017), o que coloca a empresa estudada e seu programa de inclusão de autistas como um dos pioneiros no país.

Diante disto, pode-se concluir que promover a inclusão é um desafio que independe do porte da empresa. A partir dos dados coletados, pôde-se perceber que, embora a empresa objeto deste estudo seja uma multinacional de grande porte, possivelmente com maior acesso à recursos financeiros e intelectuais, o processo de inclusão de minorias e valorização da diversidade não acontece sem desafios.

Falta de representatividade, limitação do acesso ao ensino superior e até mesmo uma educação que, muitas vezes, reforça muitos destes preconceitos são desafios que possivelmente muitas empresas poderão enfrentar. Cabe à sociedade, organizações e universidades promover o diálogo e a reflexão acerca das minorias que lutam por direitos e oportunidades iguais, de modo que esses desafios não sejam negados ou negligenciados.

5 Considerações Finais

A gestão da diversidade está relacionada à criatividade, inovação e maior produtividade nas organizações. Ela passa a ser responsável por minimizar os conflitos e potencializar os ganhos que uma equipe diversa pode proporcionar para as empresas. Nesse sentido, esta pesquisa se propôs a analisar as políticas e ações adotadas por uma empresa de tecnologia a fim de promover a inclusão no ambiente organizacional. Os resultados permitiram entender que as ações são, em sua maioria, desenvolvidas na própria unidade, levando em consideração aspectos sociais e culturais particulares da região onde está localizada. Fica evidente a preocupação e compromisso da empresa frente aos seus colaboradores e *stakeholders*, visto que suas ações são voltadas tanto para desenvolver os colaboradores quanto para contribuir com a comunidade onde está inserida.

A existência de indicadores permite inferir que a empresa identifica a importância do tema, inclusive em nível estratégico. Todas as ações, projetos, eventos ou programas realizados são mensurados por meio de indicadores, feedbacks ou pelo número de novos colaboradores que chegaram até a empresa a partir de alguma das ações promovidas. Os líderes, de modo geral, percebem que há um feedback positivo dessas ações, sendo que uma parte dos colaboradores tem participação ativa na sua execução. A efetividade e aceitação dos colaboradores é muito positiva, gerando cada vez mais visibilidade e relevância para os debates sobre diferentes aspectos ligados ao tema.

Acerca dos desafios enfrentados, um dos principais envolve o planejamento e desenvolvimento de ações efetivos, capazes de impactar positivamente a vida das pessoas. Além disso, a dificuldade que, principalmente, negros e PCDs têm de acesso à educação e qualificação são mais uma barreira que a empresa encontra para a inclusão destas pessoas. Embora a percepção quanto às políticas da empresa seja, de modo geral, positiva, existem pontos que podem ser aperfeiçoados.

Os líderes têm clareza que ainda há lacunas a serem preenchidas, especialmente no que diz respeito à inclusão de negros e PCDs. Para essas críticas, no entanto, ficou implícito que grande parte já foi identificada e estão sendo planejadas ações para minimizar essas lacunas. Sabe-se que, algumas questões não demandam apenas mudanças internas, exigem mudanças sociais e culturais. Tal dificuldade, no entanto, não exime totalmente a empresa de buscar ferramentas para contribuir com essa mudança, visto que vem ao encontro do seu princípio de colaborar para tornar o mundo melhor.

A principal limitação se deve ao fato de não terem sido coletados dados junto aos colaboradores. Assim, como sugestões de futuras pesquisas, tem-se a mencionada participação dos colaboradores, a fim de entender o seu envolvimento e percepção sobre tais discussões. Adicionalmente sugere-se ampliar a discussão acerca da inclusão de PCDs e de negros, visto que são as minorias com menor representatividade na empresa. Pode-se também buscar evidências que comprovem a afirmação de alguns autores de que a valorização da diversidade e promoção da inclusão podem gerar benefícios financeiros.

Referências

- ANTRA (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS). **Mapa dos assassinatos de travestis e transexuais no Brasil em 2017**. 2018. Disponível em: <<https://antrabrasil.files.wordpress.com/2018/02/relatc3b3rio-mapa-dos-assassinatos-2017-antra.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.
- BAKER, M.; FRENCH, E. Female underrepresentation in project-based organizations exposes organizational isomorphism. **Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal**, v.37, n.8, p. 799-812, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

BRITO, B. R. Violência e solidão: territórios dominados por mulheres negras. In: TAQUETTE, Stella R. (Org.). **Violência contra a mulher adolescente/ jovem**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2007. 200p.

CARVALHO, F. G. R. T.; GONÇALVES, R. M. V. O direito constitucional ao trabalho e as pessoas com deficiência: uma análise sob a ótica da lei brasileira de inclusão. **Revista Direito e Desenvolvimento**. João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 179-194, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unipe.br/index.php/direitoedesarvimento/article/download/557/436>>. Acesso em 2 jan. 2018.

CARVALHO, R. P. Q. O surdo e o mercado de trabalho: conquistas e desafios. Seminário Eniac, 4, 2012, Guarulhos. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/download/91/96>>. Acesso em 7 jan. 2018.

CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 501-528, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/download/S0104-026X2010000200013/13664>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FALEIROS, E. Violência de gênero. In: TAQUETTE, S. R. (Org.). **Violência contra a mulher adolescente/ jovem**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2007. 200p.

FELIZARDO, P. S. D. et al. Inclusão das pessoas com deficiência nas organizações e impacto no clima organizacional. **Revista FAE**. Curitiba, v.1, p. 150-176, 2016. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/412/296>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

GALATOLI, C. R. S.; IRIGARAY, H. A. R. Gender equity in business schools: what has been promoted? **Revista Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 17, n. 48, p. 62-81, set./ dez. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/download/15622/13063>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

GARCIA, V. G. Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. **Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 165-187, jan./abr. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tes/v12n1/10.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2018.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores 2015**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/direitos-humanos/33221-2/#.WbM3U7KGPIU>>. Acesso: em 25 ago. 2017.

IRIGARAY, H. A. R. Diversidade sexual e os futuros administradores: a questão da sexualidade em sala de aula. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 6, 2017, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjIzMjM=>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. Encontro da ANPAD, 23, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR349.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos**. Brasília: EDA/FDN, 2012. Disponível em: <https://www.sertao.ufg.br/up/16/o/ORIENTA%C3%87%C3%95ES_POPULA%C3%87%C3%83O_TRANS.pdf?1334065989>. Acesso em: 07 out. 2017.

KAFFER, K. K., et al. A transexualidade e o mercado formal de trabalho: principais dificuldades para inserção profissional. Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 5, 2016, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://anaiscebo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/52/44>>. Acesso em: 08 out 2017.

LAGE, M. L. C.; SOUZA, E. M. Da cabeça aos pés: racismo e sexismo no ambiente organizacional. **Revista de Gestão Social e Ambiental**. São Paulo, edição especial, p. 55-72, dez. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/47931/da-cabeca-aos-pes--racismo-e-sexismo-no-ambiente-organizacional>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

LARA, A. R. **A gestão da diversidade nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil**. 2008. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Especialista em Estão de Pessoas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1436/1/2008_AndreaResendeLara.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2018.

LEOPOLDINO, C. B.; COELHO, P. F. C. O processo de inclusão de autistas no mercado de trabalho. **Revista Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 17, n. 48, set./ dez 2017. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/download/15660/13069>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

LUANGLATH, N.; ALI, M.; MOHANNAK, K. Top management team gender diversity and productivity: the role of board gender diversity. **Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal**, v. 38, n. 1, p.71-86, 2019.

MATTOS, A. H. G. A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. **Revista Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 23-43, jan./ dez. 2009. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/viewFile/4/2>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

MEDEIROS, G. T. C. et al. A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11, 2014, [S.l.]. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>>. Acesso em 30 set. 2017.

MIRANDA, S. F. Políticas de identidade no contexto da discussão racial: a academia negra no Brasil. **Revista Psicologia e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 29, e171201, 2017. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v29/1807-0310-psoc-29-e171201.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

OPIE, T.; ROBERTS, L. M. Do black lives really matter in the workplace? Restorative justice as a means to reclaim humanity. **Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal**, v. 36, n. 8, p.707-719, 2017.

ONU MULHERES. **Princípios de empoderamento das mulheres**. 2016. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2017.

PACHECO, W. M. et al. O impacto da gestão da diversidade nas relações raciais no ambiente organizacional: um fator crítico de sucesso. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11, 2014. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920529.pdf>>. Acesso em 12 nov. 2017.

PRADO, M. A. M.; MACHADO, F. V. **Preconceito contra homossexualidades: a hierarquia da invisibilidade**. São Paulo: Cortez, 2008. 144 p.

REZENDE, A. F. et al. Inserção dos negros no mercado de trabalho: um olhar decolonial. Encontro da ANPAD, 41, 2017, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjMyOTE=>>. Acesso em 16 abr. 2018.

RIBEIRO, D.; CONCEIÇÃO, L. A.; NOVAES, E. D. Diversidade Organizacional e inclusão de minorias no mercado de trabalho. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**. Ribeirão Preto, v. 5, n. 5,

p. 1-22, jan./jun. 2015. Disponível em:

<<http://estaciopibeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista5/1-ADM.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

RODRIGUES, C. M.; ROSA, G. S. R. O medo da desigualdade: da crise de identidade contemporânea ao empoderamento. Seminário de Filosofia e Sociedade, 3, 2017, Criciúma. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/filosofia/article/view/3993/3745>>. Acesso em: 7 jan. 2018.

SALES, M. M. **À flor da pele: uma análise crítica de discursos empresariais sobre diversidade racial no trabalho**. 2012. 258 f. Tese (Doutorado em Política, Trabalho e Formação Humana) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8SKQYV/tese_vers_o_final.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SANTOS, G. R. R. **Trajetórias profissionais de mulheres negras em empresas multinacionais em São Paulo**. 2017. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18301/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Gabriela%20Santos_%20versao%20final_revisada1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagem e competências na construção da diversidade nas organizações. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 360-395, mai./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137518003>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3, 2011, João Pessoa. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

SILVA, P. V. B.; TRIGO, R. A. E.; MARÇAL, J. A. Movimentos negros e direitos humanos. **Revista Diálogo Educacional**, v. 13, n. 39, p. 559-581, mai./ago. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/8276/8033>>. Acesso em: 08 set. 2017.

SIQUEIRA, M. V. S. et al. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, jul./set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v16n50/03.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017

SOUZA, H. A. **Os desafios do trabalho na vida cotidiana de mulheres transexuais**. 2012. 127 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica (PUC), Campinas, 2012. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/6/tde-2013-02-05t062126z-1768/publico/heloisa%20aparecida%20de%20souza.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.