

ÉDIS MAFRA LAPOLLI
INARA ANTUNES VIEIRA WILLERDING
MELISSA RIBEIRO DO AMARAL

Organizadoras

**GESTÃO DE PESSOAS E
GESTÃO DE DIVERSIDADES**
um desafio para as organizações

ÉDIS MAFRA LAPOLLI
INARA ANTUNES VIEIRA WILLERDING
MELISSA RIBEIRO DO AMARAL
Organizadoras

**GESTÃO DE PESSOAS E
GESTÃO DE DIVERSIDADES**
um desafio para as organizações

CONSELHO EDITORIAL

Prof. D,Sc. Fabiano Armellini (Polytechnique Montréal - Canadá)

Prof. Dr. Flávio Rubens Lapolli (UFSC)

Prof. Dr. José Luis Valero Sancho (UAB - Espanha)

Profa. Dra. Liane da Silva Bueno (UNIARP)

Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos (FAEG)

Prof. Dr. Marcus Praxedes (UFRB)

© 2024, ÉDIS MAFRA LAPOLLI
INARA ANTUNES VIEIRA WILLERDING
MELISSA RIBEIRO DO AMARAL

O conteúdo de cada capítulo deste livro é de responsabilidade das
pessoas autoras.

G393 Gestão de pessoas e gestão de diversidades [recurso eletrônico]: um
desafio para as organizações / Édis Mafra Lapolli, Inara Antunes
Vieira Willerding, Melissa Ribeiro do Amaral, Organizadoras.
– 1. ed. – Florianópolis: Pandion, 2024. 154 p.

Formato: PDF

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: <https://www.editorapandion.com>

Inclui: Conselho editorial, referências e índice remissivo.

ISBN: 978-65-86527-15-5 (e-book)

DOI: 10.29327/5406035

1. Gestão de pessoas. 2. Empreendedorismo. 3. Empoderamento.
4. Comportamento Organizacional. 5. Mulheres nos negócios.
6. Direito das mulheres. 7. Diversidade e inclusão nas organizações.
8. Educação inclusiva. I. Lapolli, Édis Mafra. II. Willerding, Inara
Antunes Vieira. III. Amaral, Melissa Ribeiro do.

CDU: 658.31

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

ISBN: 978-65-86527-15-5



1ª edição pela Editora Pandion

2024

Ser livre é conseguir flutuar entre a diversidade e a multiplicidade, sem perder a própria identidade.

(Dimos Iksilara)

SUMÁRIO

- 6 APRESENTAÇÃO
- 14 1. UM DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES
- 25 2. POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM UMA EMPRESA ESTATAL DE SANTA CATARINA
- 43 3. DIVERSIDADES E INCLUSÃO NA PRÁTICA EM UMA EMPRESA DE ENERGIA
- 60 4. PROGRAMA DE DIVERSIDADE DE UMA EMPRESA CATARINENSE DE REVESTIMENTOS
- 80 5. DIVERSIDADE, INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: desafios, estratégias e perspectivas multidisciplinares
- 101 6. DIVERSIDADE E INCLUSÃO: a percepção de líderes em organizações de base tecnológica
- 113 7. FACILITADORES E BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES
- 127 REFERÊNCIAS
- 144 SOBRE AS PESSOAS ORGANIZADORAS
- 146 SOBRE AS PESSOAS AUTORAS
- 153 ÍNDICE REMISSIVO

APRESENTAÇÃO

Este livro é o resultado das pesquisas desenvolvidas na disciplina “Gestão de Pessoas e Programas de Diversidades”, do programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), realizada no segundo trimestre de 2023. A disciplina foi ministrada pelas professoras Édis Mafra Lapolli, Dra., e Inara Antunes Vieira Willerding, Dra., e teve a tutoria da doutoranda Melissa Ribeiro do Amaral, Msc. Esta obra visa a ampliar os estudos interdisciplinares de gestão de pessoas e diversidades para a compreensão acerca das diferenças e do próprio conceito de diversidade, bem como dos mecanismos de opressão no contexto social. Assim, possibilita o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão de pessoas, vinculadas a Diversidade e Inclusão (D&I), por meio da estruturação de programas de diversidade em organizações.

A jornada acadêmica dessa disciplina foi marcada pela participação ativa das pessoas alunas, que se aprofundaram em pesquisas teóricas sobre o tema e ainda trouxeram para o cenário acadêmico vozes autênticas do mundo corporativo e de grupos minoritários com o seu poder de fala. Ao convidar profissionais de organizações de variados portes e setores para as aulas, além de ouvir, de pessoas profissionais diversas, narrativas sobre os seus desafios em ambientes corporativos, as pessoas alunas criaram um espaço de aprendizado vivo e dinâmico, enriquecendo o diálogo entre a teoria e a prática. Essas interações práticas, cheias de experiências e reflexões, validaram conhecimentos acadêmicos e introduziram novas perspectivas e insights fundamentais para a construção de sociedades mais justas e inclusivas. Dessa forma, buscaram desafiar conceitos preexistentes, questionar normas sociais, contribuindo para um entendimento aprofundado da complexidade da diversidade humana, podendo assim promover um ambiente enriquecedor e equitativo não somente para pessoas estudantes, professoras e pesquisadoras, mas para a sociedade como um todo.

Neste livro, a teoria e a prática se entrelaçam, refletindo o *ethos* do EGC: “o conhecimento se expande quando é compartilhado”. Aqui, a pessoa leitora encontrará a união dos conhecimentos tácito e explícito, adquiridos a partir da colaboração entre professoras, tutora e discentes. A metodologia adotada pela disciplina, que valoriza a cocriação e a troca de experiências vividas e sentidas, resultou em uma obra que é ao mesmo tempo um compêndio teórico e um mosaico de vivências práticas, colaborando para as organizações, a gestão de pessoas e os programas de gestão de diversidades.

A disciplina versou sobre programas de diversidades nas organizações, tema contemporâneo e abrangente, e explorou

as relações entre as diferenças individuais, a diversidade, a diferenciação e os grupos minorizados no ambiente corporativo, mais precisamente na área de gestão de pessoas. Enfocou também vieses inconscientes, mecanismos de opressão no contexto social, a (re)construção de identidades e o desenvolvimento de práticas e tendências de gestão de pessoas em D&I. Teve como objetivo desenvolver nas pessoas participantes uma compreensão sobre as diferenças e o conceito de diversidade, além de capacitá-las para a implementação de programas inovadores de diversidade em organizações. Especificamente, destaca-se a criação de uma gestão humanizadora e integralizadora volta-da às diversidades e ao fit cultural.

Esta obra é um convite para continuar a jornada de aprendizado e descoberta na gestão de pessoas e diversidades, iniciada em 2021, quando as pessoas professoras Édis, Inara e William escreveram o livro *Diversidades: o bê-á-bá para a compreensão das diferenças*, trazendo ferramentas para uma nova forma de pensar diversidades e propiciando uma construção social mais equânime, justa e plena. Em 2022, a doutoranda Melissa Ribeiro do Amaral se une aos três para juntos organizarem o livro *Práticas de gestão das diversidades nas organizações*, que levanta reflexões a respeito da gestão das diversidades no ambiente organizacional e ajuda a construir a cultura organizacional mais inclusiva e diversa. Ainda em 2022, Melissa escreve o livro *Por Elas – Você pode, nós podemos! O empoderamento como arma no combate à violência contra a mulher*, com informações sobre as violências contra as mulheres, as formas de identificar as agressões e como utilizar o empoderamento para enfrentá-las.

Também no ano de 2022, as professoras Édis e Inara e a doutoranda Melissa trabalham juntas na organização do livro *Diversidades: um caminhar para as organizações saudáveis*, obra que trata da equidade, do equilíbrio e do bem-estar dos colabora-

dores e de como a gestão das diversidades pode contribuir para as organizações saudáveis.

E a jornada de descobertas sobre as diversidades continua neste livro, organizado por três mulheres tão diferentes, tão diversas, como todos e todas somos, e tão parecidas na busca pelo saber teórico e prático da gestão de pessoas e de diversidades nas organizações.

Para o desenvolvimento de cada capítulo deste livro, foram feitas uma busca bibliográfica, como base para o arcabouço teórico sobre o tema, e uma pesquisa empírica, por meio de entrevistas semiestruturadas com pessoas ligadas diretamente às organizações que possuem práticas de D&I ou com as pessoas que possuem poder de fala.

O capítulo 1, intitulado “Um desafio para as organizações”, é de autoria das organizadoras. Traz uma introdução aos desafios que a gestão de pessoas e a diversidade apresentam para as lideranças e para as organizações. Mostra um panorama das práticas de diversidade no contexto organizacional e explora as nuances e as dificuldades associadas à sua implementação. As autoras mergulham na essência do que torna a gestão da diversidade um elemento importante, mas desafiador para as organizações contemporâneas. Este capítulo também lança luz sobre os obstáculos encontrados pelas organizações ao tentar integrar a diversidade em suas culturas e operações cotidianas e mostra que investir nos programas de diversidades é componente-chave para a sustentabilidade organizacional.

No capítulo 2, intitulado “Políticas de diversidade e inclusão em uma empresa estatal de Santa Catarina”, escrito pelas autoras Juliane Laviniki, Lydia Pereira Bez Fontana e Aline Debise de Fraga, é produzida uma pesquisa sobre como uma empresa estatal do setor de saneamento de Santa Catarina – mais especificamente, a Companhia Catarinense de Águas e

Saneamento (CASAN) – pode promover a diversidade e a inclusão. O capítulo descreve as políticas e práticas de D&I adotadas pela CASAN e examina barreiras e fatores facilitadores para sua implementação. A pesquisa se realiza por meio de uma revisão narrativa de literatura, de dados empíricos por análise documental e de entrevistas com colaboradores da instituição. Dessa maneira, explora a realidade vivenciada pelas pessoas entrevistadas, buscando entender iniciativas, motivações, desafios e perspectivas futuras de uma sociedade de economia mista em relação à D&I diante das políticas e práticas adotadas pela empresa.

No capítulo 3, “Diversidades e inclusão na prática em uma empresa de energia” – escrito por Gisele Furtado Schmitz de Souza, Leonardo Borges da Silva Martins e Daniela de Oliveira Massad –, a gestão da diversidade e inclusão é investigada na empresa privada ENGIE Brasil Energia, líder em energia renovável do país, buscando responder como ela aborda as práticas relacionadas à D&I, identificando as práticas da empresa e propondo contribuições e melhorias nos processos organizacionais relacionados. Além da pesquisa teórica, por meio de pesquisa bibliométrica, revisão narrativa de literatura e dados empíricos, uma colaboradora da empresa foi entrevistada e produziu uma apresentação com o objetivo de obter *insights* sobre as práticas de D&I na empresa. Este capítulo traz uma visão de como a ENGIE Brasil Energia está enfrentando, incorporando e aprimorando a diversidade e a inclusão em suas operações e sua cultura organizacional.

No capítulo 4, “Programa de diversidade de uma empresa catarinense de revestimentos”, Ana Paula da Silva Almeida, Carlos Alberto Muniz e Melissa Amaral examinam os programas de diversidade de uma das maiores empresas de revestimentos cerâmicos do Brasil, destacando como esses programas

contribuem para o ambiente interno da organização e para a sua imagem no mercado. Para um melhor entendimento sobre o tema, as pessoas autoras realizaram, por meio do método de revisão integrativa, uma busca na literatura encontrada em duas bases de dados. Obtiveram, após a utilização de filtros voltados à aderência da pesquisa e do método de matriz de síntese, 13 artigos. O programa de diversidades da organização foi desenvolvido para criar um ambiente de trabalho atraente, diverso e inclusivo, incentivando os talentos da empresa a alcançarem resultados positivos e a serem agentes de transformação social na sociedade.

O capítulo 5, “Diversidade, inclusão e acessibilidade no ambiente de trabalho: desafios, estratégias e perspectivas multidisciplinares”, escrito por Aline Wrege Vasconcelos, Marily Dilamar da Silva e Guilherme Agnolin, enfoca a importância da acessibilidade e da inclusão social em ambientes de trabalho. Para um melhor entendimento sobre o tema, as pessoas autoras realizaram uma busca na literatura por meio do método de revisão integrativa em duas bases de dados, obtendo, após a utilização de filtros voltados à aderência da pesquisa, 16 artigos para compor a revisão, mantendo o alinhamento com o tema principal. A pesquisa aborda diferentes aspectos da acessibilidade, incluindo arquitetônica, comunicacional e atitudinal. A acessibilidade é vista como um fator crítico para a qualidade da assistência prestada e a inclusão social, com ênfase particular nos desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência no mercado de trabalho, incluindo altas taxas de desemprego e disparidades salariais. Nesse contexto, também discutem o impacto da acessibilidade na empregabilidade de pessoas com deficiência.

No capítulo 6, “Diversidade e inclusão: a percepção de líderes em organizações de base tecnológica”, Carolina Copetti,

Milena Veiga e Waldoir Valentim Gomes Jr. focam a identificação de crenças e comportamentos relacionados à diversidade, equidade e inclusão em organizações de base tecnológica, analisando a percepção de líderes. Uma das lideranças da organização compartilhou sua experiência, destacando os impactos financeiros positivos da diversidade na organização, apresentando dados que evidenciam como equipes diversas são mais inovadoras, têm maior probabilidade de sucesso em lançamentos de produtos e serviços, e como a diversidade pode influenciar positivamente no valor da empresa e reduzir custos. Para o arcabouço teórico, dando suporte à pesquisa, as pessoas autoras realizaram uma busca na literatura por meio do método de revisão integrativa, utilizando o método de análise temática.

No capítulo 7, “Facilitadores e barreiras à implementação de iniciativas de Diversidade e Inclusão nas organizações”, Bruno Seeller Biesczad, Vanessa Rinozi da Luz e Paulo César Lapolli investigam barreiras e facilitadores na implementação de iniciativas de D&I em organizações, com foco específico nas Centrais Elétricas de Santa Catarina (Celesc), contendo duas subsidiárias integrais (Celesc Distribuição e Celesc Geração), e na South System, representando respectivamente o setor público e privado. O estudo identifica desafios como resistência às mudanças culturais na Celesc e dificuldades na contratação de profissionais qualificados, principalmente pessoas com deficiência, na South System. O estudo também enfatiza a importância do apoio financeiro e da alta direção para o sucesso dessas iniciativas.

O livro *Gestão de pessoas e gestão de diversidades: um desafio para as organizações* é uma leitura indispensável para pessoas acadêmicas, gestoras, líderes, e todas aquelas que buscam criar ambientes de trabalho mais inclusivos, inovadores e produtivos,

além de ajudar a compreender a complexidade da gestão de pessoas e a riqueza das diversidades no contexto contemporâneo. Nele, destaca-se a importância da gestão de pessoas nas organizações, abordando estratégias eficazes para liderar equipes de maneira eficiente e promover um ambiente de trabalho saudável. Reconhecendo a diversidade como um elemento crucial para o sucesso organizacional, ressalta-se como diferentes perspectivas e experiências contribuem para a inovação e o crescimento da organização.

Boa leitura!

As organizadoras.

1. UM DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Melissa Ribeiro do Amaral
Inara Antunes Vieira Willerding
Édis Mafra Lapolli

A gestão da diversidade é um desafio significativo para a gestão de pessoas e para as pessoas líderes em organizações por várias razões. É uma jornada desafiadora, ininterrupta e constante (Lapolli; Paranhos; Willerding, 2021). Primeiramente, ela envolve reconhecer e valorizar diferenças individuais, o que pode incluir aspectos como raça, gênero, idade, orientação sexual, religião e habilidades. Esse reconhecimento não é somente sobre aceitar a diversidade, mas também sobre integrá-la de maneira eficaz nas práticas organizacionais.

É essencial que as organizações adotem uma abordagem de gestão focada nas pessoas, em que o capital humano é visto como um elemento-chave para a transformação, enfatizando a importância de valorizar as características dos indivíduos, cultivando um ambiente de trabalho inclusivo. O objetivo dessa estratégia de gestão é fomentar um desenvolvimento contínuo voltado para felicidade, bem-estar, equidade e melhoria da

qualidade de vida, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Tal gestão busca erradicar desequilíbrios e injustiças sociais, contribuindo para a construção de uma organização mais saudável e sustentável (Willerding; Alvez; Lapolli, 2021).

Mas o que é diversidade? A diversidade abrange a pluralidade, a variedade, a diferença e a divergência (Lapolli *et al.*, 2022), é uma multiplicidade de pessoas com diferentes identidades interagindo em um único sistema social (Fleury, 2000).

As definições sobre diversidade, amplas e variadas conforme o escopo, por vezes são específicas para gênero, orientação sexual, raça ou etnia; frequentemente, encontram-se ocultadas na ideia de todas as diferenças possíveis (Hanashiro; Carvalho, 2005). A diversidade é fluida e está ligada a contextos históricos e atravessamentos sociais, econômicos, políticos e culturais. O termo engloba uma gama de questões, incluindo gênero, corpo, estética, deficiência, raça, etnia, geração, sexualidade, orientação sexual, religião, formação acadêmica, classe social e origem geográfica e cultural. Estende-se à inclusão de pessoas estigmatizadas na sociedade, seja por diferenças imediatamente perceptíveis ou por aquelas menos óbvias (Fraga *et al.*, 2022).

Nesse sentido, delinea as diferenças entre pessoas que fazem parte de determinados grupos e pode ser explícita ou implícita – precisa ser entendida diante dessas delimitações. Diversidade não é, diversidade existe. Como dito anteriormente, é uma jornada, e por ser uma jornada a diversidade é sempre o amanhã, se refere à existência na singularidade e é percebida nas diferenças (Lapolli *et al.*, 2022).

A temática da diversidade emerge como um tópico de destaque tanto no âmbito acadêmico, particularmente nos estudos de organizações, relações de trabalho e gestão de pessoas, quanto no contexto organizacional. Enquanto as discussões acadêmicas se concentram em questões como desigualdade, diferença e preconceito, no setor empresarial a ênfase recai

sobre a contribuição da diversidade para a produtividade, a criatividade e a inovação. Essa dupla abordagem demonstra a riqueza teórica e prática da diversidade, assumindo diversas formas em sua interação com as relações dinâmicas entre sociedades, organizações e indivíduos (Fraga *et al.*, 2022). Desse modo, tem papel significativo no desenvolvimento pessoal e organizacional, proporcionando diferentes perspectivas e experiências, contribuindo para a inovação e o crescimento das organizações (Lapolli *et al.*, 2022).

Para que o ambiente de trabalho seja propício a um excelente desempenho organizacional, com boas relações entre os *stakeholders*, as organizações precisam desenvolver estratégias de gestão de pessoas. Essas estratégias aumentam a sua vantagem competitiva e estabelecem um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento (Willerding; Krause; Lapolli, 2016). Nesse sentido, é importante que as organizações fomentem a equidade, prática indispensável para se chegar ao ideal de justiça e cidadania plena (Barros; Sousa, 2016), e sejam inclusivas – isto é, que considerem cada característica, pluralidade e singularidade como valor e contribuam para melhorar o ambiente corporativo e o desenvolvimento de todas as pessoas (Rocha, 2017).

A demanda por práticas e programas para a gestão da diversidade é muito relevante e implica a necessidade de estudar quais práticas são utilizadas (Dennissen, Benschop e Van Den Brink, 2020). Essas estratégias são desenvolvidas no sentido de criar, promover e sustentar as mudanças; deve-se entender que, para terem sucesso, é essencial o apoio da gestão e um orçamento definido (Spottswood *et al.*, 2019).

Quando se fala em gestão da diversidade, é importante compreender que as organizações precisam administrar as diferenças, valorizando-as, sendo que essa estratégia traz diferencial competitivo a quem a adota (Silva, 2019). Um progra-

ma de gestão de diversidades deve equilibrar divergências que acontecem devido aos vieses inconscientes (Frota, 2019).

No cenário corporativo contemporâneo, as políticas e ações voltadas para a diversidade da força de trabalho e a inclusão de grupos minorizados estão ganhando uma atenção significativa. Essa tendência reflete uma mudança paradigmática no mundo dos negócios, em que a valorização da diversidade e a inclusão efetiva de grupos minorizados tornam-se elementos centrais para a promoção de um ambiente de trabalho mais equitativo e justo e uma estratégia interessante para o sucesso e a sustentabilidade das organizações (Machado *et al.*, 2022). Desse modo, pode-se estruturar equipes mais heterogêneas, em que grupos minorizados sejam incluídos, gerando valor para a organização (Spottswood *et al.*, 2019).

Criar programas de diversidade é um grande diferencial competitivo (Spottswood *et al.*, 2019), pois assim as organizações, além de se tornarem mais saudáveis, ainda diversificam o capital humano, aprimoram o clima organizacional, aumentam o senso de pertencimento entre pessoas colaboradoras, expandem a capacidade criativa, reduzem a rotatividade, retêm talentos, desenvolvem a comunicação interna e externa e, inclusive, aumentam os resultados e os lucros da organização (Lapolli *et al.*, 2022).

A diversidade no ambiente organizacional reflete o impacto da presença e a inclusão de diversos grupos sociais no espaço de trabalho, abrangendo sua participação nas decisões e o sentimento de pertencimento (Fraga *et al.*, 2022). A integração das pessoas em todos os níveis e a realização de trocas com organizações semelhantes sobre os erros e acertos acerca da gestão da diversidade são algumas das estratégias que garantem a diversidade das organizações (Stanford, 2020).

Para transformar o ambiente organizacional em um espaço saudável e implementar um programa de diversidade

organizacional, há que se reconhecer que esse é um processo dinâmico, sistêmico e relacional e envolve uma multiplicidade de aspectos. Aqui, parte-se do princípio de que as pessoas são o alicerce de qualquer organização, independentemente de sua posição ou seu nível hierárquico. Para que se torne um lugar inclusivo e diverso, e, portanto, saudável, o primeiro passo é haver vontade tanto da alta gestão quanto das pessoas colaboradoras; depois, é necessário elaborar um planejamento e organizar cada etapa da jornada (Lapolli *et al.*, 2022).

Em que pese trazer benefícios para a organização, líderes enfrentam desafios significativos para implantar um programa de diversidades, tanto em organizações públicas como privadas. Os desafios incluem: falta de um planejamento estratégico e operacional que contemple a diversidade; não valorização das necessidades individuais em equilíbrio com as necessidades organizacionais; e ausência de uma gestão eficaz de talentos nas decisões e comunicações (Ribeiro *et al.*, 2022). A lacuna de compartilhamento de informações e os problemas na comunicação são os fatores críticos para o sucesso na implantação desses programas (Ribeiro *et al.*, 2022), pois podem levar a: interpretações equivocadas e desalinhamento entre as equipes; não engajamento pela falta de comunicação clara, podendo resultar em desinteresse, resistência ou mal-entendidos por parte de profissionais; e compreensão inadequada dos propósitos do programa, podendo gerar receios e preocupações entre pessoas colaboradoras, impedindo o sucesso da implementação e causando muitas vezes a estagnação ou o declínio.

Assim como o compartilhamento efetivo de comunicação é importante, as políticas públicas relacionadas à D&I são fundamentais para criar mudanças significativas, promover uma cultura inclusiva e alcançar os objetivos estabelecidos nessas iniciativas.

No Brasil, mesmo com a discriminação baseada na orientação sexual sendo considerada crime, ainda ocorrem práticas violentas e formas de discriminação e preconceito sutis contra minorias sexuais, tanto em ambientes familiares quanto sociais e profissionais. De acordo com Sartor, Souza e Victoria (2022), é essencial que as políticas públicas se tornem mais eficazes no combate à LGBTfobia. Essas políticas devem focar a conscientização da população sobre a inaceitabilidade de continuar tolerando a humilhação e a violência frequentemente dirigidas a membros da comunidade LGBTQ+. A ênfase é na necessidade urgente de uma sociedade mais justa e segura para todos, independentemente de sua orientação sexual.

Nos estudos voltados para questões de sexo (visão biológica) e gênero (visão social), é imperativo adotar uma abordagem que vá além da mera distinção entre esses conceitos, empregando uma perspectiva crítica, pluralista e aberta. Essa visão deve considerar as múltiplas dimensões da relação entre dominantes e dominados, especialmente em áreas como engenharia, educação e mercado de trabalho, que são particularmente afetadas pela diversidade de gêneros. A importância de tal compreensão reside na necessidade de reconhecer e abordar não apenas a violência simbólica muitas vezes invisível, mas também outras formas de violência que mulheres e outros gêneros enfrentam, como a violência doméstica, física e psicológica, em diferentes contextos, seja em casa, no trabalho ou na sociedade em geral.

Esse olhar ampliado e crítico para os estudos de gênero é vital para entender as complexidades e os desafios enfrentados por indivíduos de diferentes gêneros. Conforme destacado por Cunha *et al.* (2022), há uma necessidade urgente de reconhecer e combater as diversas formas de violência que permeiam as experiências de vida desses indivíduos. Ao fazer isso, é possível

começar a dismantlar as estruturas de poder que perpetuam a desigualdade e a discriminação de gênero, promovendo um ambiente mais justo e igualitário para todos.

O empoderamento na questão de gênero desempenha um papel fundamental no reconhecimento e no combate às diversas formas de violência, promovendo a igualdade, a autonomia e o respeito. Empoderamento é o processo pelo qual as pessoas tomam controle de suas existências, adquirindo consciência de suas habilidades e competências para produzir, criar e gerir suas vidas (Amaral, 2022).

Na questão de gênero, o empoderamento também fortalece a capacidade de resistir a situações de abuso e discriminação, promovendo a autodefesa e a assertividade, permitindo a promoção da conscientização e da educação sobre as diferentes formas de violência de gênero, por meio das quais mulheres e outras pessoas de identidades de gênero diversas, ao estarem empoderadas, têm maior probabilidade de identificar comportamentos abusivos e buscar apoio. Igualmente, oportuniza que as pessoas de diferentes gêneros tenham acesso a recursos e oportunidades, reduzindo a vulnerabilidade a situações de violência e ampliando suas opções de vida, desafia e desconstrói estereótipos de gênero prejudiciais, contribuindo para uma sociedade mais igualitária e ajudando a combater as normas de gênero que muitas vezes são a base para a perpetuação da violência.

O empoderamento promove ainda o fortalecimento da autoestima e da autoconfiança, elementos cruciais para resistir a situações de violência e para buscar ajuda quando necessário, e a promoção da participação ativa das mulheres e de outras identidades de gênero nas decisões que afetam suas próprias vidas, colaborando para a criação de ambientes mais igualitários e menos propensos à violência, encorajando a solidariedade e o apoio mútuo entre pessoas de diferentes gêneros,

tecendo uma rede de apoio que é essencial para enfrentar e combater a violência de gênero. Com isso, incentiva uma mudança cultural e social mais ampla, em que a violência de gênero é menos tolerada, gerando um ambiente propício para a implementação de políticas e práticas que lutam efetivamente contra a violência e para a promoção de relações de igualdade e respeito mútuo. Conseqüentemente, reduz a incidência de violência em relacionamentos, inspirando mudanças nas normas sociais e culturais que perpetuam a violência de gênero.

O empoderamento na questão de gênero é uma ferramenta essencial para vencer a violência, estimulando uma sociedade mais justa, igualitária e segura para todas as pessoas, independentemente de sua identidade de gênero.

Encorajar a equidade de gênero, empoderando as mulheres dentro das organizações, fortalece a economia e ajuda a impulsionar os negócios. Quanto mais mulheres estiverem ocupando posições de liderança nas organizações, mais as empresas dialogam com diversos públicos, trazendo novas perspectivas, fomentando a inovação e garantindo a sustentabilidade organizacional (Amaral, 2022).

Com relação a questões raciais, Amaral (2020) argumenta que o combate ao racismo precisa alcançar os mais diversos espaços, considerando-se que ele está presente em muitos aspectos da vida social. Essa perspectiva enfatiza a necessidade de uma ação abrangente e contínua contra o racismo, dada a sua prevalência em várias áreas da sociedade, desde ambientes profissionais até contextos sociais e culturais mais amplos. Reconhecer a ubiquidade do racismo é um passo crucial para desenvolver estratégias eficazes que visem a erradicá-lo em todos os níveis.

Para promover a inclusão racial e aumentar a diversidade nas empresas, diversas práticas são adotadas como parte de um processo contínuo que permeia a cultura organizacional.

Esse processo envolve a constante reafirmação de comportamentos esperados, com o objetivo de integrar a diversidade de forma natural em todos os ambientes e níveis da organização. Além disso, é crucial o envolvimento dos gestores, que devem ser sensibilizados sobre a importância de atos inclusivos e de valorização do indivíduo. É igualmente importante que os membros do time executivo da organização demonstrem comprometimento com a melhoria contínua e a implementação de práticas inclusivas, ressaltando a questão estratégica da inclusão. As empresas devem designar um cargo ou uma equipe responsável pela diversidade, reportando-se diretamente à presidência para garantir maior autonomia e visibilidade às estratégias de inclusão.

Já com relação à diversidade e inclusão com foco nas pessoas com deficiência (PcDs), para promover a inclusão efetiva destas nas organizações, é crucial ter profissionais que compreendam profundamente essa temática. É necessário conhecer o cenário interno da organização para desenvolver estratégias de inclusão apropriadas e formar grupos temáticos dedicados a discutir assuntos relacionados às PcDs.

Outras ações importantes abrangem integrar a inclusão aos valores da empresa, à estratégia de negócios, às atividades do RH e às ações de sustentabilidade, além de realizar educação voltada para a diversidade e aumentar a participação das PcDs na elaboração de políticas e práticas inclusivas. É também essencial motivar a conscientização e a sensibilização sobre a inclusão dentro das organizações, dialogar com instituições representantes das PcDs, executar ações sociais específicas, fomentar a capacitação das PcDs, reconhecer suas competências e potencialidades, engajar todos os níveis de liderança e ir além das cotas obrigatórias na contratação.

A jornada para a inclusão de PcDs é complexa e, muitas

vezes, avança lentamente. A exclusão enfrentada por essas pessoas frequentemente passa despercebida por uma sociedade que ainda não compreende plenamente sua responsabilidade no processo de inclusão. Há uma desconexão notável entre o discurso e a prática efetiva da inclusão, conforme observado por Fraga *et al.*(2021). Isso ressalta a necessidade de um compromisso mais profundo e de ações concretas para criar ambientes verdadeiramente inclusivos e acessíveis para as PcDs.

A implementação de programas de diversidade e inclusão nas organizações é fundamental, pois vão além da promoção da equidade. Não apenas refletem princípios éticos, mas também são estratégicos para o sucesso a longo prazo das empresas. Eles não só beneficiam as pessoas colaboradoras individualmente, mas também fortalecem a cultura organizacional e impulsionam o desempenho e a inovação.

Nas ações de retenção e desenvolvimento, o foco recai em treinamentos comportamentais e programas de mentoria, incluindo workshops sobre vieses inconscientes. A comunicação inclusiva é outra prática-chave, envolvendo a clara divulgação da intenção de aumentar a diversidade e os benefícios previstos com as iniciativas. Isso pode incluir a revisão da linguagem usada em anúncios de emprego, cursos e treinamentos internos.

Além disso, é fundamental honrar a história e a cidadania das pessoas negras, evidenciando datas importantes relacionadas aos direitos humanos e favorecendo a empatia dentro da empresa. Os grupos de afinidade também desempenham um papel importante, com comitês formados por representantes de diferentes áreas e níveis hierárquicos para iniciar as atividades de inclusão e diversidade. Além disso, as empresas devem incentivar fornecedores, prestadores de serviços e clientes a adotar iniciativas de promoção da igualdade racial. Por fim,

as métricas e os resultados são essenciais para avaliar o sucesso das medidas de diversidade racial ou étnica, com indicadores monitorados regularmente em processos seletivos, promoções, programas de estágio e diversas localidades de operação, conforme apontado por Borges *et al.* (2022).

A implementação de programas de diversidade e inclusão nas organizações é acompanhada por desafios significativos, apesar dos benefícios potenciais. Pessoas gestoras enfrentam resistência cultural, situação em que mudar a cultura organizacional pode ser complexo, especialmente quando membros da equipe não compreendem a importância da diversidade. O comprometimento da liderança é essencial, pois sem total envolvimento os programas podem não receber prioridade ou recursos adequados. A comunicação efetiva sobre os benefícios tangíveis e intangíveis dos programas é desafiadora, assim como a mensuração de resultados, demandando métricas claras e expertise em medição de diversidade.

Conflitos e resistências internos vão surgir durante a introdução de mudanças, exigindo uma abordagem construtiva. A implementação prática das políticas de diversidade, a garantia de oportunidades igualitárias, a construção de ambientes inclusivos e a adaptação a mudanças demográficas são desafios contínuos. Além disso, a sensibilidade na comunicação é vital, pois quem faz a gestão deve evitar perpetuar estereótipos ou excluir inadvertidamente grupos específicos.

Lidar com esses desafios requer um comprometimento contínuo, uma abordagem sensível e estratégias adaptadas à cultura específica de cada organização para a superação desses obstáculos e a promoção de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos.

2. POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM UMA EMPRESA ESTATAL DE SANTA CATARINA

Juliane Laviniki
Lydia Pereira Bez Fontana
Aline Debize de Fraga

COMO TUDO COMEÇOU: entendendo o tema

As discussões acerca da Diversidade e Inclusão (D&I) estão cada vez mais em pauta nas organizações, sendo que a diversidade deve ser considerada um tema transversal que perpassa as discussões sobre gênero, sexo, raça, idade, origem, trazendo a concepção de que esses marcadores sociais nos tornam pessoas singulares que podem contribuir de diversas formas. A literatura sobre diversidade aponta como artigo seminal, no Brasil, o estudo publicado por Fleury no ano de 2000. Após esse trabalho, as pesquisas sobre D&I nas organizações, no país, apresentaram um constante crescimento (Fraga *et al.*, 2022).

Organizações públicas e privadas enfrentam desafios na implementação de políticas e práticas de D&I. Cada empresa possui determinadas peculiaridades que influenciam na

abordagem das pautas relacionadas à gestão da diversidade. Os principais desafios estão relacionados a questões culturais tanto no que tange a aspectos sociais quanto à resistência à implementação de novas práticas de gestão de pessoas, o que prejudica o avanço das políticas (Nadiv; Kuna, 2020). Entretanto, organizações que objetivam promover a D&I compreendem a relevância de conscientizar e sensibilizar as pessoas colaboradoras para enfrentar essas barreiras (Van den Brink, 2020).

As organizações públicas encontram adversidades associadas a seus processos burocráticos e à necessidade de seguir rigorosamente a legislação, pois as empresas estatais fazem parte da administração pública indireta (Brasil, 1967), e a elas aplicam-se os mesmos princípios constitucionais aplicáveis à administração pública direta (Brasil, 1988). Os princípios expressos na Constituição Federal (CF) são: “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988, Art. 37). Para tanto, as empresas estatais precisam seguir regras específicas, como a realização de concurso público para contratação de pessoas empregadas (Brasil, 1988), o que pode restringir a busca na ampliação da diversidade dos quadros públicos. Desse modo, os esforços de D&I desse tipo de empresa são voltados às demais práticas de gestão de pessoas.

A gestão da diversidade contribui para: o engajamento dos funcionários (Tuan; Rowley; Thao, 2019); maior efeito na satisfação profissional e no comprometimento afetivo (Hur, 2019), tendo a liderança um papel condutor importante na implementação e na manutenção das políticas de D&I (Tuan; Rowley; Thao, 2019; Žnidaršič *et al.*, 2021). Assim, compreendendo a importância da temática e a crescente busca pela diversidade nas organizações, emerge a seguinte questão: como uma empresa estatal pode promover a diversidade e a inclusão?

Para responder a essa questão, escolheu-se uma empresa estatal – no caso, a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento

mento (CASAN) – para ser objeto de análise no que se refere a políticas e práticas voltadas à D&I. A pesquisa foi desenvolvida no âmbito dessa empresa por ela estar implantando um programa de D&I e por conveniência, com base na acessibilidade às fontes de dados.

As pessoas participantes foram selecionadas pela sua atuação no desenvolvimento e na aprovação da Política de Diversidade. A organização instituiu uma comissão temporária, responsável por criar uma minuta da política para a D&I, que após analisada passou pela aprovação do Conselho de Administração para a institucionalização do documento.

Foram entrevistados dois integrantes da referida comissão, sendo que um deles a presidiu, conduzindo o grupo e as atividades. O primeiro entrevistado é advogado da empresa desde 10/10/2008, PcD, membro da Comissão de Direitos da Pessoa com Deficiência da OAB de Santa Catarina e Conselheiro do Conselho Estadual da Pessoa com Deficiência (CONEDE) (Entrevistado 1 – E1). O segundo entrevistado foi um psicólogo, o qual atua na CASAN desde 13/7/2015 e é colaborador da Comissão de Ética do CRP-12 (Entrevistado 2 – E2). A comissão criada foi intersetorial, composta de pessoas empregadas da Gerência de Recursos Humanos, da Universidade Corporativa, da Procuradoria, entre outras unidades. A intenção da escolha dos membros pela diretoria foi contemplar diferentes formações, setores da empresa, além de grupos representativos para assegurar a participação e o lugar de fala destes. Outro fator que contribuiu para a seleção foi o grau de envolvimento deles com a temática.

Atualmente, a CASAN atende 195 municípios catarinenses e um município paranaense, beneficiando mais de 2,7 milhões de pessoas, o que corresponde a 39% da população do estado de Santa Catarina (CASAN, 2023). Além disso, a em-

presa fornece água no atacado para outros quatro municípios que juntos têm uma população superior a 200 mil pessoas. Ela possui cerca de 2.600 pessoas empregadas públicas distribuídas em quatro superintendências e na matriz. A escolha da organização se deu pela relevância de tratar da temática de D&I em uma companhia com consideráveis capilaridade e porte mencionados, mas também pelas próprias características do setor de saneamento, que se reveste cada vez mais de destaque, tendo em conta a sua indiscutível relevância para a sociedade, em termos principalmente de saúde pública e de desenvolvimento sustentável.

Com o novo Marco Legal do Saneamento Básico, aprovado em 15 de julho de 2020 pela Lei no 14.026/2020, as companhias de saneamento passam a ter metas, bastante desafiadoras para a grande maioria delas, de atendimento de abastecimento de água tratada e de cobertura e tratamento de esgoto sanitário. Este novo cenário, com maior rigor e concorrência, afeta diretamente as práticas de gestão das empresas, sejam elas públicas, mistas ou privadas, que deverão demonstrar capacidade de atendimento às exigências e, portanto, terão que contar com o engajamento e um melhor desempenho de suas equipes. Neste ponto, justamente convergindo para melhores resultados, inovação e efetividade, as práticas de diversidade e inclusão ganham destaque e se mostram indispensáveis.

A diversidade pode ser definida como uma mistura de indivíduos, portando identidades singulares, que se entrelaçam no seio de um sistema social compartilhado. Entretanto, é um “conceito polissêmico que abarca noções de representatividade, proporcionalidade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão” (Fraga *et al.*, 2022, p. 14), com base no modo como as pessoas diferem umas das outras, seja em aspectos pessoais ou em aspectos relacionados à sua conexão

com uma ou mais instituições (Silva *et al.*, 2020). Dessa forma, pode-se definir a diversidade humana como um termo guarda-chuva, pois abarca questões sobre gênero, orientação sexual, deficiência, geração, raças, etnias, cultura, entre outras (Fraga *et al.*, 2022).

Gerir diversidade é uma prática que vem se destacando no meio acadêmico por estar relacionada a temas como: aumento da vantagem competitiva (Ashkali; Groeneveld; Kuipers, 2022; Siqueira *et al.*, 2022; Timóteo, 2022), maior lucratividade e capacidade de inovação (Lundy *et al.*, 2021; Queiroz, Álvarez e Moreira, 2015), maior flexibilidade e retenção de clientes (Souza *et al.*, 2022), entre outros. Entretanto, a gestão da diversidade vai além das políticas afirmativas, buscando oferecer oportunidades iguais e políticas não discriminatórias com o objetivo de promover a inclusão (Ganji *et al.*, 2023).

Uma organização pode ser considerada diversa quando seu quadro funcional reflete a demografia da sociedade. Assim, a diversidade está relacionada ao acesso dos grupos minoritários ao ambiente organizacional. No entanto, ter diversidade não significa necessariamente que a organização seja inclusiva (Ashkali; Groeneveld; Kuipers, 2022). Afinal, a inclusão se refere à valorização e ao acolhimento das diferenças, gerando sentimento de pertencimento, além da remoção das barreiras que impedem a igualdade de oportunidades para as pessoas de grupos historicamente sub-representados (Timóteo, 2022). Desse modo, as organizações frequentemente orientam suas ações de D&I às pautas de gêneros e sexualidades, raças, etnias, deficiências, gerações e culturas.

A gestão da diversidade de gêneros nas organizações busca promover a equidade, que envolve a identificação das barreiras e a elaboração de estratégias de eliminação dessas barreiras que impedem a igualdade de oportunidades, como leis,

normas institucionais, cultura e relações de poder (Aikman; Unterhalter, 2007). Quando o assunto é gênero, as pesquisas no Brasil, país notadamente desigual e moldado em estrutura racista e sexista (Timóteo, 2022), têm como foco (Fraga *et al.*, 2022): mulheres em cargos de liderança, participação feminina nos Conselhos de Administração e Fiscal e influência no desempenho das empresas. Observa-se também a adesão das empresas aos movimentos do grupo de lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, travestis, *queer*, intersexo e demais pluralidades (LGBTI+) e o esforço para a eliminação da discriminação vivenciada pela comunidade quando o assunto é orientação sexual, além de uma abordagem de gênero que inclui pessoas transexuais e não binárias (Fraga; Marcon, 2022).

No que tange às PcDs, sabe-se que as empresas, majoritariamente, apenas cumprem a legislação vigente, sem o verdadeiro intuito de incluir. As deficiências são a única dimensão da diversidade para a qual há necessidade de cumprimento de reserva de vagas no mercado de trabalho (Fraga *et al.*, 2022), mas “inserir pessoas que possuem limitações é um dos maiores desafios da sociedade” (Oliveira *et al.*, 2021, p. 139).

A diversidade geracional está relacionada a faixa etária e experiências vividas, sejam sociais, culturais e/ou econômicas (Silva *et al.*, 2020), as quais apresentam-se como um fator essencial para as organizações (Triguero-Sánchez; Peña-Vinces; Guillen, 2018). Deve ser analisada pelo ponto de vista da complementaridade, pois as gerações mais novas dominam a tecnologia, enquanto as mais antigas dominam a forma de execução das atividades (Colet; Mozzato, 2021). Entretanto, o preconceito de idade, denominado etarismo, atinge majoritariamente as pessoas mais velhas no mercado de trabalho, tornando difícil tanto o acesso quanto a permanência nas organizações. Assim, as políticas direcionadas à diversidade gera-

cional se concentram em promover o compartilhamento entre as diferentes gerações e aumentar o número de contratações de pessoas com 50 anos ou mais por meio de ações afirmativas (Guimarães, 2020).

Os preconceitos relacionados à raça e à etnia estão arraigados e foram historicamente construídos pela sociedade (Silva; Lopez, 2021; Timóteo, 2022), baseando-se em aspectos culturais e tendo como base alguns elementos físicos, como cor da pele, tipo de cabelo, formato do crânio (Silva *et al.*, 2020). O avanço das políticas voltadas à inclusão da diversidade étnico-racial no Brasil deve-se a diversos fatores, como a ampliação do acesso de pessoas negras ao ensino superior por meio da política de cotas, a exigência de políticas de diversidade nas empresas multinacionais e a pressão social contra a discriminação racial diante da comoção pela morte de George Floyd nos Estados Unidos (Souza *et al.*, 2022).

A diversidade cultural refere-se às diferenças nos costumes e nas tradições, representados pela linguagem, crenças, religiões, valores, culinária, arte, vestimentas, entre outros elementos. O preconceito cultural no Brasil é bastante expressivo diante do encontro das várias etnias que formam a cultura nacional. A desigualdade social contribui para o preconceito cultural e a xenofobia impressos na divisão socioeconômica criada por grupos sociais dominantes (Lapolli, Paranhos; Willerding, 2021). A gestão da diversidade cultural nas organizações visa à valorização das diferenças, proporcionando um ambiente que permita a livre expressão das diferentes culturas e a promoção da igualdade de oportunidades, independentemente de classe social (Dahanayake *et al.*, 2018).

As práticas de gestão de pessoas, se voltadas para a diversidade, podem promover o engajamento das pessoas funcionárias (Tuan; Rowley; Thao, 2019), bem como um maior efeito

na satisfação profissional e no comprometimento afetivo (Hur, 2019), tendo a liderança um papel condutor importante na implementação e na manutenção das políticas de D&I (Tuan; Rowley; Thao, 2019; Žnidaršič *et al.*, 2021). Assim, os estudos que investigam as políticas e práticas para a gestão da diversidade nas organizações preocupam-se em considerar o contexto cultural em que a organização está inserida, assim como as políticas nacionais que frequentemente orientam as iniciativas de D&I (Alfalih, 2022; Ganji *et al.*, 2023; Nadiv; Kuna, 2020) visto que as desigualdades se refletem de maneira explícita nas organizações públicas e privadas (Timóteo, 2022).

A gestão da diversidade está diretamente atrelada à gestão de pessoas nas organizações (Ganji *et al.*, 2023; Santos *et al.*, 2019; Siqueira *et al.*, 2022). As políticas de gestão de pessoas são definidas como uma forma de orientação às relações humanas com o objetivo de obter determinados resultados (Fiuza, 2008, p. 82), e as práticas podem ser conceituadas como “hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas”, articuladas em conjunto para o cumprimento das políticas.

As políticas e práticas descritas nos estudos envolvem subsistemas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, sistema de avaliação, remuneração e recompensas (Alfalih, 2022; Dahanayake *et al.*, 2018; Ganji *et al.*, 2023; Van den Brink, 2020). Acentuam a discussão sobre a responsabilidade da liderança no processo de inclusão e a importância da comunicação e da cultura de D&I aliadas à estratégia organizacional (Dahanayake *et al.*, 2018; Nadiv; Kuna, 2020; Tuan; Rowley; Thao, 2019; Žnidaršič *et al.*, 2021).

No Quadro 2.1, são descritas as políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas à gestão da diversidade nas organizações públicas e privadas.

Quadro 2.1 – Políticas e práticas de gestão da diversidade nas organizações

Eixo da GP	Políticas e práticas	Autor (ano)
Estratégias aliadas à Cultura	<p>Implementação de uma agenda de diversidade com base na criação de pilares; promover o pensamento de que ser inclusivo é parte da competência profissional; treinamentos periódicos de D&I; criação de um ambiente seguro e acolhedor para que as pessoas falem sobre suas experiências e preocupações pessoais; liderança inclusiva como cultura; cultura de justiça por meio da igualdade salarial entre homens e mulheres; políticas e práticas formais por meio de diretrizes escritas relacionadas às principais questões de D&I; núcleos inclusivos formados por funcionários com objetivo de estudos e formulação de políticas; valorizar a diversidade cultural na força de trabalho como um recurso integral para atingir os objetivos organizacionais; organização de comitês de diversidade; pesquisas com pessoas funcionárias para verificar as preocupações com a D&I; cultivar valores de aprendizado fundamentado em inclusão, respeito, justiça e dignidade, apoio, abertura e empoderamento.</p>	<p>Brewis (2019); Dahanayake <i>et al.</i>(2018); Fraga e Marcon (2022); Hur (2019); Miguéles <i>et al.</i>(2020); Nadv e Kuna (2020); Silva <i>et al.</i>(2020); Siqueira et al (2022).</p>
Recrutamento e seleção	<p>Utilização de mídias acessíveis e diversificadas; composição diversificada do comitê de seleção; ações afirmativas; treinamento de pessoas recrutadoras; mudanças nos requisitos e nas práticas de recrutamento e seleção; comunidade de prática para pessoas recrutadoras.</p>	<p>Ganji <i>et al.</i>(2023); Oliveira <i>et al.</i>(2021); Siqueira <i>et al.</i>(2022); Souza <i>et al.</i>(2022); Van den Brink (2020).</p>

Continua

Continuação

<p>Treinamento e desenvolvimento</p>	<p>Treinamento em gerenciamento de conflitos; vieses conscientes e inconscientes; transculturalidade; disponibilização dos treinamentos para todas as pessoas funcionárias; apoio à formação continuada; criação de uma comunidade de aprendizagem para lidar com temas difíceis; envolvimento profundo do setor de RH; intervenções acopladas às metas organizacionais; capacitação de toda a organização em D&I; desenvolvimento de competências de liderança inclusiva; capacitação de pessoas de grupos minorizados; eventos on-line promovidos pelos núcleos de D&I para disseminar o conhecimento.</p>	<p>Alang, Stanton e Rose (2022); Alfalih (2022); Brewis (2019); Dahanayake <i>et al.</i>(2018); Jiang, DeHart-Davis e Borry (2022); Ganji <i>et al.</i>(2023); Fraga e Marcon (2022); Hur (2019); Van Den Brink (2020).</p>
<p>Remuneração e recompensas</p>	<p>Remuneração por desempenho pessoal baseado em competências, desempenho organizacional e de equipe; remuneração por incentivo com base no desempenho; igualdade de oportunidades de promoção para todas as pessoas funcionárias; avaliação de desempenho personalizada levando em conta questões sociais; funcionárias em licença-maternidade recebem um aumento por mérito com base em seu desempenho durante o ano anterior à licença-maternidade; análise rigorosa das remunerações com base em dados; orçamento alocado para ajustar a remuneração onde existe disparidade entre homens e mulheres; promoção de mulheres a cargo de direção, com alteração de algumas rotinas do grupo de pessoas diretoras para acomodar as líderes mães.</p>	<p>Alang, Stanton e Rose (2022); Dahanayake <i>et al.</i>(2018); Ganji <i>et al.</i>(2023); Nadv e Kuna (2020); Triguero-Sánchez, Peña-Vinces e Guillén (2018).</p>

Continua

Continuação

<p>Comunicação</p>	<p>Representações da diversidade de pessoas em toda a comunicação interna e externa; dias especiais de informação para <i>trainees</i>; criação da árvore da diversidade internamente no departamento de RH, onde novas ideias sobre diversidade podem ser colocadas; uso de mídias mais acessíveis e diversificadas para torná-la inclusiva para pessoas não usuárias da internet no processo de recrutamento; informação a pessoas colaboradoras sobre a situação econômica e financeira para ter engajamento, comprometimento e cooperação com os objetivos compartilhados.</p>	<p>Ganji <i>et al.</i> (2023); Triguero-Sánchez, Peña-Vinces e Guillén (2018); Van den Brink (2020).</p>
<p>Liderança</p>	<p>Liderança orientada e capacitada para a inclusão; líderes devem promover um clima no qual coexistem diversidade (singularidade) e identificação de grupo (pertencimento); possibilitar a implementação dos conhecimentos em D&I dentro da estratégia e da ação gerencial; adaptação de práticas para facilitar a inclusão de mulheres na liderança; líderes exercem papel fundamental em avaliações, socialização, clima e aprendizado das pessoas funcionárias; líderes que incluem melhoraram a confiança e a autoestima das pessoas funcionárias, buscando e valorizando as contribuições e respeitando a singularidade e as diferenças; reduzir os símbolos de poder e dar voz às pessoas funcionárias.</p>	<p>Alang, Stanton e Rose (2022); Ganji <i>et al.</i> (2023); Alfalih (2022); Hoang, Suh e Sabharwal (2022); Hur (2019); Jiang, DeHart-Davis e Borry (2022); Nadv e Kuna (2020); Tuan, Rowley e Thao (2019); Žnidaršič <i>et al.</i> (2021).</p>

Fonte: elaborado pelas pessoas autoras (2023)

Os estudos selecionados demonstram que as organizações públicas e privadas mantêm o foco em determinados grupos minorizados conforme o contexto cultural, e suas ações frequentemente estão em estágios iniciais ou ainda enfrentam

importantes desafios. As práticas de D&I ressaltam que as peculiaridades e desafios nas empresas privadas, o foco reside em recrutamento, seleção e treinamento, com ênfase nos resultados observados pela alta liderança. E, em sociedades de economia mista brasileiras, a contratação por concurso público inclui cotas, asseguradas por lei, para pessoas com deficiência e negras.

Veja, ambos os setores reconhecem a importância da sensibilização, da conscientização e da liderança na implementação de políticas de D&I, enfrentando desafios distintos relacionados à cultura organizacional, às barreiras atitudinais, ao conservadorismo e à falta de interesse, que são obstáculos em organizações públicas, destacando-se a necessidade de políticas institucionalizadas. Treinamentos para conscientização são considerados cruciais, devendo abranger todo o corpo funcional e serem incorporados em longo prazo nas práticas institucionais. Ressalta-se ainda que a resistência organizacional à implementação de novas rotinas é um desafio, exigindo habilidade para lidar com as tensões geradas pelas mudanças.

A gestão da diversidade é permeada por paradoxos, como a necessidade de mudança *versus* o desejo de estabilidade. O suporte e o envolvimento da alta liderança, juntamente com a posição do grupo de trabalho responsável por D&I, são determinantes para o sucesso dessas iniciativas. Para isso, a formação de líderes que incluem, é essencial para valorizar as diferenças e criar um ambiente positivo de diversidade. No entanto, líderes podem enfrentar demandas conflitantes, requerendo atenção especial da organização para garantir que a inclusão seja priorizada.

EXPERIÊNCIAS VIVIDAS E SENTIDAS: depoimentos e interações

A pesquisa teve como base o Código de Integridade e Conduta (CIC), os resultados do 1o Censo CASAN e a Política de Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos (PD&IDH), antes de proceder à análise das entrevistas. O CIC e a Política de Integridade são documentos oficiais, publicados por meio de Resolução do Conselho de Administração. O CIC destaca condutas profissionais, incluindo respeito às necessidades, às expectativas e à privacidade de colegas, bem como a promoção de um ambiente inclusivo e a valorização da diversidade. Para pessoas gestoras, são estabelecidas regras adicionais, como assegurar condições dignas de trabalho, propiciar desenvolvimento profissional e estimular a igualdade de oportunidades para todas as pessoas empregadas (CASAN, 2022).

O Censo, uma etapa conduzida pela Comissão de Diversidade, foi implementado para identificar de forma mais precisa a população envolvida, contribuindo para a elaboração da PD&IDH. O objetivo dessa iniciativa é proporcionar transparência aos princípios e às orientações da empresa em relação à diversidade, estabelecendo diretrizes e compromissos para orientar a atuação da CASAN, promovendo inclusão, diversidade, respeito e equidade. A abrangência da política se estende a todas as pessoas colaboradoras e vinculadas à empresa, independentemente da natureza e da forma de vínculo (CASAN, 2023).

O CIC e a PD&IDH são os dois principais documentos internos que dão base à agenda sobre diversidade, inclusão e direitos humanos. Nesse contexto, o CIC é “quase como, digamos, uma diretriz”, enquanto a Política de Diversidade “é algo no campo do compromisso da companhia de fazer valer” (E2).

A aprovação da PD&IDH, em agosto de 2023, marcou o início de um programa incipiente na empresa, refletindo uma discussão mais formal e abrangente sobre o tema, que foi inicialmente instigada por um questionamento de um membro eleito pelo Conselho de Administração, em setembro de 2021. Esse questionamento pode ter sido motivado por experiências observadas em outras empresas ou pela identificação de lacunas internas. Apesar da presença de ações afirmativas prévias, a empresa expressou a necessidade de abordar a D&I de forma mais abrangente, transformando-as em uma política permanente que transcende gestões individuais (E1).

Após um questionamento favorável do conselho, foi estabelecida em janeiro de 2022, por meio de Portaria, uma comissão com prazo de atuação temporário para elaborar uma minuta da Política, cujo prazo era até março de 2022. A construção da política baseou-se na identificação da necessidade de abordar marcadores como raça, gênero, deficiência e orientação sexual na empresa. Foram considerados o alinhamento com o Código de Integridade e Conduta existente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relacionados à atividade da empresa e a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU. O censo realizado pela comissão desempenhou um papel crucial, proporcionando uma compreensão mais aprofundada da realidade da empresa e fundamentando as ações de forma científica, direcionando-as para a realidade específica da CASAN (E2).

Quanto à implementação de práticas, o desenvolvimento do tema ainda está em andamento, uma vez que não foram tomadas ações efetivas até o momento. No entanto, os membros da comissão destacaram a necessidade de identificar a natureza das ações, considerando a viabilidade de realizá-las on-line ou presencialmente. Algumas podem ser obrigatórias, como o

treinamento anual do Código de Integridade e Conduta para todas as pessoas funcionárias. Dada a dimensão geográfica da empresa, a comunicação eficaz é crucial, e a abordagem on-line é considerada mais ágil para atingir um público diversificado:

[...] talvez tenha as maiores resistências de tratar disso. A gente precisa pensar nesse perfil e como fazer chegar a eles isso, sem que sejam do campo, e que imediatamente tenha uma resistência de que “ah, isso é privilégio de poucos, não diz respeito à minha realidade, não diz respeito a mim, não diz respeito ao meu setor de trabalho, não tem nada a ver comigo, eu não quero nem saber disso”. Então a gente tem que pensar nesses extremos, e desde pessoas superapostas e postas a acolher esse tema, a refletir, a reforçar algo em si desse tema, até pessoas que têm uma resistência (E2).

As pessoas entrevistadas destacam o envolvimento das lideranças, mencionando um acolhimento inicial pela alta administração, iniciado pelo Conselho de Administração. Apesar das mudanças recentes na Diretoria Executiva, os novos membros mostram-se receptivos e favoráveis à aprovação e à continuidade da Política e das ações relacionadas. Chefias em níveis de gerência e de setor, especialmente aquelas envolvidas em ações específicas, expressam apoio irrestrito, indicando uma via de mão dupla nas discussões e a introdução da comissão como parceira para avançar com a temática. Não há evidências de resistência significativa na aprovação e na execução da política.

Quanto ao envolvimento das pessoas empregadas, a Comissão Permanente pretende agregar novos membros, indo além da matriz e incluindo representantes das Superintendências. O objetivo é disseminar o tema e aproximar as ações das unidades, tornando-o mais abrangente e não restrito à matriz. Destaca-se a importância de manter uma comissão transversal para enriquecer a abordagem.

No que diz respeito aos desafios, foram mencionados o prazo limitado da comissão, sua criação específica para a Política, a falta de dotação orçamentária e os desafios relacionados à cultura organizacional. Como facilitadores, foram apontados a experiência da empresa em treinamentos e o apoio da alta liderança.

CONFRONTANDO AS EXPERIÊNCIAS VIVIDAS E SENTIDAS COM A TEORIA

Sobre a recente adoção da diversidade em organizações públicas e empresas estatais, enfatizam-se a motivação proveniente do Conselho de Administração e a inclusão da diversidade nos princípios do Código de Integridade e Conduta. Foi formada uma comissão para desenvolver a Política de Diversidade e Inclusão (PD&IDH), aprovada em agosto de 2023. O engajamento da alta liderança, a criação de comissões inclusivas e a realização de um censo são evidenciados como práticas importantes.

Ressaltam-se desafios enfrentados, como o prazo limitado da comissão, a falta de dotação orçamentária específica e a cultura organizacional. A PD&IDH recebeu apoio da alta liderança, e estratégias para lidar com a cultura organizacional estão sendo implementadas. O texto também menciona práticas propostas, como treinamentos para liderança inclusiva, revisão do Código de Integridade e Conduta, conscientização das pessoas empregadas e ações afirmativas.

As pessoas entrevistadas destacam a importância do envolvimento de diferentes áreas, o apoio da alta liderança e a experiência da empresa em treinamentos como facilitadores. Por outro lado, os desafios incluem a limitação do acesso a canais de comunicação, barreiras no concurso público e neces-

sidade de revisão de normativas. O texto enfatiza a relevância do apoio da liderança, das práticas de diversidade e inclusão, e o papel da comunicação para o sucesso da implementação das políticas de D&I.

O tema tem significância especial para empresas do setor público que atendem a comunidade, por proporcionar valor e poder direcionar de forma mais intencional o conhecimento, as competências e as experiências. As práticas de gestão de pessoas, se voltadas para a diversidade, podem contribuir para a satisfação, o melhor desempenho e o comprometimento das pessoas funcionárias, sendo que a liderança exerce um papel condutor na implementação e na manutenção das políticas de D&I. Diante do exposto, o Quadro 2.2 apresenta o resumo dos facilitadores e dos desafios destacados na pesquisa.

Quadro 2.2 – Resumo dos facilitadores e das barreiras

Facilitadores	Barreiras
<ul style="list-style-type: none"> • experiência da empresa em treinamentos; e • apoio da alta liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> • comissão ter sido constituída com prazo determinado, ou seja, para a criação da Política; • falta de dotação orçamentária específica; e • cultura organizacional.

Fonte: elaborado pelas pessoas autoras (2023)

Denota-se que a abordagem da D&I na empresa em questão teve sua gênese devido à provocação de um conselheiro de administração, que identificou a lacuna interna em relação a outras empresas e reconheceu a importância da temática. Essa motivação demonstra a influência da alta liderança na orientação das políticas de diversidade e inclusão.

O CAMINHAR A PARTIR DO AGORA

A empresa tem adotado medidas concretas para promover a diversidade e inclusão, incluindo a criação de uma comissão para elaborar a PD&IDH e a realização de um censo para compreender a composição da força de trabalho.

A aprovação da PD&IDH e a transformação da comissão temporária em permanente refletem o comprometimento da alta administração. A revisão do Código de Conduta e a conscientização das pessoas colaboradoras são práticas cruciais para a implementação efetiva das políticas. No entanto, desafios como obtenção de orçamento específico e mudança cultural precisam ser enfrentados.

A experiência em treinamentos e o apoio da alta liderança são fatores facilitadores, bem como a continuidade desse apoio é essencial para o sucesso contínuo das políticas de D&I. A empresa pode promover a diversidade por meio de ações como buscar apoio da liderança, elaborar políticas inclusivas, garantir atendimento às necessidades dos diferentes grupos, divulgar amplamente as políticas, oferecer treinamentos, promover mudanças nas práticas organizacionais e buscar recursos orçamentários.

O estudo contribui para compreender a implementação de D&I em uma sociedade de economia mista, fornecendo *insights* para pessoas gestoras e contribuindo socialmente ao apresentar um caso de uma sociedade de economia mista buscando implantar um programa de D&I.

3. DIVERSIDADES E INCLUSÃO NA PRÁTICA EM UMA EMPRESA DE ENERGIA

**Gisele Furtado Schmitz de Souza
Leonardo Borges da Silva Martins
Daniela de Oliveira Massad**

COMO TUDO COMEÇOU

A diversidade e a inclusão (D&I) têm se tornado temas cada vez mais importantes e discutidos em organizações ao redor do mundo. De acordo com Lapolli, Paranhos e Willerding (2021), pensar na questão da diversidade é um processo essencial para todas as pessoas, uma vez que implica a formação da identidade e influencia de maneira direta e eficaz na concepção de valores e atitudes que promovam uma convivência aprimorada e o respeito mútuo entre todos os indivíduos, contribuindo para o pleno desenvolvimento tanto do ser humano quanto da humanidade.

Conforme Ríos (2014), reconhecer as singularidades dos indivíduos, abrangendo suas características pessoais, psicológicas e sociais, contribui para cultivar relacionamentos mais eficazes entre os membros da organização, proporcionando-lhes

condições ideais para o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Nessa perspectiva, é importante que a organização desenvolva uma gestão mais humanizada, na qual o foco recaia sobre o capital humano como agente transformador, considerados suas particularidades, suas diversidades e um ambiente de trabalho inclusivo. Essa abordagem de gestão, segundo Willerding, Alvez e Lapolli (2021), visa a promover a melhoria contínua, direcionada à felicidade, ao bem-estar, à equidade e à qualidade de vida tanto individual quanto profissional; a intenção é eliminar possíveis desequilíbrios e injustiças sociais, promovendo, assim, uma organização saudável.

Nesse contexto, as pessoas autoras entrevistaram a representante Jéssica Rocha Nascimento, da empresa ENGIE Brasil Energia – que atua em geração, comercialização e transmissão de energia elétrica, transporte de gás e soluções energéticas –, para apresentar e compartilhar com os alunos da turma como a referida organização atua na prática sobre essa temática.

Isto posto, e considerando a importância cada vez mais abrangente da discussão sobre D&I e de estabelecer uma conexão entre teoria e prática organizacional, proposta na atividade da disciplina, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: como a empresa ENGIE Brasil Energia trabalha a temática “Diversidades e Inclusão”?

ENTENDENDO O TEMA

Lapolli, Paranhos e Willerding (2021) definem diversidade como as diferenças entre indivíduos de um grupo, sendo dividida em explícita e implícita. A diversidade explícita inclui características facilmente perceptíveis, como gênero, raça e idade, enquanto a diversidade implícita refere-se a aspectos

subjetivos, como personalidade e cultura, resultantes de experiências e escolhas de vida.

A inclusão está estreitamente relacionada à diversidade, visando a criar ambientes de trabalho onde todas as pessoas colaboradoras se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir plenamente. Uma organização que busca melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, da saúde e do bem-estar de suas pessoas colaboradoras, em linha com seu propósito, sua missão, sua diversidade e sua responsabilidade social e ambiental, é considerada uma organização saudável. Essas organizações, ao promoverem práticas de inclusão, tendem a atrair talentos diversos e cultivar um ambiente de trabalho colaborativo (Willerding; Alvez; Lapolli, 2021).

Dessa forma, as organizações que buscam excelência devem implementar estratégias de gestão de pessoas para criar um ambiente de trabalho favorável ao alto desempenho organizacional, promovendo relações mais produtivas e menos conflituosas entre as pessoas colaboradores e a organização. Isso proporciona vantagens competitivas no mercado e estabelece um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento. A gestão de pessoas desempenha um papel crucial na valorização da diversidade e na promoção da inclusão, trazendo benefícios tanto para as pessoas colaboradoras quanto para o sucesso da organização. Considerando-se que as organizações são formadas por pessoas e refletem os estigmas e preconceitos da sociedade, a diversidade e a inclusão tornam-se temas centrais. É essencial que as organizações sejam reflexos da diversidade da sociedade para promover ambientes inclusivos e harmoniosos.

A atenção dada a políticas e ações de diversidade da força de trabalho e à inclusão de grupos minoritários vem tomando proporções maiores a cada dia no mundo corporativo (Machado *et al.*, 2022).

As “minorias” são grupos de pessoas privadas de direitos básicos ou excluídas por não se enquadrarem no padrão estabelecido. Os autores argumentam que é mais apropriado chamá-las de “minorizadas”, reconhecendo que não são essencialmente minorias, mas são marginalizadas pelo sistema vigente. Esses grupos incluem pessoas que não se conformam com padrões binários ou normativos, pessoas sem poder político, econômico ou religioso, pessoas de classes econômicas desfavorecidas e outras em situações de desvantagem (Lapolli; Paranhos; Willerding, 2021).

As organizações que valorizam e adotam a diversidade e a inclusão apresentam melhor clima organizacional, ambientes criativos e competitivos, além da melhor vantagem financeira. Essa perspectiva está relacionada com os compromissos em prol de práticas *environmental, social and governance* (ESG), que têm sido observados em todo o cenário mundial. O ESG é um sistema estrutural que inclui fatores ambientais (E), sociais (S) e de governança (G), incorporados na organização por meio de estratégias e práticas, resultando em um investimento responsável. Dessa forma, o ESG pode ser utilizado pelos investidores para avaliar o comportamento corporativo e o desempenho financeiro futuro de determinada organização. Sendo um conceito de investimento para avaliar o desenvolvimento sustentável das empresas, os três fatores básicos do ESG são os pontos-chave a serem considerados no processo de análise de investimento e tomada de decisão (Li; Wang; Sueyoshi, 2021).

A relação entre ESG e D&I é significativa, pois os fatores sociais (S) abrangem questões relacionadas à diversidade, à igualdade e à inclusão. E, dentro desse pilar social, Drummond (2023) afirma que as iniciativas que evidenciam a preocupação da organização em estabelecer ambientes inclusivos e seguros, tanto internamente com sua equipe quanto nas interações com parceiros e fornecedores, integram as práticas ESG.

As iniciativas inovadoras para promover a D&I têm o propósito de gerar impacto social e alcançar o público externo. Exemplos incluem treinamentos sobre diversidade e inclusão, programas de formação profissional direcionados à população negra, às pessoas trans e a outros grupos minorizados, campanhas de promoção da diversidade na mídia, bem como programas de recrutamento e seleção especificamente direcionados a pessoas de grupos sub-representados na empresa, entre diversas outras opções de ações sociais (Drummond, 2023).

O mercado de trabalho historicamente apresenta desigualdade de gênero e precarização do trabalho feminino, especialmente evidenciado pela disparidade salarial. Apesar do avanço na participação feminina desde os anos 1970, conforme evidenciado por Bruschini e Lombardi (2003), a discriminação de gênero persiste, principalmente em questões financeiras.

No sentido de explicar a questão de gênero, Lapolli, Paranhos e Willerding (2021) defendem que é preciso desconstruir a construção social acerca da categoria gênero, pois há uma configuração marginalizada que exclui outras pessoas que não estão dentro desse espectro binário. Para os autores, é preciso desconstruir a mentalidade arcaica que exclui as diversidades, respeitando-as e potencializando-as, independentemente do seu gênero.

Infelizmente, o preconceito é latente na sociedade brasileira, mas nem sempre é explícito. Por muitas vezes, as manifestações ocorrem de forma velada, o que dificulta a identificação dos atos e a tomada de medidas em relação aos responsáveis. No intuito de combater o preconceito, algumas organizações adotam uma postura de “tolerância zero” contra ele. Com isso, há a inadmissibilidade de comportamentos discriminatórios, tanto explícitos quanto sob a forma de piadas (Sales, 2017).

Houve avanços significativos na discussão sobre sexualidade, que antes era silenciada, permitindo que fosse tratada

com mais naturalidade em alguns espaços. Os temas “LGBTQIA+” e “questões de gênero” ganharam maior destaque nas agendas de diversidade das organizações, porém ainda há muito a ser evoluído nessa discussão, que progride de forma gradual (Sales, 2017).

EXPERIÊNCIAS VIVIDAS E SENTIDAS: depoimento e interações

A ENGIE Brasil Energia é uma empresa de energia renovável que trabalha na geração, na comercialização e na transmissão de energia elétrica, transporte de gás e soluções energéticas. Além disso, trabalha também em soluções de redução de custos e em melhorias de infraestrutura para empresas. Nos centros urbanos, atua para transformar os espaços em mais eficientes e sustentáveis (Engie, 2023e).

Em sua visão, para apresentar a proposta da empresa, pretende “transformar a relação das pessoas com a energia para um mundo sustentável” (Engie, 2023e). Já como missão, a organização busca “oferecer soluções inovadoras e sustentáveis em energia e serviços para pessoas, empresas e cidades” (Engie, 2023e).

Quanto ao seu propósito, o Grupo ENGIE está alicerçado em: “agir para acelerar a transição para uma sociedade neutra em carbono, por meio de consumo reduzido de energia e soluções mais sustentáveis” (Engie, 2022). Este propósito é compartilhado com colaboradores, acionistas, clientes e demais stakeholders, buscando conciliar o desempenho econômico e o impacto positivo em relação às pessoas e o planeta (Engie, 2022).

Dessa maneira, a empresa procura contribuir com a qualidade de vida das pessoas e a com vida no planeta, trazendo soluções inovadoras e sustentáveis para a geração de energia e

integrando estes aspectos à performance da empresa. Ao final de 2022, o quadro funcional da companhia era formado por 1.215 pessoas colaboradoras diretas, 74% alocados na região Sul do país (Engie, 2022).

Ao adentrar ao tema da D&I, a ENGIE Brasil Energia pode ser considerada uma empresa preocupada com o tema, pois existem políticas e ações voltadas para os chamados grupos minorizados, como tratam Lapolli, Paranhos e Willerding (2021). Há a preocupação com os direitos humanos, com o combate à discriminação, com a eliminação das desigualdades, sempre buscando um ambiente organizacional saudável e harmonioso. O acolhimento das diferenças auxilia a sustentação de uma cultura inclusiva; por isso, fomentar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem ser o que são faz com que se desenvolvam e aumentem sua produtividade. Para a ENGIE Brasil Energia, D&I significam respeitar as pessoas funcionárias e valorizar a riqueza das diferenças (Engie, 2023a).

Para a coleta de dados referentes às ações que a empresa ENGIE Brasil Energia está desenvolvendo em relação ao tema, além da pesquisa documental, foi aplicado um questionário com a colaboradora Jéssica, que trabalha diretamente com aspectos relacionados à D&I na ENGIE Brasil Energia.

Foi perguntado a Jessica de que forma surgiu a necessidade de realizar ações e programas voltados à D&I. Ela respondeu que a ENGIE Brasil Energia é uma empresa multinacional, francesa, e que em 2016 teve uma mudança de gestão global. Essa nova gestão trouxe provocações sobre acelerar o crescimento de carreiras femininas dentro da companhia. Com essa provocação, no Brasil, se estruturou em ações inicialmente voltadas para gênero; porém, de forma orgânica, começou-se a pensar e criar programas para outras diversidades – como o programa #ge-raInclusão que é direcionado para pessoas com deficiência. E, no ano de 2023, foi aplicado o censo de diversidade em toda a

companhia e realizada sensibilização com pessoas colaboradoras e líderes. A sensibilização foi direcionada para as temáticas de gênero, raça, pessoas LGBTQIA+, pessoas com deficiência (PcD) e geração – temas que compõem as ações internas.

Foi questionado também pelas pessoas autoras se houve muita resistência por parte de pessoas colaboradoras na implementação dos programas de diversidade. Jéssica respondeu que inicialmente sim, por isso foram fundamentais ações de sensibilização com integrantes da alta e média liderança, para que pudessem multiplicar com os times e serem aliados. Ainda hoje existe resistência de alguns públicos, mas em menor escala; e, quando acontece, consegue-se atuar pontualmente.

Igualmente, foi colocado pelas pessoas autoras que se observa uma quantidade menor de mulheres em funções de liderança/gestão na empresa, questionando-se, então, como ocorre o processo de escolha de líderes/gerência. Jéssica afirmou que hoje a empresa tem um processo bem estruturado de sucessão de potenciais e paralelamente a aceleração de carreiras femininas.

Em virtude da atuação do nosso negócio, foram encontradas muitas barreiras na captação de mulheres em posições de Operação e Manutenção (O&M). Esse é um dos motivos de promovermos as ações para o público externo, como programa de trainee exclusivo para mulheres engenheiras em O&M, curso técnico em eletrotécnica para 25 alunos – sendo 13 mulheres –, pagamento de bolsa de estudo técnico para mulheres que residem em cidades próximas aos nossos ativos, programa de estágio afirmativo com pelo menos 50% de mulheres, capacitação de corpo docente de ensino médio em vieses inconscientes; e a garantia de pelo menos uma mulher entre os finalistas dos processos seletivos.

Com relação à cultura da empresa, foi questionado se Jéssica considerava que a D&I hoje fizesse parte da cultura da

ENGIE Brasil Energia, se essas questões estão presentes nos valores da empresa ou fazem parte de ações do planejamento estratégico. Ela prontamente disse que sim:

A temática está presente na nossa cultura, valores e planejamento estratégico. Temos metas públicas sobre o aumento do percentual de mulheres na empresa. Hoje a companhia entende que diversidade é um valor para nosso negócio e cultura. Deixo o link do relatório de sustentabilidade de 2022 como evidências¹.

Outro questionamento foi aonde a ENGIE Brasil Energia pretende chegar e o que pretende fazer de ações futuras em relação à diversidade. Jéssica respondeu que a empresa tem um objetivo global de atingir 50% de mulheres em cargos de liderança até 2030, e, para esse atingimento, segue com ações afirmativas para a inclusão de mulheres nas carreiras de engenharias e O&M. Evidenciou ainda que em 2023 foi lançada a campanha Be.U@ENGIE, que traz os marcadores de diversidade de gênero, geração, deficiência, sexualidade e raça. A empresa objetiva seguir com ações afirmativas dentro dessas temáticas.

PRÁTICAS E PROGRAMAS DE DIVERSIDADE

Primeiramente, cabe destacar que em 2022, foi o ano de lançamento da Política de Diversidade e Inclusão do Grupo ENGIE, em que a companhia acelerou sua jornada pela equidade de gênero e deu passos importantes para a consolidação da cultura ampla de diversidade. Para tanto, foram intensificadas as oportunidades de aprendizagem sobre o tema. A empresa ofereceu, a todas as pessoas colaboradoras, o treinamento-

¹ Disponível em: https://www.engie.com.br/uploads/2023/06/Engie_RS-2022.pdf. Acesso em: 18 abr. 2024.

-base de D&I, que aborda vieses inconscientes e atitudes para tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo. Ao final do ano, 85% do quadro funcional já havia passado por essa formação (Engie, 2022). Nesse sentido, a empresa vem ao encontro do destacado na teoria, quando Drummond (2023) traz que as iniciativas inovadoras para promover a D&I têm o propósito de gerar impacto social e alcançar o público externo. Exemplos dessas iniciativas incluem treinamentos sobre diversidade e inclusão.

Outra necessidade verificada na ENGIE Brasil Energia foi ampliar a diversidade das suas pessoas colaboradoras para garantir a sustentabilidade dos resultados em longo prazo. Para isso, foi criado o #geraDiversidade, programa que apresenta ações relacionadas à criação de um ambiente cada vez mais inclusivo, por meio da sensibilização, da atração de talentos diversos e do desenvolvimento de homens e mulheres (Engie, 2022).

Todas as ações do #geraDiversidade estão pautadas em três pilares: cultura, desenvolvimento e atração. A proposta é promover respeito e bem-estar no ambiente de trabalho, por meio da educação e da capacitação de todos e todas, apoiando o desenvolvimento dos grupos sub-representados dentro e fora da ENGIE Brasil Energia, além de atrair tais profissionais para aumentar, efetivamente, o percentual de pessoas diversas na companhia. Em 2022, os projetos foram voltados a gênero e pessoas com deficiência, com ações afirmativas para a atração desses dois públicos (Engie, 2022).

Segundo Willerding, Alvez e Lapolli (2021), a organização que zela pela melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, pela saúde e pelo bem-estar das pessoas colaboradoras, em consonância com seu propósito, sua missão, sua diversidade e sua responsabilidade social e ambiental, pode ser chamada de organização saudável. E, conforme demonstrado pela ENGIE Brasil Energia por meio da Campanha #geraDiversidade, es-

sas prioridades, assim como na chamada organização saudável, estão sendo direcionadas com práticas de inclusão e de atração de talentos diversos, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo.

Em relação às ações mais específicas de D&I desenvolvidas pela empresa ENGIE Brasil Energia, estas podem ser segmentadas atualmente em duas diferentes frentes: a equidade de gênero e a inclusão de PcDs.

A ENGIE Brasil Energia é uma empresa majoritariamente formada por profissionais da área da engenharia; e, de acordo com Bruschini e Lombardi (2003), a maioria das ocupações femininas nas organizações consiste nas de apoio administrativo e algumas de nível intermediário de chefia: chefes intermediárias, administrativas, de contabilidade, de finanças, secretárias, telefonistas, telegrafistas, recepcionistas e auxiliares de contabilidade e caixas. Dessa forma, a realidade da empresa está de acordo com o apresentado pelas pessoas pesquisadoras, pois ainda há uma quantidade menor de colaboradoras.

Assim, com vistas a tentar mudar essa realidade, em relação à equidade de gênero, a ENGIE Brasil Energia tem o compromisso público global de alcançar o percentual de 50% de mulheres em cargos de gestão até 2030. Segundo a Diretora Administrativa da ENGIE Brasil Energia, Luciana Nabarrete: “Promover a diversidade, além de ser a coisa certa a se fazer pela perspectiva de equidade, é também importante e necessário para as organizações se posicionarem de maneira cada vez mais competitiva e inovadora” (Engie, 2023e).

Segundo o Relatório de Sustentabilidade 2022 (Engie, 2022), do total de pessoas colaboradoras, as mulheres ocupam cerca de 27% das vagas. Por categoria funcional versus gênero, tem-se que 12,5% são diretoras, 17% são gerentes, 31% são analistas, engenheiras e especialistas, e 21% são operadoras e técnicas.

Para o alcance desse compromisso de equidade de gênero, a ENGIE Brasil Energia conta com: o programa de trainee; o programa Princípio do Empoderamento das Mulheres; o Movimento Mulher 360; a coalizão empresarial pelo fim da violência contra mulheres e meninas; as trilhas de carreiras femininas; e a Certificação EDGE (Engie, 2023e).

O programa de trainee conta com vagas afirmativas para engenheiras, no incentivo e na geração de oportunidades para que mulheres se desenvolvam em carreiras de Ciências, Tecnologia e Engenharia, e abrange ações de desenvolvimento de pessoas gestoras e mentoras das novas profissionais (Engie, 2023d).

O programa Princípio do Empoderamento das Mulheres é uma iniciativa da ONU Mulheres. Os princípios do empoderamento feminino são um conjunto de considerações que ajudam a comunidade empresarial a incorporar em seus negócios valores e práticas que visem à equidade de gênero e ao empoderamento de mulheres (Engie, 2023c).

O Movimento Mulher 360 é uma associação independente de organizações protagonistas do cenário empresarial brasileiro, comprometidas em promover a equidade de gênero e o aumento da participação feminina no ambiente corporativo, nas comunidades e na cadeia de valor (Engie, 2023e).

A coalizão empresarial pelo fim da violência contra mulheres e meninas é uma iniciativa privada e colaborativa que une esforços e recursos corporativos para gerar impacto social por meio da conscientização e da mobilização em favor de uma causa comum: o fim da violência contra mulheres e meninas (Engie, 2023b).

A trilha de carreiras femininas objetiva influenciar e desenvolver a mulher nas diferentes etapas da construção da sua carreira, incluindo incentivos como formação acadêmica técnica e em nível de graduação sobre o setor elétrico (Engie, 2022).

O EDGE (Equidade, Diversidade e Igualdade de Gênero) é uma das principais certificações globais no que se refere a equidade de gênero e interseccionalidade. A certificação em nível *Assess* da ENGIE Brasil Energia significa que a organização está engajada em sua jornada para atingir um melhor equilíbrio de gêneros e promove ações para atração, retenção, desenvolvimento e engajamento de talentos femininos nos diferentes níveis de responsabilidade e tipos de atividades (Engie, 2023e).

A literatura destaca a importância da equidade de gênero nas organizações, confirmando a desigualdade histórica. Nesse sentido Lapolli, Paranhos e Willerding (2021) defendem que é preciso desconstruir a mentalidade arcaica que exclui as diversidades, respeitando-as e potencializando-as, independentemente do seu gênero. As ações que a ENGIE Brasil Energia vem desenvolvendo corroboram essa desconstrução na busca por uma maior participação feminina na empresa em todos os níveis, incentivando o equilíbrio entre os gêneros.

Quanto às ações de inclusão de PcDs, em novembro de 2022 a sede da companhia recebeu a primeira turma do Programa de Capacitação de PcDs, voltado a promover o desenvolvimento técnico e comportamental de profissionais com deficiência. Para esse programa, foram criadas vagas adicionais com o objetivo de desenvolvimento e de dar a primeira oportunidade de trabalho a esse grupo. Atuando como assistentes, tais profissionais com deficiência passaram pelo processo de alocação em áreas com as quais tinham maior afinidade, considerando seus conhecimentos prévios e as necessidades da companhia, sem exigência de experiência prévia.

A trilha para o desenvolvimento das PcDs tem duração de 15 meses, com foco em protagonismo de carreira, ações de autoconhecimento e ferramentas de sucesso, e inclui ainda um programa de mentoria com duração de seis meses (Engie, 2022).

Nesse sentido, essas ações de inclusão, conforme trazido por Willerding, Alvez e Lapolli (2021), fortalecem a perspectiva da inclusão, que está intimamente ligada à diversidade, envolvendo a criação de ambientes de trabalho em que todas as pessoas colaboradoras se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir adequadamente. Portanto, a organização com práticas de inclusão tem maior probabilidade de dispor de talentos diversos e promover um ambiente de trabalho colaborativo. Além disso, essas ações de inclusão de PcDs promovidas pela ENGIE Brasil Energia têm relação com o ESG, pois os fatores sociais (S) abrangem questões relacionadas à diversidade, à igualdade e à inclusão. Nessa perspectiva, Drummond (2023) afirma que as iniciativas que evidenciam a preocupação da organização em estabelecer ambientes inclusivos e seguros, tanto internamente com sua equipe quanto nas interações com parceiros e fornecedores, integram as práticas ESG.

Uma outra ação relevante nessa temática da D&I e promovida pela ENGIE Brasil Energia foi a realização de uma edição-piloto do Censo de Diversidade, aplicada na Regional do Rio Uruguai – que reúne três usinas hidrelétricas. O objetivo foi mapear, em caráter experimental, informações sobre a população da empresa quanto a aspectos como raça e identificação de gênero, entre outras. Cerca de cem pessoas colaboradoras participaram, voluntariamente, e os resultados obtidos ainda não foram divulgados pela empresa. Contudo, a expectativa é de que fortaleçam o planejamento e a execução do censo a ser aplicado em todas as unidades operacionais.

Para uma ampla abordagem da temática “D&I”, a ENGIE Brasil Energia necessita abordar outras vertentes, além da equidade de gênero e das deficiências, como raça, sexualidade, geração, etnia e cultura. E a realização do Censo de Diversidade demonstrou o compromisso da ENGIE Brasil Energia

em entender e abordar outras questões de D&I que ainda não estão contempladas dentro da organização. Isso sugere que a empresa está interessada em criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo. Ao mapear informações sobre aspectos como raça e identificação de gênero, a ENGIE Brasil Energia está obtendo dados importantes que podem informar estratégias e políticas futuras para promover a diversidade e a inclusão na empresa. Isso pode ajudar a identificar áreas de oportunidade e direcionar recursos de forma mais eficaz.

Em relação às ações desenvolvidas pela ENGIE Brasil Energia sobre D&I, verifica-se que a empresa possui algumas iniciativas, abrangendo, no momento, dois principais focos: equidade de gênero e inclusão de PcDs. A empresa implementa uma série de programas e ações específicos para promover a equidade de gênero e proporcionar oportunidades para profissionais com deficiência. Essas iniciativas visam não apenas a atender aos critérios de justiça e inclusão social, mas também a fortalecer a competitividade e a inovação da organização no mercado. A ENGIE Brasil Energiamostra seu compromisso público global de alcançar metas específicas relacionadas à representatividade de mulheres em cargos de gestão até 2030. Além disso, a empresa busca certificações e parcerias externas para respaldar e fortalecer suas ações de inclusão e equidade de gênero.

O CAMINHAR A PARTIR DE AGORA

Ao identificarmos a temática das diversidades sendo incorporada nos contextos organizacionais, percebemos que os possíveis desafios e as suas discussões contribuem para que a temática em questão possa ser enraizada na cultura organizacional. Com isso, na medida em que essas iniciativas para as diversidades acabam sendo visibilizadas, essas atividades aca-

bam por ser legitimadas e compreendidas como referencialidade para as demais organizações. E isto, de alguma forma, pode contribuir para que haja uma reflexão em outros espaços, potencializando uma reavaliação de conceitos e à formação de culturas em diferentes organizações.

Alinhadas à Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável, proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU), as diretrizes corporativas relacionadas à sustentabilidade apoiam a gestão transversal do tema e se desdobram nos Objetivos não Financeiros do Grupo ENGIE, a serem alcançados, em âmbito global, até 2030. Tais objetivos, assumidos publicamente, incluem aspectos vinculados especialmente à geração de energia renovável, à promoção da equidade de gênero e ao combate às mudanças climáticas (Engie, 2023e).

Após a análise realizada, como forma de aprimoramento de suas práticas de D&I, sugere-se à ENGIE Brasil Energia:

- promover a diversidade em todas as dimensões além de gênero, como etnia, orientação sexual, raça, idade, entre outras, para garantir uma representação mais completa e inclusiva;
- incentivar mais a participação masculina em iniciativas de D&I, tendo em vista haver um maior número de colaboradores na empresa, favorecendo a criação de um ambiente onde todos se sintam responsáveis e engajados na promoção da igualdade, minimizando possíveis resistências ao tema;
- aprimorar a comunicação e o engajamento, assegurando que todas as pessoas colaboradoras estejam plenamente conscientes das iniciativas sobre diversidade e inclusão e dos recursos disponíveis – isso pode incluir campanhas de conscientização, workshops e eventos relacionados à diversidade;

- ampliar a implementação de práticas de recrutamento e seleção que garantam uma ampla gama de participantes de diferentes origens e experiências; e
- apoiar o desenvolvimento de líderes que incluem, oferecendo treinamento e desenvolvimento de liderança que capacitem líderes a promoverem a diversidade e a inclusão em suas equipes.

A sociedade reconhece cada vez mais a importância da inclusão, e as organizações do futuro devem apoiar a D&I por diversas razões que vão além dos valores sociais, abrangendo aspectos financeiros, de inovação, competitividade e sustentabilidade. Ao implementar estratégias de D&I, as organizações podem criar ambientes de trabalho mais acolhedores, onde todas as pessoas colaboradoras se sintam valorizadas e tenham oportunidades de crescimento. Essa abordagem não apenas beneficia as pessoas funcionárias, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade da organização como um todo.

A pesquisa sobre D&I desempenha um papel significativo na produção científica e social. Ao combinar evidências empíricas com teorias analisadas, é possível identificar desafios, barreiras e oportunidades na prática, facilitando o desenvolvimento de políticas e ações mais eficazes. Isso inclui políticas de igualdade e de oportunidades, programas de desenvolvimento e estratégias de promoção da inclusão em diversos ambientes, visando a contribuir para uma sociedade mais justa, inclusiva e próspera.

Portanto, é crucial promover mais pesquisas na área de D&I para fortalecer essa temática no meio acadêmico, avançar o entendimento, promover práticas eficazes e contribuir para a construção de ambientes mais inclusivos e equitativos em organizações e na sociedade.

4. PROGRAMA DE DIVERSIDADE DE UMA EMPRESA CATARINENSE DE REVESTIMENTOS

**Ana Paula da Silva Almeida
Carlos Alberto Muniz
Melissa Amaral**

COMO TUDO COMEÇOU

As relações de trabalho passaram por transformações significativas ao longo do tempo, especialmente no que diz respeito às contratações no setor privado. Importa ressaltar que as características desse processo podem variar consideravelmente dependendo do país, do setor industrial e do contexto econômico específico.

Nas décadas de 1980 e 1990, o processo de seleção de pessoas funcionárias no setor privado seguia abordagens mais convencionais, contrastando com os métodos modernos, como as práticas de recrutamento on-line existentes hoje. Nesse período, o perfil de quem se candidatava variava conforme o setor e a posição, mas algumas características eram consistentemente valorizadas, como experiência profissional, educação formal, habilidades técnicas específicas, adaptabilidade, aprendizado

rápido, habilidades interpessoais, proatividade, iniciativa, referências profissionais positivas e ajuste cultural (Kundu *et al.*, 2019; Majczyk, 2022).

Contudo, é crucial reconhecer que, nessas décadas, as práticas de seleção muitas vezes eram influenciadas por fatores considerados hoje inadequados e discriminatórios. Empresas frequentemente levavam em consideração características físicas, aparência e classe social ao tomar decisões de contratação (Ballard *et al.*, 2020; Küskü; Araci; Özbilgin, 2021).

A aparência física, incluindo vestimenta e apresentação pessoal, podia impactar decisões de contratação, refletindo padrões específicos de imagem esperados pela empresa. Fatores como idade, estado civil e classe social também eram considerados, demonstrando preferências discriminatórias em alguns casos (Küskü; Araci; Özbilgin, 2021).

Felizmente, ao longo dos anos, a conscientização sobre a importância da igualdade e da diversidade no local de trabalho aumentou, resultando em mudanças significativas nas práticas de contratação. Atualmente, há um foco mais acentuado na avaliação de habilidades, experiências e qualificações relevantes para o trabalho, com uma mudança de características pessoais irrelevantes para atributos contributivos para o sucesso profissional e o ambiente de trabalho (Kundu *et al.*, 2019).

Nesse novo contexto, a diversidade é valorizada, e muitas empresas estão empenhadas em criar ambientes inclusivos. A cultura organizacional é moldada para alinhar valores e comportamentos das pessoas colaboradoras com os da empresa, promovendo coesão e positividade (Urbancová; Hudáková; Fajčíková, 2020).

Além disso, várias iniciativas e programas visam à contratação de pessoas diversas, indo além do foco exclusivo na formação acadêmica. Empresas implementam programas de trai-

nee e estágio específicos para pessoas candidatas de diferentes origens, estabelecem parcerias com organizações comunitárias e instituições educacionais diversas, adotam políticas de entrevista cega para reduzir o viés inconsciente e criam ambientes acessíveis para promover a inclusão de pessoas com deficiência. Programas de mentoria e patrocínio também são estabelecidos para apoiar o crescimento profissional de grupos historicamente sub-representados (Küskü; Araci; Özbilgin, 2021; Majczyk, 2022; Urbancová; Hudáková; Fajčíková, 2020).

Assim, o presente estudo tem como objetivo apresentar o programa de diversidade de uma empresa de revestimentos de Santa Catarina e analisá-lo à luz da literatura revisada sobre gestão da diversidade e programas de diversidade, a fim de responder a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida o Programa de Diversidade da empresa pesquisada está alinhado com as melhores práticas identificadas na revisão sistemática integrativa da literatura?

Nesse contexto, importa descrever o papel das práticas de diversidade no fortalecimento da diversidade e inclusão (D&I) organizacional, tal qual analisar como a gestão da diversidade na empresa é percebida e como os colaboradores compreendem a abordagem da empresa em relação à D&I. Além disso, podem existir desafios específicos enfrentados na implementação e na manutenção do programa.

ENTENDENDO O TEMA

Entende-se que diversidade é um “conjunto de diferenças e valores de um dado grupo humano, seja de gênero, etnia, religião, situação econômica, nacionalidade, idade, orientação sexual e outros” (UFSC, 2017, p. 31). A diversidade abrange diversas dimensões, tornando complexa a sua definição, mas,

em essência, refere-se às características que diferenciam um indivíduo do outro (Chaudhry; Paquibut; Tunio, 2021). Assim, está naturalmente inserida em todos ambientes e contextos, e é preciso falar sobre ela (Lapolli; Paranhos; Willerding, 2022).

Considerando-se que a organização é um reflexo da sociedade, tratar da diversidade no âmbito organizacional se torna fundamental, tanto para a sociedade, na aceitação das diferenças, quanto para os resultados da própria organização, uma vez que a diversidade proporciona uma riqueza de perspectivas e experiências, contribuindo para a inovação e o crescimento das organizações (Lapolli; Paranhos; Willerding, 2022).

Essa busca pela equidade e pela inclusão nas organizações tem evoluído de uma raiz inicialmente centrada na justiça social, focada em oferecer oportunidades e acesso a grupos historicamente marginalizados, para um enfoque também impulsionado por motivos econômicos (Ballard *et al.*, 2020). Tal transformação reflete a compreensão de que a diversidade não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia fundamental para a sustentabilidade e a prosperidade das organizações.

GESTÃO DA DIVERSIDADE

Devido à globalização, a diversidade tornou-se uma presença crescente no mercado de trabalho e nas equipes profissionais. Isso ressalta a necessidade de gerenciá-la efetivamente, permitindo que as organizações identifiquem as diferenças entre pessoas colaboradoras, mapeiem competências complementares e contratem profissionais com qualificação, porém sem discriminação relacionada à idade, ao sexo, à raça, entre outros fatores, conforme Urbancová, Hudáková e Fajčíková (2020). Os autores também demonstram que a gestão da diversidade traz diversos benefícios para as organizações, como

melhorias no clima organizacional, a retenção de pessoas colaboradoras-chave e o aumento do desempenho e da motivação da equipe.

Stanford (2020) propõe estratégias para garantir a diversidade nas organizações, destacando a importância da integração em todos os níveis e da troca de experiências com organizações similares sobre acertos e desafios na gestão da diversidade. Outras pessoas autoras reforçam que, para uma gestão efetiva e para colher os benefícios, a diversidade deve estar enraizada na cultura organizacional, incorporada à missão e aos resultados da empresa por meio de políticas corporativas, práticas de inclusão e programas específicos (Chaudhry; Paquibut; Tunio, 2021; Gutierrez-Ortega; Hernandez-Soto; Jenaro-Rio, 2021; Küskü; Araci; Özbilgin, 2021).

A literatura sugere que, em muitas organizações, a gestão da diversidade não é motivada por preocupações sociais, como proporcionar oportunidades a grupos historicamente excluídos, mas sim por razões econômicas e para cumprir cotas legais (Ballard *et al.*, 2020; Küskü; Araci; Özbilgin, 2021). Assim, embora a gestão da diversidade possa estar presente, isso não garante sua incorporação na cultura organizacional, a menos que a empresa como um todo compreenda e valorize a diversidade.

Nesse contexto, autores como Chaudhry, Paquibut e Tunio (2021) e Majczyk (2022) enfatizam a importância de integrar a diversidade como parte fundamental da organização. A força de trabalho não deve ser vista como homogênea, pois cada indivíduo traz suas diferenças, e é essa diversidade que potencializa a capacidade e o sucesso organizacional.

A gestão da diversidade passa a ser essencial para a cultura e a estratégia organizacional nesse cenário. Ela não apenas propicia a inovação e a melhora no desempenho da equipe,

mas também contribui para o sucesso da empresa, conferindo-lhe vantagem competitiva (Kundu *et al.*, 2019; Urbanová; Hudáková; Fajčíková, 2020; Kuskü; Araci; Özbilgin, 2021; Chaudhry; Paquibut; Tunio, 2021; Fei *et al.*, 2022; Yadav; Rajak, 2022).

PROGRAMAS DE DIVERSIDADE

A gestão da diversidade é um tema de crescente importância, refletido na demanda por programas relacionados. Pessoas autoras como Spottswood *et al.* (2019) destacam a necessidade de abordar uma etapa anterior, focando o planejamento do recrutamento de pessoas diversas e a estruturação de um departamento de diversidade, equidade e inclusão para conduzir iniciativas abrangentes em toda a organização.

Portanto, o êxito de um programa de diversidade requer estratégias para criar, promover e sustentar mudanças, além de recursos financeiros e apoio da liderança (Spottswood *et al.*, 2019). Para os autores um programa de diversidade estratégico e intencional possibilita a formação de equipes heterogêneas, incluindo minorias sub-representadas, gerando valor dentro e fora da empresa.

Adicionalmente, Spottswood *et al.* (2019) e Chaudhry, Paquibut e Tunio (2021), entre outras pessoas autoras, destacam outros benefícios que os programas de diversidade proporcionam para as organizações, seja de forma imediata ou em longo prazo. Essas vantagens incluem um ambiente de aprendizagem enriquecido, melhoria na resolução de problemas, melhor atendimento à clientela, aumento da inovação e pessoas colaboradoras mais flexíveis em relação a mudanças.

A relevância crescente da gestão da diversidade e a consequente demanda por programas relacionados evidenciam a

necessidade de compreender as práticas utilizadas (Dennissen; Benschop; Van Den Brink, 2020). A literatura elenca diversas práticas e programas de diversidades organizacionais, em que Dennissen, Benschop e Van Den Brink (2020), por exemplo, abordam as redes de diversidade, que são redes internas de apoio a pessoas colaboradoras com identidades sociais semelhantes, frequentemente dedicadas a uma única categoria, como rede de mulheres ou rede LGBT.

Stanford (2020) ressalta que a D&I precisa fazer parte da estratégia global da empresa, considerando as necessidades locais, permitindo que todas as unidades a incorporem. A autora complementa com estratégias adicionais, como contar com parcerias externas para multiplicar o impacto de D&I, envolver CEO (*Chief Executive Officer*) e maximizar o papel dos conselhos de diversidade.

É importante ter em conta ainda a interseccionalidade – múltiplas categorias de diferenças simultâneas, como ser mulher e negra –, ampliando o olhar para intersecções entre gênero, raça, classe, religião, orientação sexual, deficiência, entre outras características distintas (Dennissen; Benschop; Van Den Brink, 2020).

Diante da relevância desse tema, destaca-se que práticas e programas de diversidade estão intrinsecamente relacionados com o valor organizacional, tanto dentro quanto fora da empresa. Na perspectiva interna, promovem o senso de pertencimento e a liberdade quanto à originalidade, abrindo espaço para a criatividade e a inovação das pessoas colaboradoras. Essa dinâmica, por sua vez, reverbera no valor percebido pelo mercado (Chaudhry; Paquibut; Tunio, 2021). Entretanto, apesar do reconhecimento dos benefícios da D&I nas organizações, a análise de programas existentes revela que muitas vezes são focados em questões de gênero e diversidade geracional,

possivelmente por serem atributos mais visíveis, podendo originar conflitos (Das; Azmi; James, 2021).

Observa-se, dessa forma, que a interseccionalidade é desconsiderada nesses contextos, em que é abordada uma identidade única, ignorando as múltiplas diferenças e desigualdades que cada realidade apresenta.

EXPERIÊNCIAS VIVIDAS E SENTIDAS: depoimentos e interações

Uma parte fundamental para a compreensão dessa temática e o entendimento do impacto dos programas de diversidade no contexto organizacional está no relato de experiências – aquelas não somente vivenciadas, mas de fato sentidas pelas pessoas, que transmitem a realidade como ela é.

Para ilustrar melhor e facilitar a compreensão da importância dos programas de diversidade, apresentamos um trecho do testemunho de Carlos, um dos autores deste estudo, que na ocasião da apresentação da equipe compartilhou sua experiência de vida. Como homem negro, ele enfrentou diversos desafios em sua jornada, especialmente em relação à inserção no mercado de trabalho em um período anterior à implementação de políticas de inclusão e diversidade, destacando a ausência de oportunidades para pessoas sem experiência:

Durante a minha adolescência, por volta dos 15 anos, por questões financeiras e sociais, percebi que meus pais não tinham condições de me manter na escola. Então, desisti de estudar para procurar trabalho. Havia a questão da aparência, vestimenta. Foi muito difícil e, até os 20 anos, não consegui. Na época, não havia trabalho, por exemplo, para menor aprendiz. Se você era negro, poderia trabalhar em trabalhos braçais. Como sempre fui estudioso, busquei em escritório, mas não consegui. Enquanto procurava trabalho, ia para a biblioteca do Senac [Serviço Nacional

de Aprendizagem Comercial] estudar. Passava a manhã e tarde lendo jornal. Foi aí que melhorei a minha condição de escrita e leitura, o que me trouxe benefícios e me levou à conquista de trabalho no serviço público. Aos 20 e poucos anos, fiz uma seleção na prefeitura da cidade que eu morava e passei. Fiz vários concursos, alguns passei em primeiro lugar. Ao longo da minha trajetória, poderia ter sido bem pior, mas, felizmente, eu consegui vencer os obstáculos. Tornei-me técnico de nível superior numa universidade, mas ainda assim enfrento uma série de dificuldades ao ocupar um cargo de liderança, por exemplo. Estava até comentando com um amigo que a voz do negro, a voz do homossexual, a voz da mulher numa posição de liderança ainda é meio que diminuída, não é?¹

Essa, infelizmente, não foi uma situação isolada e não é presente somente na história de Carlos. São relatos como esse que reforçam a importância de programas de diversidade nas organizações e o impacto que a falta deles pode causar.

A representante da empresa pesquisada compartilhou o orgulho e os desafios enfrentados na implementação e na manutenção do programa de diversidade da empresa. Ela destacou a D&I como compromissos organizacionais e uma jornada de evolução contínua. Um dos desafios mencionados foi a adesão ao programa de embaixadores da diversidade, onde algumas pessoas colaboradoras recusaram o convite, evidenciando a falta de preparo ou disposição para discutir o tema. No entanto, quem participou relatou em vídeo o acolhimento pela empresa e a importância de serem ouvidos e aceitos, ressaltando a capacidade da diversidade de impulsionar a inovação, conforme destacado por Chaudhry, Paquibut e Tunio (2021).

Nessa mesma linha, em consonância com os autores Lapolli, Paranhos e Willerding (2022), o coordenador de *marketing* de uma das unidades da organização disse, no vídeo pela

¹ Carlos Alberto Muniz (2023), texto adaptado de vídeo testemunhal durante a apresentação para a disciplina.

representante da empresa: “hoje a gente fala bastante na colaboração de pessoas de diferentes visões, diferentes realidades. Então isso acaba sendo muito proveitoso pra gente”, trazendo as vantagens de pessoas diversas no time.

A representante da empresa relata que, no início desse projeto, pode-se perceber as reflexões provocadas, quando um colaborador fala das atitudes que já notou que precisa mudar. No mesmo sentido, outras pessoas colaboradoras falaram da importância das pessoas embaixadoras para levar conhecimento sobre o que é diversidade e inclusão, uma oportunidade de as pessoas conhecerem e quebrarem preconceitos, e da necessidade de se exercer a empatia.

Outro ponto interessante presente nos relatos do vídeo foi o impacto dessas discussões fora da empresa, dentro das casas, do convívio social das pessoas colaboradoras, como apresentam Spottswood *et al.*(2019), além de ser uma forma de valorizar os talentos da empresa.

PRÁTICAS E PROGRAMAS DE DIVERSIDADE: confrontando as experiências vividas e sentidas na literatura

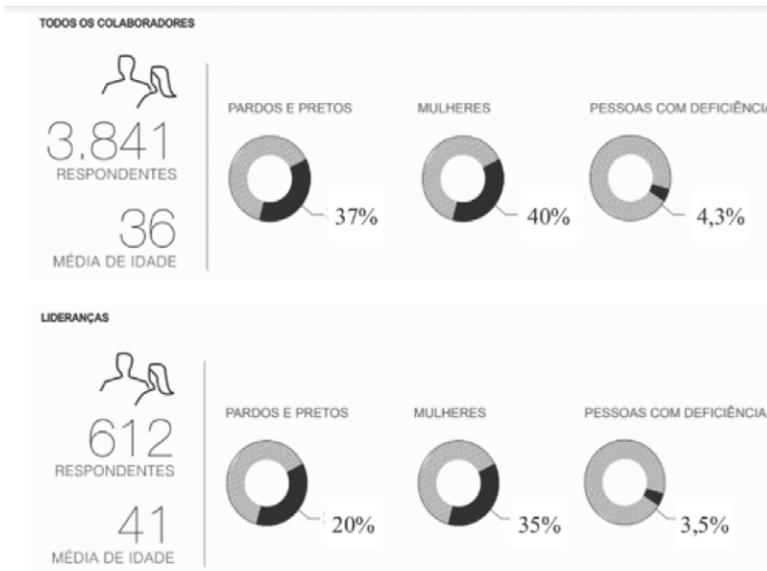
Uma pesquisa realizada pela empresa objeto deste estudo em 2021 apontou que 82,1% das pessoas colaboradoras se sentiam respeitados no local de trabalho e 71,9% garantiram que sua opinião é considerada.

Já em 2022, a empresa realizou um censo de diversidade, com o objetivo de fornecer uma visão geral da diversidade e identificar possíveis desequilíbrios ou lacunas. Além de informações demográficas, o censo também mediu a aderência ao canal de ética para denúncias sobre preconceito e discriminação, analisou percepções sobre a empresa e suas condições de

trabalho e explorou a participação em programas de voluntariado. Participaram 3841 representantes de todas as unidades do grupo, número que corresponde a 78% do público-alvo. Os resultados revelaram que 37% das pessoas colaboradoras são pardos e pretos, 40% são mulheres, e 4,3% são pessoas com deficiência. Esses resultados foram desdobrados em planos de ação por unidade. A empresa também está preparando um estudo sobre equidade salarial, previsto para ser finalizado em 2023.

Essa mesma pesquisa, com olhar apenas para liderança (612 respondentes), trouxe 20% pardos e pretos, 35% mulheres, e 3,5% pessoas com deficiência, conforme ilustra a Figura 4.1.

Figura 4.1 – Censo de Diversidade



Fonte: Relatório de sustentabilidade da unidade de análise (2022)

A empresa acredita na agenda ESG (Ambiental, Social e Governança, na sigla em inglês) e se compromete a garantir a D&I em todos os níveis, principalmente nas temáticas de igualdade de gênero e inclusão de PcDs.

PROGRAMA DE DIVERSIDADE DA EMPRESA ANALISADA

A empresa relata que as iniciativas relacionadas à diversidade fazem parte do negócio há muitos anos, mas somente em 2021 a companhia passou a olhar de forma mais consciente, planejada, trazendo para a estratégia do negócio, a partir das diretrizes do plano de sustentabilidade do grupo. No início, a empresa trabalhava com práticas de diversidade com foco em discussão e sensibilização e mais direcionadas nestas frentes:

Mulheres: por exemplo, o programa para lideranças femininas, lançado em 2022, com o objetivo de promover uma cultura de respeito às diferenças, proporcionando um ambiente saudável e diverso na companhia. Nos encontros e palestras do programa, foram abordados temas como gênero e mercado, síndrome da impostora, violência contra a mulher e saúde mental. Em 2023, esse programa evoluiu, ampliando a composição de diversidade e assim expandindo também a discussão e a reflexão sobre outros grupos representativos, como LGBTQIA+ e pessoas negras.

Pessoas com deficiência: outro exemplo foi a capacitação para colegas dessas pessoas, que aconteceu em 2022. Uma das unidades do grupo realizou um levantamento sobre pessoas com deficiência, suas funções e qual tipo de capacitação poderia colaborar para melhorar a sua interação com colegas e o desempenho do seu trabalho. Posteriormente, promoveu um treinamento em Língua Brasileira de Sinais (Libras).

Além disso, todo o parque fabril passou por uma remodelação, concluída em 2022, que adaptou seus espaços a pessoas com mobilidade reduzida.

Apoio à comunidade: essa prática sempre esteve presente através dos projetos incentivados (doações) e depois foi fortalecida com a atuação do programa de voluntariado.

Além dessas frentes, a organização possui também comitês que solidificam o tema, como o comitê de sustentabilidade, que estabelece todas as diretrizes estratégicas da sustentabilidade do grupo seguindo os pilares ESG, além de acompanhar os resultados das ações e definir a política social do grupo.

Igualmente, há o voluntariado corporativo, que também faz parte da estratégia ESG. Nele, cada unidade do grupo possui uma equipe gestora que promove ações de voluntariado ao longo do ano com objetivo de impactar positivamente a comunidade na qual a empresa está inserida. Isso está alinhado com a visão do grupo de ser protagonista na transformação social das comunidades que faz parte, compartilhando valores e conhecimentos.

Trazendo também segurança ao ambiente, a empresa conta com um canal de ética, um espaço seguro que permite às pessoas colaboradoras relatarem qualquer comportamento antiético ou irregularidades que possam surgir.

Outras ações que compõem o programa de diversidades da organização analisada são igualmente importantes para o avanço da temática na empresa, como o letramento. Uma das iniciativas com esse objetivo foi a *live* diversiónário, uma palestra sobre os principais conceitos e diferentes grupos de diversidade, equidade e inclusão. Outra foi a imersão no universo feminino, realizada no Dia da Mulher em 2023, em várias unidades do grupo. Foram criados espaços imersivos contando sobre grandes mulheres da história nacional e internacional,

explicando sobre a origem do dia, com atividades de reflexão e reconhecimento e disponibilização de materiais para mergulhar no tema.

Em 2023, como parte da expansão do programa de diversidade para outros públicos, foi lançado o programa de embaixadores da diversidade – pessoas colaboradoras diversas convidadas para pensar e promover o tema na empresa. Integrantes desse programa participam de encontros regulares e são representantes de todas as unidades do grupo.

Vale destacar que fortalecer a marca empregadora entre públicos diversos é um dos objetivos dos programas, tornando a empresa mais inspiradora para profissionais que acabaram de ingressar e trazendo diversidade à equipe e ao quadro de lideranças. Outros resultados esperados são melhora no clima organizacional, maior suporte para o programa de *compliance* contra assédio, aumento da integração, igualdade de oportunidades e salários.

Kundu *et al.*(2019) destacam que a adoção de práticas de recursos humanos (RH) centradas na diversidade, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração, aumentam as percepções de equidade/justiça processual e o desempenho percebido da empresa, conforme o Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Comparativo práticas da literatura x empresa analisada

Práticas de diversidade encontradas na literatura	Análise do programa de diversidade da empresa investigada
1) Redes de diversidade	Possui, iniciou somente com mulheres, mas já realizou a ampliação da rede para demais públicos.

Continua

Continuação

2) Recrutamento e seleção centrados na diversidade	Possui planejamento de orientar as recrutadoras quanto aos vieses inconscientes. Todas as vagas são abertas para PcDs.
3) Equidade nas avaliações de desempenho e nas promoções	Tem como premissa o ESG e os ODS/ONU, porém não possui política clara centrada na diversidade para essa prática.
4) Treinamentos de conscientização sobre diversidade	Não possui um programa de treinamento estruturado. Conta com ações pontuais, como a live diversiónário apresentando conceitos importantes, a imersão no universo feminino e a capacitação relacionada a PcDs. Possui também embaixadores de diversidade, que discutem e reverberam o tema.
5) Programas de trainee e estágio para marcadores específicos	Não possui.
6) Parcerias com organizações comunitárias e instituições educacionais diversas	Possui dentro do programa de voluntariado.
7) Ambientes acessíveis para promover a inclusão de pessoas com deficiência	Possui ambientes acessíveis no que se refere à mobilidade, mas não são todos os espaços e não para todo tipo de deficiência. Realiza adaptações conforme a necessidade da pessoa colaboradora com deficiência.
8) Programas de mentoria e patrocínio para apoiar o crescimento profissional de grupos historicamente sub-representados	Não possui.
9) Estruturação de um departamento de diversidade, equidade e inclusão	Não possui um departamento, mas possui comitês com olhar para essas frentes.

Fonte: elaborado pelas pessoas autoras (2023)

No Quadro 4.1 fica evidente que o programa de diversidade da empresa contempla práticas de diversidade encontradas na literatura, como os itens 1 e 6. Entretanto, possui oportunidades para melhoria das ações existentes, como mostram os itens 2, 3, 4, 7 e 9, e espaço para a implementação de outras iniciativas, como os itens 5 e 8.

Pode-se observar, em consonância com a literatura, conforme apresentaram Dennissen, Benschop e Van Den Brink (2020), que a empresa dispõe das redes de diversidade, através de embaixadores de diversidade e do programa de lideranças.

Entre as ações futuras já mapeadas pela organização, está o treinamento sobre vieses inconscientes para recrutadoras, corroborando o que foi trazido pelos autores Spottswood *et al.*(2019) sobre a importância dessa etapa de recrutamento de pessoas diversas.

Destaca-se também que a organização possui um comitê de sustentabilidade e que a pauta ESG está presente na estratégia corporativas, com o apoio da alta liderança, como Spottswood *et al.*(2019) e Stanford (2020) também apontaram na literatura.

Entretanto, é possível enxergar oportunidades de melhoria, visto que a organização não preenche as cotas para PcDs – conforme previsto na Lei no 8.213, de 1991, empresas a partir de 1001 pessoas funcionárias devem preencher 5% dos seus cargos com PcDs.

Além disso, não fica claro quais grupos minoritários são trabalhados através de embaixadores de diversidade e da evolução do programa de liderança feminina, sendo possível que aqui haja a oportunidade de trabalhar com outras dimensões de diversidade.

Entende-se como um desafio o tamanho da empresa, que pode gerar a dificuldade de levar ações para todas as unidades, considerando-se também as diferenças culturais presentes.

O CAMINHAR A PARTIR DO AGORA

O objetivo deste relatório foi analisar em que medida o programa de diversidade da empresa pesquisada está alinhado com as melhores práticas identificadas na revisão sistemática integrativa de literatura. Além disso, buscou-se constatar melhorias e fazer recomendações que possam fortalecer o programa, fornecendo à empresa *insights* para aprimorar seu compromisso com a diversidade e a inclusão, fundamentados nas melhores práticas encontradas nesta revisão científica.

Empresas têm adotado medidas significativas para promover ambientes de trabalho mais equitativos e representativos, utilizando-se da gestão da diversidade e dos programas de diversidade, dois conceitos fundamentais apresentados neste relatório.

Com uma trajetória de mais de 40 anos e uma equipe de mais de 5 mil pessoas colaboradoras, a organização analisada mostra-se comprometida em promover um ambiente diverso, livre de assédio e com condições dignas e seguras de trabalho em todas as unidades. Para tanto, a empresa possui diversas iniciativas e práticas-chave para promoção da diversidade que foram elencadas e analisadas neste relatório.

Ficou evidente que a gestão da diversidade não é apenas uma responsabilidade social, mas pode ser uma estratégia de negócios que contribui para a inovação, o desempenho aprimorado e a vantagem competitiva das organizações.

Considerando-se as diversas dimensões da identidade das pessoas colaboradoras para garantir uma abordagem equitativa e inclusiva, é possível concluir que os programas de diversidade são ferramentas poderosas para promover uma cultura de inclusão, criatividade e inovação dentro da organização, resultando em benefícios tangíveis, como maior retenção de talentos e aceitação positiva no mercado.

Igualmente importante é o engajamento da alta liderança e o apoio financeiro, fundamentais para o sucesso duradouro dos programas de diversidade, garantindo que as estratégias sejam implementadas de forma eficaz e sustentável.

O programa de diversidade da empresa objeto deste estudo tem sido bem-sucedido em vários aspectos. Destaca-se que a organização demonstra um compromisso genuíno com esse tema. Na questão de gênero, possui um número expressivo de lideranças femininas, especialmente quando se faz o recorte para a unidade do varejo do grupo. Além disso, a organização já percebeu que somente o recorte de gênero não era suficiente, ampliando em 2023 as discussões sobre outras dimensões de diversidade.

Nota-se a preocupação com a conscientização através de embaixadores de diversidade e das ações recorrentes, mas também do espaço seguro disponibilizado para denúncias. A empresa mostra a atenção ainda à comunidade, através do voluntariado corporativo e das doações. Algumas considerações que podem ser relevantes não só para trabalhos futuros, bem como para que a empresa possa considerar em seu programa de gestão da diversidade, são estas:

- **Compromisso genuíno com a diversidade:** é evidente que a empresa demonstra um compromisso genuíno com o tema da D&I, o que é fundamental para o sucesso de qualquer programa nessa área. Esse compromisso deve continuar a ser uma prioridade constante.
- **Ampliação de discussões sobre diversidade:** é encorajador observar que a empresa expandiu suas discussões sobre diversidade além do recorte de gênero em 2023. No entanto, seria benéfico especificar quais outras dimensões de diversidade estão sendo abordadas e considerar a inclusão de grupos minoritários adicionais, como etnia, orientação sexual, religião, entre outros.

- **Lideranças femininas:** a presença de lideranças femininas, especialmente nas unidades de varejo, é um ponto forte. Continuar a apoiar o desenvolvimento e a ascensão de mulheres nas lideranças é uma estratégia positiva que deve ser mantida.
- **Conscientização e espaço seguro para denúncias:** a ênfase na conscientização por meio de embaixadores de diversidade e a criação de um espaço seguro para denúncias são abordagens importantes para garantir que as pessoas colaboradoras se sintam valorizadas e protegidas.
- **Voluntariado corporativo e envolvimento com a comunidade:** a empresa demonstra uma preocupação com a comunidade por meio de iniciativas de voluntariado corporativo e doações. Essas ações têm um impacto positivo não apenas no ambiente de trabalho, mas também na sociedade em geral.
- **Oportunidade de melhoria na contratação de pessoas com deficiência:** o fato de a empresa não cumprir as cotas para PcDs é uma oportunidade de melhoria. A organização pode revisar suas práticas de recrutamento e desenvolver estratégias específicas para atrair e apoiar profissionais com deficiência.
- **Definição de grupos vulneráveis para foco:** é importante definir quais grupos estão sendo trabalhados pelas pessoas embaixadoras de diversidade e pelo programa de liderança feminina. Identificar esses grupos permitirá uma abordagem mais direcionada e inclusiva.
- **Desafios da empresa de grande porte:** o tamanho da empresa e as diferenças culturais entre unidades podem apresentar desafios na implementação de iniciativas de diversidade consistentes em toda a organização.

A empresa deve considerar estratégias para superar essas barreiras, como representantes responsáveis em cada unidade.

As limitações deste estudo incluem o fato de que o relatório foi direcionado especificamente para a empresa analisada; portanto, as recomendações podem não ser aplicáveis a outras organizações e contextos. Sugere-se para trabalhos futuros a realização de pesquisas com pessoas colaboradoras e clientes para avaliar a percepção que possuem em relação ao nível de diversidade e inclusão da organização. Com as pessoas colaboradoras, investigar o impacto das práticas no ambiente organizacional; com clientes, compreender se a existência de um programa de diversidade afeta sua decisão de compra e coletar sugestões para possíveis implantações na empresa.

5. DIVERSIDADE, INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: desafios, estratégias e perspectivas multidisciplinares

**Aline Wrege Vasconcelos
Marily Dilamar da Silva
Guilherme Agnolin**

COMO TUDO COMEÇOU

A busca por ambientes socialmente inclusivos e acessíveis é um imperativo que reflete princípios de equidade, justiça e direitos humanos. No contexto atual, a acessibilidade é um direito assegurado para que todas as pessoas tenham igualdade de oportunidades e participação em todos os espaços (Pimentel e Pimentel, 2017).

A promoção da acessibilidade é fundamental, pois influencia diretamente na qualidade da assistência prestada, na inclusão social e nas oportunidades de emprego para grupos historicamente marginalizados. O direito à acessibilidade, garantido pela Constituição Federal de 1988, é essencial para to-

das as pessoas, independentemente de sua condição física ou sensorial. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a acessibilidade é crucial para a qualidade da assistência, abrangendo aspectos como acessibilidade arquitetônica, comunicacional e atitudinal. Isso implica a adaptação dos espaços físicos, a oferta de informações em formatos acessíveis e a conscientização de profissionais que prestam atendimento às pessoas com deficiência. A acessibilidade é regulamentada pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei no 13.146/2015) e pela Norma Brasileira de Acessibilidade a Edificações, Mobiliário, Espaços e Equipamentos Urbanos (NBR 9050/2015), que trata das diretrizes para a promoção da acessibilidade em ambientes e orienta profissionais que atuam na construção e na adaptação desses espaços.

Pessoas autoras como Deegan e Wears (2005) destacam a importância da acessibilidade como fator determinante para a qualidade da assistência prestada e para a recepção dos profissionais.

Pela estimativa global, aproximadamente um bilhão de pessoas enfrenta algum tipo de deficiência, com 785 milhões (15,6%) em idade produtiva. Apesar de representarem uma parcela significativa da força de trabalho global, as pessoas com deficiência enfrentam altas taxas de desemprego. Em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, as taxas de empregabilidade para esses indivíduos ficam abaixo de 60%, com rendimentos médios inferiores em comparação com a força de trabalho geral – estimam-se diferenças de 15% a 30% nos rendimentos (Cavanagh *et al.*, 2017). A busca por oportunidades de emprego é um desafio proeminente para pessoas com deficiência, especialmente para certos grupos. Autores como Fong *et al.* (2019) destacam a necessidade de uma abordagem multidisciplinar na promoção da

acessibilidade em ambientes sociais, envolvendo profissionais de várias áreas, incluindo arquitetura, engenharia, medicina e enfermagem.

Nesse ínterim, Santos (2014) salienta a importância de uma abordagem interdisciplinar na promoção da acessibilidade, envolvendo não apenas as questões arquitetônicas, mas também a comunicação, a tecnologia assistiva e a capacitação de profissionais. Nyagadza, Gwiza e Hove (2022) evidencia a relevância de apreciar uma força laboral diversificada e reconhecer as contribuições advindas de distintas culturas e credos. Além disso, o autor aborda minuciosamente os empenhos e obstáculos associados à consecução da equidade de gênero e à promoção da representatividade no ambiente de trabalho.

Este estudo visa a investigar os desafios relacionados à promoção da acessibilidade e da inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, explorando como diversas dimensões de diversidade afetam a qualidade de vida, a participação social e as oportunidades de emprego dessas pessoas. A motivação para esta pesquisa surge da necessidade de ampliar o conhecimento sobre práticas eficazes que criem ambientes laborais verdadeiramente inclusivos, onde a diversidade seja valorizada e as pessoas com deficiência possam participar plenamente da força de trabalho e contribuir de maneira significativa para as organizações.

ENTENDENDO O TEMA

Muitas organizações estão comprometidas ativamente em promover uma força de trabalho diversificada e inclusiva ao criarem ambientes nos quais todas as pessoas funcionárias se sintam aceitas e valorizadas, como uma meta fundamental das práticas organizacionais de diversidade. No entanto, apesar de

várias delas demonstrarem o compromisso com a inclusão e a diversidade, a implementação de práticas funcionais, voltadas para pessoas com deficiência, continua sendo um desafio organizacional. Os fatores relacionados à motivação das pessoas funcionárias é crucial para impulsionar comportamentos que apoiem a diversidade, o que demonstra a necessidade de abordagens baseadas em evidências (Dawson, 2023).

Kusko *et al.* (2022) abordam de forma abrangente o conceito de diversidade nas organizações, destacando suas implicações, sua importância e os desafios relacionados à sua implementação. Vê-se a diversidade nas empresas não apenas como a coexistência de características individuais diferentes, mas como a valorização e a incorporação dessas diferenças no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, a diversidade é considerada um recurso estratégico que pode impulsionar a inovação, a resolução criativa de problemas e o crescimento organizacional. Ressalta-se a importância de ações concretas por parte das empresas para promover efetivamente a diversidade e a inclusão. Isso engloba a implementação de políticas e práticas de contratação que evitem a discriminação e garantam a representação de grupos diversos. Além disso, programas de treinamento em diversidade são destacados como uma forma eficaz de aumentar a conscientização e a compreensão entre as pessoas funcionárias, colaborando para um ambiente de trabalho mais diversificado e harmonioso. A equidade de oportunidades no local de trabalho também é enfatizada como verdadeiramente eficaz apenas quando todas as pessoas são ouvidas e quando a organização promove igualdade de oportunidades para o crescimento e o desenvolvimento profissional de todas as pessoas funcionárias, independentemente de suas características individuais.

No mesmo sentido, Khan *et al.* (2019) abordam a gestão da diversidade no contexto do emprego e das oportunidades e apresentam uma perspectiva essencial ao destacar a necessidade de criar ambientes mais acessíveis e proporcionar igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência, sendo a gestão da diversidade uma questão que exige a eliminação de barreiras sociais que possam impedir a participação efetiva.

Por esse motivo, torna-se necessário abordar questões relacionadas a sistemas com pouca flexibilidade para a diversificação do quadro funcional, que podem dificultar a promoção da igualdade, da justiça e da inclusão nas organizações, e reconhecer vozes sub-representadas no local de trabalho, para melhorar a aceitabilidade e a harmonia (Nyagadza; Gwiza; Hove, 2022).

A noção de “deficiência” é explorada a partir de modelos individuais e sociais que enfatizam diferentes elementos para compreender a natureza da deficiência e conceitualizar o suporte necessário, a fim de viabilizar a participação ocupacional, social e comunitária das pessoas com deficiência (Cavanaugh *et al.*, 2017).

Holck (2016) explora como as estruturas espaciais restringem o acesso de grupos minoritários, considerando-se tanto as práticas espaciais rotinizadas, que reproduzem a desigualdade, quanto as estratégias que esses grupos precisam adotar para desafiar e combater as estruturas de desigualdade, sendo preciso desenvolver um conjunto mais amplo de práticas de gestão de recursos humanos – visto que comumente se adotam ações que, apesar de sutis, são especialmente imbuídas de desigualdade.

Patrick e Kumar (2012) aborda o conceito de diversidade como uma prática de aceitação e respeito pelas diferenças individuais, incluindo dimensões como raça, etnia, gênero, orien-

tação sexual, status socioeconômico, idade, habilidades físicas, crenças religiosas, tendências políticas e outras ideologias. Para esse autor, a diversidade é vista como a exploração dessas diferenças, em um ambiente seguro e positivo, que entende e celebra as ricas dimensões de diversidade presentes em cada indivíduo.

Nesse contexto, de complexidade e relevância das questões abordadas por diversos estudos, emerge um cenário que demanda uma abordagem interdisciplinar e colaborativa, para lidar com a promoção da diversidade, a inclusão e a acessibilidade nos ambientes organizacionais.

Os artigos analisados convergem quanto à concepção de que, para promover a participação de todas as pessoas envolvidas na gestão da diversidade, as empresas precisam estabelecer práticas desse tipo de gestão que assegurem a igualdade de oportunidades para todas as pessoas funcionárias.

Além disso, é importante explorar diferentes formas de envolvimento e promover uma cultura organizacional que valoriza a diversidade. Assim, as empresas podem planejar intervenções específicas para transformar membros em pessoas que apoiam ativamente as iniciativas de diversidade.

Essa participação pode ser promovida por meio de estratégias, como a criação de grupos de trabalho, a realização de treinamentos e a promoção de diálogos abertos e inclusivos (Van Berkel, 2021).

Khan *et al.* (2019) destacam que a gestão da diversidade vai além da conformidade legal, exigindo uma abordagem proativa das empresas. É crucial realizar pesquisas e análises para identificar as intervenções específicas que melhor se adequam às necessidades e aos objetivos de cada organização. Possíveis intervenções incluem treinamentos, programas de mentoria, grupos de afinidade e políticas de inclusão.

Pessoas com deficiência enfrentam desafios no mercado de trabalho, incluindo a relutância de muitas pessoas empregadoras em contratá-las e a falta de adaptações nas estruturas de trabalho para promover a inclusão. As práticas de gestão de pessoas desempenham um papel crucial na inclusão efetiva delas no mercado de trabalho, exigindo considerações conceituais, sociais e práticas para avaliar suas habilidades adaptativas (Bezerra; Vieira, 2012).

A análise dos diversos textos revela uma abordagem abrangente e multidimensional da diversidade no ambiente de trabalho, oferecendo uma compreensão da sua complexidade.

Van (2021) enfatiza a importância da participação de todos os indivíduos nas políticas de diversidade da empresa, com destaque para o papel de quem emprega na promoção desse envolvimento coletivo. O autor ressalta que o enfoque para a diversidade reflete uma crescente ênfase nas políticas sociais e no engajamento participativo das pessoas empregadoras nesse processo.

Nesse aspecto, Cruz-Morato, García-Mestanza e Dueñas-Zambrana (2021) fala sobre a relevância da inclusão laboral com boas condições de trabalho, e examina o potencial da aplicação do marketing social, em particular o corporativo, como um meio para influenciar positivamente os comportamentos sociais.

Nyagadza, Gwiza e Hove (2022) acredita que a gestão eficaz da diversidade e da igualdade requer uma organização estruturada, acolhedora, orientada para o trabalho em equipe, coesa e participativa por natureza. E, embora haja um aumento do interesse pela diversidade, por parte de líderes da indústria e autoridades públicas, pela inclusão e pela igualdade, ainda existem desafios na implementação desses princípios.

As pessoas autoras analisadas destacam os desafios de in-

tegrar pessoas com deficiência no mercado de trabalho e ressaltam a importância da inclusão tanto para as organizações quanto para a sociedade em geral. Mulders *et al.* (2022) observa que várias empresas enfrentam dificuldades em promover a inclusão, especialmente para pessoas com deficiência, que muitas vezes não se encaixam em funções de emprego tradicionais devido às demandas crescentes destas. Portanto, torna-se essencial realizar uma reestruturação inovadora das atividades laborais, adaptando as funções às habilidades e às ambições individuais de profissionais, e promover mudanças nas políticas de mercado de trabalho para incentivar ativamente a inclusão de pessoas com deficiência, em vez de dependerem exclusivamente de benefícios sociais (Mulders *et al.*, 2022).

Embora a diversidade esteja aumentando nas organizações, membros de minorias frequentemente ocupam posições para as quais possuem superqualificação, o que resulta em uma super-representação em empregos pouco qualificados, sub-representação em cargos de gerência e uma maior probabilidade de enfrentar desemprego (Holck, 2016).

Bezerra e Vieira (2012) ressaltam a mudança na relação da sociedade com a deficiência ao longo do tempo, reconhecendo que pessoas com deficiência têm os mesmos direitos à livre escolha e às oportunidades na sociedade.

A diversidade no local de trabalho não se limita à forma como as pessoas se percebem, mas também como percebem os outros, afetando suas interações. A gestão eficaz da diversidade requer lidar com questões como comunicação, adaptabilidade e mudança; é um processo destinado a criar e manter um ambiente laboral positivo, onde as semelhanças e as diferenças individuais são valorizadas, permitindo que todas as pessoas alcancem seu potencial e contribuam para os objetivos estratégicos da organização (Patrick e Kumar, 2012).

Essas organizações procuram formar equipes diversificadas para promover a integração de conhecimentos, a inovação de produtos e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional. A diversidade da força de trabalho abrange diferenças em várias características, como idade, gênero, raça, formação educacional e experiência funcional. Julgamentos imprecisos sobre pessoas com identidades e origens diferentes podem levar a conflitos e desentendimentos. Portanto, a gestão da diversidade não deve se concentrar apenas nas condições da equipe e nos papéis de líderes, mas também em abordagens como a gestão de recursos humanos orientada para a diversidade e para os comportamentos proativos das pessoas funcionárias (Liu, Zhu e Wang, 2023).

A análise realizada por Schwab *et al.* (2016) concentra-se na diversidade em grupos e organizações, explorando seus impactos positivos e desafios associados. O autor destaca que os benefícios positivos incluem a melhoria dos processos de tomada de decisão, resultante do acesso expandido a uma variedade de informações e à análise abrangente desses dados. Por outro lado, os aspectos negativos estão ligados a dinâmicas disfuncionais dentro dos grupos.

Curado *et al.* (2021) examina a influência da diversidade no desempenho, valorizando características individuais como idade, experiência, conexões sociais e gênero. Assim, esse autor enfatiza que a falta de atenção à diversidade, em diversos níveis organizacionais, pode impactar negativamente o desempenho das empresas devido à complexidade das interações e à necessidade de uma compreensão mais aprofundada dos efeitos da diversidade nas equipes de trabalho.

A literatura acadêmica tem abordado extensivamente a temática da diversidade no ambiente de trabalho, destacando sua importância e os desafios associados a ela, como Van

Berkel (2021), que ressalta a necessidade de participação ativa de quem emprega nas políticas de inclusão, e Nyagadza, Gwiza e Hove (2022), que expande essa discussão ao falar sobre diversidade, inclusão e igualdade nas organizações, enfatizando a complexidade dos desafios enfrentados por líderes e a necessidade de uma gestão eficaz, que valorize a diversidade como crucial para uma organização estruturada e participativa.

A importância de tornar o ambiente mais inclusivo é salientada também por Mulders *et al.* (2022), que evidencia a necessidade de redesenhar as atividades laborais para acomodar pessoas com deficiência, incentivando políticas ativas no mercado de trabalho.

Em conjunto, esses estudos revelam a importância da gestão para a diversidade, criando ambientes de trabalho inclusivos e diversos, mas também alertam para os desafios que ainda precisam ser superados para alcançar plenamente seus objetivos. Assim, a compreensão das múltiplas dimensões da diversidade, e sua relação com o desempenho organizacional, é fundamental para orientar a tomada de decisões e a implementação de políticas eficazes.

EXPERIÊNCIAS VIVIDAS E SENTIDAS: depoimentos e interações

No contexto da diversidade, pessoas integrantes da Associação Catarinense para Integração do Cego (ACIC) foram convidadas a refletir sobre o ambiente de trabalho e suas implicações na promoção da inclusão. Participantes compartilharam suas experiências pessoais e realizaram interações de conscientização sobre diversidade no espaço profissional. A ACIC, uma organização não governamental (ONG) sem fins lucrativos, tem como missão a inclusão de pessoas com defici-

ência visual na sociedade, oferecendo serviços de habilitação, reabilitação, profissionalização, cultura, esporte e lazer. Enfrentando desafios diários, a ACIC busca quebrar paradigmas relacionados à capacidade das pessoas com deficiência e promover sua participação ativa na sociedade, obtendo resultados significativos em parceria com a comunidade.

Guido José Warken

A trajetória de vida de Guido José Warken: ao nascer prematuro, com apenas seis meses de gestação, enfrentou desafios significativos devido a uma estadia de 58 dias na incubadora, que resultou em cegueira pela alta exposição a oxigênio e luz. Apesar dessas circunstâncias adversas, Guido recebeu apoio inabalável de sua família, que se empenhou em assegurar-lhe acesso a uma educação de qualidade, estímulos e muito amor.

O percurso educacional do Guido teve início no Colégio Estadual Celso Ramos, onde adquiriu habilidades em Braille, sorobã e outras tecnologias assistivas durante os primeiros cinco anos de sua formação. Subsequentemente, a continuação de seus estudos no Colégio Tradição, até o nono ano, proporcionou-lhe um ambiente propício para a aprendizagem, incluindo materiais didáticos em Braille e docentes que se dedicavam. Foi durante esse período que ele desenvolveu uma paixão pela informática, tendo como ponto de partida a exploração de um notebook com Windows 98, demonstrando uma curiosidade inata na exploração de seus comandos e suas funcionalidades.

A etapa do ensino médio, realizada no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) de São José, apresentou desafios consideráveis, principalmente devido à falta de preparo de alguns docentes para lidar com a deficiência visual. Apesar desses obstáculos, Guido persistiu e concluiu com sucesso seus estudos na educação básica em 2008. Posteriormente

te, ingressou no curso de fisioterapia; porém, após oito semestres, e uma experiência frustrante relacionada à relutância de docentes em aceitar sua capacidade de atender pacientes de forma independente, tomou a decisão de abandonar o curso e redirecionar seu foco para a área da informática.

Em 2014, aproveitou a oportunidade para estudar, no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) de Florianópolis, análise e desenvolvimento de sistemas. Sua base autodidata não apenas lhe permitiu avançar nas disciplinas do curso, mas também auxiliar colegas, revelando assim seu talento para a área. Simultaneamente, iniciou sua jornada profissional no Senac, contribuindo para um projeto de aplicativo destinado a auxiliar estudantes com deficiência visual, apesar de esse projeto não ter se concretizado devido a decisões administrativas.

A transição para a empresa Softplan ofereceu ao Guido a oportunidade de trabalhar no desenvolvimento do SAJ, um sistema de automação judicial. Nesse ambiente, ele aprimorou suas habilidades técnicas e interpessoais, embora tenha enfrentado situações de preconceito. A necessidade de lidar com bibliotecas de programação carentes de documentação, uma tarefa complexa quando se utilizam leitores de tela, evidenciou as barreiras adicionais que ele teve que superar.

Na busca por um ambiente mais acolhedor, Guido juntou-se ao Laboratório de Educação a Distância da Dell Technologies, em parceria com a Universidade Estadual do Ceará, onde teve um desempenho notável e não enfrentou discriminação. Após um breve período no Grupo Boticário, foi descoberto pela Google e, depois de um processo seletivo exigente, ingressou na empresa, onde atualmente desempenha a função de analista de acessibilidade, assegurando que os produtos digitais da empresa sejam acessíveis a todas as pessoas.

Essa jornada corporativa se revelou a mais notável da vida do Guido, demonstrando que, com determinação e apoio, obstáculos podem ser transformados em degraus para o sucesso. Vale ressaltar que a acessibilidade atitudinal se fez presente na vida do Guido, que contou com a participação ativa da sua família. O pai demonstrou uma prática regular de levá-lo às instituições de ensino e aguardar pacientemente o início das aulas, evidenciando uma rotina constante na vida de Guido. De maneira incessante, a mãe se empenhou em realizar a transcrição do sistema Braille nos materiais didáticos, proporcionando um suporte crucial a quem o ensinava.

Guido José destacou como sua origem cultural influenciou na sua trajetória profissional, ressaltando a importância da valorização das diferentes culturas para o crescimento organizacional. Ele salientou que, como pessoa cega, foi deixado de lado em uma das empresas onde trabalhou, pois não davam nada para ele fazer. Superou essa dificuldade e hoje atua em uma grande empresa de tecnologia, na área de tecnologias assistivas. Guido trouxe seu cão-guia para a sua apresentação na disciplina.

Maria Júlia da Silva Varela

Maria Júlia é pedagoga especializada em educação inclusiva e recebeu o diagnóstico de autismo aos 18 anos de idade. Desde a infância, seus pais buscaram apoio de profissionais, como das áreas de psicologia e psicopedagogia, mesmo antes de o diagnóstico ser formalizado. No entanto, sua experiência inicial em sua primeira escola foi marcada por preconceito por parte de docentes e colegas. Ela frequentemente enfrentava exclusão de atividades em grupo e era tratada como uma criança muito mais jovem do que sua idade real.

Os desafios encontrados na primeira escola levaram Ma-

ria Júlia e sua família a tomarem a decisão de mudar de instituição de ensino. Ela se transferiu para o Colégio Tradição, onde encontrou um ambiente mais inclusivo e conheceu a professora Marily, que desempenhou um papel fundamental em sua educação. Marily foi a única a reconhecer e valorizar suas habilidades, estabelecendo uma conexão significativa com a autora.

Após concluir o 8o ano, a autora ingressou na Escola Autonomia, uma instituição que promovia uma educação verdadeiramente inclusiva, livre de preconceitos e discriminação. Lá, ela participou de trabalhos em grupo e foi aceita por colegas e ensinantes. Essa experiência a empoderou e a preparou para seguir sua jornada acadêmica na faculdade de pedagogia, onde ela encontrou sua vocação profissional.

Durante o estágio, ela teve a oportunidade de retornar ao Colégio Tradição como estagiária e reencontrar a professora Marily, fortalecendo ainda mais essa relação. No Tradição, ela pôde alfabetizar crianças com dificuldades, muitas das quais simplesmente precisavam de compreensão e confiança adicionais.

Com o incentivo de Marily, Maria Júlia escreveu o livro *Abraço*, que narra sua trajetória desde a infância até então. O livro aborda a exclusão que ela enfrentou, a influência positiva de profissionais que fizeram a diferença em sua vida e o apoio constante de sua família.

O relato de Maria Júlia enfatiza a importância do amor e da compreensão na transformação de vidas, destacando sua jornada pessoal e profissional como exemplo inspirador.

Manuella Bastos Silva

Manuella compartilhou sua trajetória como mulher cega em um ambiente predominantemente visual, destacando os

desafios e as conquistas em sua busca por igualdade de oportunidades. Ela narrou sua jornada acadêmica, incluindo os obstáculos que enfrentou e a resiliência que demonstrou ao superá-los. Além disso, Manuella abordou sua experiência como pessoa com deficiência visual, enfocando as barreiras que enfrentou e a importância das adaptações necessárias para garantir sua plena participação no ambiente de trabalho.

Desde a infância, Manuella contou com o apoio de sua família, que a incentivou a não desistir e a encarar os desafios que surgiam. Ela nasceu com deficiência visual devido a dois cistos próximos ao nervo óptico, e sua alfabetização foi realizada em braille durante a infância. Aos 8 anos, passou por uma cirurgia no cérebro, em que foi retirado um cisto. A cirurgia, bem-sucedida, foi a primeira utilizando robô com incisão de microcâmera no Brasil.

Com o avanço das tecnologias, Manuella passou a utilizar o computador e os leitores de tela como ferramentas auxiliares em sua jornada acadêmica, o que incluiu sua graduação em psicologia.

Sobre sua escolha pela psicologia, compartilhou que, ao longo de sua infância, considerou diversas profissões, como professora, médica, entre outras. No entanto, ela decidiu prestar o vestibular para psicologia na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e para pedagogia na Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) em 2011, enfrentando dois grandes desafios que não foram concretizados. Sua determinação, porém, a levou a prestar o vestibular para psicologia em uma universidade particular, onde se tornou a primeira pessoa com deficiência visual a cursar psicologia na instituição.

Manuella destacou a importância de sua persistência em alcançar seus objetivos profissionais, mesmo diante das limitações impostas por sua deficiência. Ela viveu momentos de ex-

clusão, principalmente durante a realização de provas, quando docentes muitas vezes se esqueciam de providenciar as adaptações necessárias a tempo. No entanto, Manuella também ressaltou os momentos em que se sentiu incluída, como na disciplina de “Processos Grupais”, em que seus colegas a apoiaram na criação de um mapa conceitual em braille. Ela concluiu seu curso de psicologia em 2022 e hoje exerce sua profissão, destacando sua persistência como uma característica fundamental ao longo de sua jornada.

Rodrigo Schimidt Machado

Rodrigo abordou o tema da diversidade geracional, destacando a colaboração entre diferentes faixas etárias como um catalisador de inovação. Ressaltou que na ACIC não existe a discriminação e sente que todas as pessoas são respeitadas. Trouxe a observação sobre a falta de discriminação na ACIC e o sentimento de respeito mútuo entre seus membros, que enfatizam a importância de reconhecer a diversidade em todas as suas formas, inclusive a etária.

Com 42 anos de idade, relatou sua experiência pessoal de enfrentar a perda da visão e as complexas mudanças que isso acarretou em sua vida. Ele contou que sempre trabalhou com o público, tendo exercido a profissão de cabeleireiro desde jovem. No entanto, seu relato se concentrou no momento de “recomeço” que enfrentou após a perda da visão. Rodrigo descreveu como teve que aprender a realizar tarefas simples do dia a dia novamente, como correr, nadar, andar de bicicleta e até mesmo se alimentar. Expressou a falta de ver o rosto das pessoas e como essa perda impactou suas relações.

Além disso, Rodrigo abordou a questão da amizade e como experimentou o afastamento de muitos amigos após a perda da visão. Ele compartilhou seu sentimento de solidão e

agradeceu à sua esposa por permanecer ao seu lado. Mencionou que, embora algumas pessoas tenham se distanciado, ele ainda é capaz de fazer atividades comuns, como churrascos e socialização, enfatizando que sua condição não é contagiosa ao se referir que não precisam se afastar dele pela falta de visão.

Rodrigo também falou da luta contra a depressão e o desejo de morrer, que experienciou durante esse processo. Ele compartilhou como ficou isolado em casa por um longo período e como a perda de visão afetou sua autoestima e sua perspectiva de vida.

No que diz respeito à força, Rodrigo reconheceu o apoio de sua família, especialmente de seu filho e sua esposa. Ele discutiu a mudança na dinâmica tradicional de gênero, em que os homens frequentemente são vistos como a “rocha” da família, e como teve que se adaptar a essa nova realidade.

Por fim, descreveu as dificuldades cotidianas que enfrenta agora, como escovar os dentes, fazer a barba e cortar o cabelo, que antes eram tarefas simples. Ele relatou sua experiência ao procurar ajuda em uma associação para pessoas com deficiência e a dificuldade de aceitar sua nova realidade. Rodrigo ressaltou como as pessoas muitas vezes não conseguem compreender a rápida mudança de realidade que ocorre quando se perde a visão abruptamente.

Expressando sua profunda gratidão à ACIC, manifestou seu desejo de contribuir significativamente para essa associação que o acolheu, proporcionando-lhe novas perspectivas de vida.

Elisana de Lorenzo

Elisana é professora da ACIC e enriqueceu a discussão ao sublinhar a importância vital de estabelecer um ambiente acolhedor e respeitoso, que proporcione um espaço seguro para a

expressão autêntica das diversas identidades presentes. Como membro ativo da ACIC, ela reforçou a necessidade premente de criar um lugar inclusivo, onde todas as pessoas participantes se sintam confortáveis para expressar quem realmente são, independentemente de sua identidade ou condição.

Ela compartilhou suas valiosas perspectivas como integrante comprometida da ACIC, enfatizando como a acessibilidade atitudinal é importante para fomentar a genuína inclusão de identidades diversas no contexto social. A observação feita por ela evidenciou a presença de traços de resiliência notáveis entre membros da associação. A professora percebeu que, diante de situações que poderiam ser consideradas “derrotas”, a grande maioria de estudantes demonstra uma notável capacidade de resiliência, não se abatendo perante adversidades, mas sim encontrando uma força interior que impulsiona a superar tais desafios.

O CAMINHAR A PARTIR DO AGORA

Cada pessoa entrevistada trouxe perspectivas únicas, relacionadas à diversidade, com ênfase em diferentes aspectos, como origem cultural, gênero, deficiência, identidade e geração.

Manuella compartilhou sua jornada como uma mulher cega em um ambiente predominantemente visual. Ela enfatizou os desafios enfrentados ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional, incluindo a necessidade de adaptações para garantir sua plena participação. Na correlação com a literatura, Manuella se deparou com desafios semelhantes aos discutidos por Mulders *et al.* (2022), que destaca a importância de reestruturar atividades para acomodar pessoas com deficiência. Manuella também pôs em discussão a necessidade de

adaptações, como enfatizado por Patrick e Kumar (2012), ao falar sobre a gestão eficaz da diversidade, que requer lidar com questões como a adaptabilidade. Manuella ainda demonstrou resiliência e determinação ao superar obstáculos, conceitos discutidos por estudos como o de Dawson, Parker e Okimoto (2023), em relação à motivação intrínseca.

Maria Júlia narrou sua experiência como pessoa com autismo, enfocando as dificuldades que enfrentou na escola e sua jornada em direção à inclusão e à aceitação. Seu relato ecoou a importância do entendimento e do apoio na promoção da diversidade, conforme destacado por Cruz-Morato, García-Mestanza e Dueñas-Zambrana (2021), no contexto da inclusão laboral, e Schwab *et al.* (2016), ao abordar a importância das dinâmicas positivas em grupos diversos.

Guido José dividiu sua notável jornada de superação, abordando desafios educacionais e profissionais. Sua história se relaciona com as discussões de Van (2021), que enfatiza a necessidade de envolvimento das pessoas empregadoras na promoção da diversidade, e de Bezerra e Vieira (2012), que colocam em relevo a mudança na percepção da sociedade em relação à deficiência.

Rodrigo ressaltou a colaboração, entre diferentes gerações, como catalisadora, alinhando-se à perspectiva que compreende os benefícios da diversidade, como a de Curado *et al.* (2021). Além disso, ele enfatizou a importância do respeito e da não discriminação no ambiente de trabalho, conceitos consistentes com as ideias de gestão eficaz da diversidade, como Nyagadza, Gwiza e Hove (2022) e Patrick e Kumar (2012).

Rodrigo discutiu sua experiência como uma pessoa que enfrentou a perda da visão e a necessidade de se adaptar a uma nova realidade. Ele abordou questões de isolamento, depressão e resiliência. A história de Rodrigo ilustra as dificuldades en-

frentadas por indivíduos com deficiência visual, algo discutido por artigos como os de Mulders *et al.* (2022) e Patrick e Kumar (2012). Também salientou a importância da adaptabilidade e do apoio da família, alinhando-se com as ideias de Dawson, Parker e Okimoto (2023) sobre o empoderamento das pessoas funcionárias.

Elisana notabilizou a importância de um ambiente acolhedor e respeitoso, que permita a expressão autêntica de identidades diversas, o que está alinhado com as ideias de Nyagadza, Gwiza e Hove (2022) e Dawson, Parker e Okimoto (2023) sobre a importância da participação e da motivação intrínseca de profissionais na promoção da diversidade e da inclusão. Elisana declarou a importância de estabelecer um ambiente acolhedor e respeitoso, que promova a expressão autêntica das diversas identidades, e falou da necessidade de criar um ambiente inclusivo, onde todas as pessoas se sintam confortáveis para serem quem são.

Fazendo um paralelo com a literatura, Elisana destacou a importância da acessibilidade atitudinal, um tema discutido por Patrick e Kumar (2012), ao enfatizar a criação de um ambiente de trabalho positivo. Além disso, sua ênfase na valorização das identidades diversas se alinha com as ideias de Schwab *et al.* (2016) sobre os benefícios da diversidade em grupos e organizações.

Os relatos apresentaram perspectivas individuais e experiências pessoais relacionadas à diversidade e à inclusão, demonstrando afinidade com os estudos referenciados. Reforçam a importância de criar ambientes de trabalho inclusivos, onde pessoas com deficiência sejam acolhidas e respeitadas, enriquecendo a cultura organizacional e estimulando a inovação.

A influência positiva de docentes e colegas solidários na vida de pessoas com autismo evidencia a relevância do apoio

e do reconhecimento das habilidades individuais para a inclusão efetiva. As experiências de resiliência de Guido e Rodrigo ressaltam a importância da adaptabilidade para superar desafios pessoais e profissionais relacionados à deficiência visual. As narrativas destacam a necessidade de criar ambientes que promovam a autenticidade e valorizem a diversidade, construindo uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, pois a diversidade e a inclusão não são apenas questões éticas, mas também estratégicas. Empresas que promovem ambientes de trabalho inclusivos colhem os benefícios da criatividade, da resiliência e da motivação de pessoas funcionárias, resultando em maior sucesso e satisfação no trabalho. Investir na promoção da diversidade e da inclusão deve ser, portanto, uma prioridade para qualquer organização que busque prosperar em um ambiente em constante evolução.

A acessibilidade é um fator fundamental para garantir que as pessoas com deficiência possam participar plenamente e contribuir de maneira significativa. No entanto, os desafios persistem, incluindo a necessidade de adaptações razoáveis nos ambientes físicos e a conscientização de profissionais que prestam atendimento às pessoas com deficiência.

Diante desse panorama, fica evidente a necessidade de uma abordagem contínua e abrangente para promover a diversidade, a inclusão e a acessibilidade. Isso envolve ações concretas, como a implementação de políticas justas, programas de treinamento em diversidade e acessibilidade, e a criação de ambientes onde todas as vozes são ouvidas e valorizadas.

6. DIVERSIDADE E INCLUSÃO: a percepção de líderes em organizações de base tecnológica

**Carolina Coppetti
Milena Veiga
Waldoir Valentim Gomes Júnior**

COMO TUDO COMEÇOU

A diversidade não se limita apenas a características como raça, gênero ou orientação sexual, mas inclui também diferenças culturais, religiosas, de idade, de habilidades físicas e mentais, e até mesmo geracionais (Lapolli; Paranhos; Willerding, 2021). A percepção da diversidade vai além do simples registro da variedade das aparências, porque o olhar, ao mesmo tempo que percebe, atribui um valor (Sodré, 2006).

Assim, a diversidade é percebida e valorizada em diferentes sociedades e pode ser um fator de enriquecimento cultural e social. As pessoas autoras destacam que, embora a diversidade possa gerar conflitos, é possível promover a convivência pacífica e respeitosa entre diferentes grupos por meio de uma educação para a valorização da diversidade (Lapolli; Paranhos; Willerding, 2021). A temática da diversidade apresenta

sua amplitude e sua importância na sociedade e propõe uma reflexão sobre como lidar com as diferenças de forma respeitosa e construtiva.

A gestão da diversidade nas organizações favorece a competitividade, na medida em que eleva o desempenho das pessoas, estimula a criatividade e cria um clima de reciprocidade com elevado nível de envolvimento (Hitt; Collins, 2007). A promoção da diversidade nas empresas não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia fundamental para a lucratividade e a sustentabilidade em longo prazo. Ao abraçar a diversidade, as empresas contribuem para um mundo mais inclusivo e fortalecem sua competitividade e sua capacidade de inovação, garantindo um futuro mais promissor para todas as pessoas. A diversidade também se mostra essencial em momentos de crise e incerteza. Equipes diversas tendem a ser mais resilientes e adaptáveis a mudanças, pois incorporam uma variedade de perspectivas que podem ajudar na identificação de soluções inovadoras e na mitigação de riscos.

Com esta pesquisa, pode-se perceber que a produção de conhecimento começa a se voltar para as questões da diversidade nas organizações, ainda que de maneira tímida. Tal movimento igualmente se reflete em crenças, comportamentos e possíveis práticas nas organizações. A retroalimentação de ambos os campos, científico e econômico, impulsionada pelas demandas latentes do campo social, segue como um espaço profícuo de análises ulteriores na área de gestão do conhecimento para o real fortalecimento das organizações a partir do olhar da diversidade.

Para um melhor entendimento sobre o tema “diversidade e inclusão” (D&I) nas organizações, selecionamos a organização Qi Network para falar sobre esse assunto em seu ambiente corporativo, com o intuito de identificar crenças e comporta-

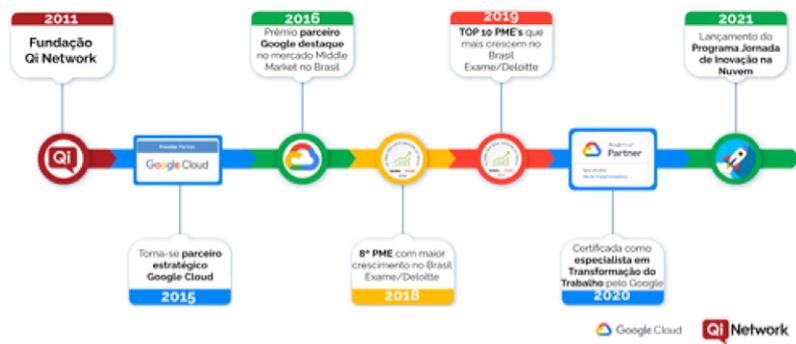
mentos relacionados à diversidade, à equidade e à inclusão em organizações de base tecnológica, por meio da percepção de pessoas em cargos de liderança.

QI NETWORK

Foi criada em 2011 a partir do desejo dos três sócios de empreender de forma pioneira em soluções baseadas na computação em nuvem. Conceitos tão difundidos como transformação digital e indústria 4.0 quase não eram falados na época, mas a Qi Network foi pioneira no mercado corporativo ao aplicar esses fundamentos, sabendo que seriam cruciais para todas as empresas que buscam se manter competitivas (Qi Network, 2023). A organização é parceira Premier do Google Cloud no Brasil e atualmente trabalha como um dos facilitadores da inovação na nuvem nas empresas por meio de pessoas, processos e tecnologia, entendendo os desafios de negócios e criando junto com clientes soluções customizadas para resolvê-los.

Utiliza metodologias ágeis para facilitar a inovação e maximizar seus resultados, e os serviços prestados pela Qi Network vão desde entender o real desafio das empresas de como planejar o projeto, desenvolver e implementar soluções até o acompanhamento dos resultados com suporte especializado. A empresa atua nas principais verticais de mercado e possui grande experiência em setores como indústria, logística, saúde, tecnologia e varejo. Ao longo dos anos, a empresa pôde contribuir com a jornada de inovação na nuvem de diversas empresas desses segmentos, aplicando suas especialidades de inovação. Veja na Figura 6.1 a sua trajetória:

Figura 6.1 – Linha do tempo da Qi Network



Fonte: Qi Network (2023).

A empresa conta com 47 pessoas colaboradoras em Florianópolis, das quais 15 são mulheres. A Qi Network está hoje atuando para seu quadro funcional possuir diversidade; contudo, os desafios de profissionais diversos com as competências preteridas são a argumentação para o processo ainda não estar definido pela gerência.

Com foco na temática “diversidade”, na questão de gênero, são 31,9% de colaboradoras e 68,1% de colaboradores. Com isso, podemos constatar que o equilíbrio de gênero ainda não foi alcançado, com uma representação significativamente maior de homens em comparação com a de mulheres. Essa disparidade sugere a necessidade de uma revisão mais aprofundada das políticas de recrutamento e retenção de talentos, bem como a implementação de medidas específicas para promover a igualdade de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional para mulheres na organização. É fundamental criar um ambiente inclusivo que valorize e promova a diversidade de gênero, reconhecendo o potencial e as contribuições únicas que cada membro da equipe pode oferecer,

independentemente de seu sexo. Ressalta-se a importância de medidas proativas para corrigir desequilíbrios de gênero e promover uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva e equitativa.

No que tange à questão de diversidade étnica ou racial, 6,4% das pessoas são pretas, 25,5%, pardas, e 68,1% são brancas, o que permite concluir que tal diversidade racial ainda não reflete adequadamente a variedade de origens étnicas e raciais presentes na sociedade. A predominância de pessoas brancas, em comparação com representantes de outras etnias, sugere a necessidade de um esforço maior para promover a inclusão e a equidade racial em nossa organização. É essencial implementar políticas de recrutamento mais inclusivas e garantir oportunidades iguais de avanço profissional para todas as etnias. Além disso, é importante criar um ambiente de trabalho em que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas, independentemente da origem étnica ou racial. Essa análise destaca a importância de medidas concretas para combater o preconceito e a discriminação racial, promovendo uma cultura organizacional verdadeiramente diversificada e inclusiva.

Com relação ao etarismo no ambiente corporativo, a organização dispõe de: 2,13% das pessoas acima de 57 anos; 6,38%, na faixa etária entre 50 e 56 anos; 6,38%, entre 43 e 49 anos; 23,4%, entre 36 e 42 anos; 27,66%, na faixa de 29 a 35 anos; 23,4%, entre 22 e 28 anos, e 10,64%, até 21 anos. Constatou-se que a organização apresenta uma distribuição etária diversificada, com uma representação relativamente equilibrada em várias faixas etárias.

No entanto, observa-se uma concentração significativa de pessoas colaboradoras na faixa etária entre 22 e 42 anos, equivalendo a mais de 80% da equipe. Isso pode indicar uma possível falta de representatividade de profissionais mais ex-

perientes, com 50 anos ou mais, bem como de jovens talentos com menos de 21 anos.

É essencial reconhecer o valor da diversidade geracional e garantir que todas as faixas etárias sejam representadas de forma equitativa na organização. Isso pode ser alcançado implementando-se políticas de recrutamento inclusivas que visem a atrair talentos de todas as idades e promovendo um ambiente de trabalho que valorize as contribuições e perspectivas de todas as gerações.

Além disso, é importante oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional que atendam às necessidades e às aspirações de todas as idades, incentivando a troca de conhecimentos e experiências entre diferentes gerações. Essa análise destaca a relevância de promover uma cultura organizacional que celebre a diversidade etária e reconheça o valor único que cada faixa etária traz para a equipe e para a organização como um todo.

Os dados apresentados pela empresa só reforçam a importância de mais ações para fortalecimento da diversidade e da inclusão. O censo revela a necessidade de programas estratégicos para que a empresa possa ser mais inclusiva e diversa.

EXPERIÊNCIAS VIVIDAS E SENTIDAS: Carolina de Oliveira, *Chief Financial Officer* (CFO) da QI Network

Carolina de Oliveira é uma mulher preta de pele clara, lésbica, tem 40 anos, TEDx *Speaker*, CFO da QI Network, economista, e *Chief Executive Officer* (CEO) da Ellas Consultoria, empresa focada em implementar diversidade e processos financeiros no mundo corporativo.

Carolina contou sua trajetória e pontuou como diferencial na sua palestra a questão financeira da diversidade nas

empresas. Relatou que na empresa em que trabalha existe um desafio diário de convencimento da área de recursos humanos (RH) para a contratação de pessoas diversas, mas que é atenuado quando ela apresenta os dados financeiros de áreas da empresa que possuem maior diversidade e entregas de valor agregado e de qualidade.

Quanto a alguns dados dos setores nos quais trabalha com pessoas executivas no âmbito de diversidade, essas empresas têm 35% a mais de chance de obterem rendimentos acima da média do seu segmento – equipes diversas são mais inovadoras e lançam produtos e serviços bem-sucedidos. A área com diversidade em seu time e na alta liderança tendem a aumentar o seu *valuation* em 25%, o custo com folha se reduz em 20% com equipes diversas, e o *turnover* diminui em 35% em empresas com ambientes diversos e acolhedores.

Ao questioná-la sobre a questão de quais são as políticas e práticas de diversidade existentes em sua organização, Carolina relata que a empresa tem adotado diversas práticas e políticas de diversidade para promover um ambiente inclusivo e equitativo. Por exemplo, as vagas afirmativas, em que se reserva um número específico de posições para grupos sub-representados, como mulheres, pessoas com deficiência e minorias étnicas, permitindo, assim, garantir uma maior representatividade na equipe. Além disso, afirma que a empresa investe em treinamentos de liderança voltados para a conscientização sobre diversidade e inclusão. Esses treinamentos capacitam líderes a promoverem um ambiente de trabalho acolhedor e respeitoso, onde todas as vozes são ouvidas e valorizadas.

Outra prática que a QI Network realiza é a contratação ativa de grupos sub-representados, buscando ativamente pessoas candidatas que tragam perspectivas diversas para a equipe, reconhecendo que a diversidade de experiências e pontos

de vista é fundamental para impulsionar a inovação e o sucesso da empresa.

A empresa também atua como consultora, levando seus conhecimentos e suas experiências em diversidade para outras empresas, especialmente as do setor de tecnologia, pois acredita que compartilhar suas práticas e promover a diversidade em toda a organização é fundamental para construir um futuro mais inclusivo e equitativo.

Carolina também foi questionada sobre os benefícios tangíveis de investir em diversidade em uma empresa ou uma organização e afirmou que o que mais se destaca é o aumento de produtividade e o consequente valor agregado aos produtos, o que, por sua vez, contribui para a lucratividade. Ela menciona que há dados comprovando que a diversidade pode impactar positivamente o *valuation* das empresas.

Acredita que a diversidade é importante para a produtividade de uma empresa ou uma organização, pois traz diferentes perspectivas, experiências e habilidades para a equipe, estimulando a inovação e a criatividade. Além disso, um time diversificado pode ser mais eficaz na resolução de problemas complexos, uma vez que diferentes pontos de vista podem levar a soluções mais abrangentes e eficientes.

Carolina também sugere, para a avaliação das iniciativas de diversidade, uma abordagem baseada em dados e diálogos contínuos com a equipe, para compreender como estão percebendo e lidando com as ações implementadas. Isso permite uma análise mais precisa do impacto das iniciativas e possibilita ajustes conforme necessário.

Os principais desafios enfrentados pelas empresas ou organizações ao promover a diversidade são identificados, destacando a resistência da alta liderança e o processo de conscientização da equipe. Por exemplo, apesar da extensão da

licença-paternidade, poucos colaboradores aderem, evidenciando a dificuldade de mudar padrões estabelecidos. Quanto à resistência ou à falta de apoio de certos indivíduos ou grupos em relação às iniciativas de diversidade, a estratégia adotada envolve o convencimento gradual, sem impor mudanças. O foco está em explicar e apresentar pequenas oportunidades para engajar e sensibilizar as pessoas, o que tem sido percebido como uma vitória significativa no processo de promoção da diversidade.

É possível observar uma conscientização e um compromisso com a promoção da diversidade e inclusão (D&I) na empresa. O reconhecimento das tendências atuais e emergentes no campo da diversidade, como a interseccionalidade, a luta contra a gordofobia, a influência na cadeia de fornecedores e a criação de comitês de diversidade, reflete um entendimento da complexidade e da amplitude dessa temática.

As primeiras palavras que vêm à mente, relata Carolina, ao falar de diversidade no contexto empresarial, como resistência, persistência e aprendizado, indicam um reconhecimento dos desafios enfrentados e da necessidade de perseverança para superá-los.

A concordância com a importância e a eficácia das políticas de diversidade demonstra um compromisso com a implementação de práticas inclusivas e equitativas na empresa. Além disso, a adaptação das estratégias de diversidade para atender às necessidades específicas de diferentes grupos ou comunidades, como gênero, raça, religião, LGBTQIAP+/*queer* e classe, evidencia uma abordagem abrangente e inclusiva. A crença no impacto positivo da diversidade nos resultados financeiros e na produtividade da empresa aponta um reconhecimento do valor que a inclusão traz para o desempenho organizacional. No entanto, a percepção da resistência à diversidade como um

desafio existente ressalta a necessidade contínua de enfrentar e superar obstáculos para promover um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo.

Quanto ao envolvimento e à capacitação adequada das pessoas funcionárias em relação à diversidade, bem como à atuação em rede com outras empresas para promovê-la, é crucial que a organização continue a investir em programas de conscientização e desenvolvimento profissional para garantir um ambiente diverso e inclusivo.

Por fim, a busca por atualização sobre as tendências atuais e emergentes no campo da diversidade reflete um compromisso contínuo com a melhoria e a evolução das práticas de D&I na empresa. Essa atitude proativa é fundamental para garantir que a empresa permaneça na vanguarda da promoção da diversidade e da inclusão no ambiente de trabalho.

O CAMINHAR A PARTIR DE AGORA

À medida que se avança no tempo, as tendências e as práticas de D&I nas organizações estão evoluindo para refletir uma compreensão mais ampla e sofisticada das necessidades e dos desafios enfrentados por diversos grupos, como:

- Interseccionalidade e abordagem holística, pois as empresas estão reconhecendo cada vez mais a interseccionalidade das identidades e as experiências das pessoas que nelas trabalham, levando em consideração não apenas uma dimensão da diversidade, como gênero ou raça, mas também como essas identidades se sobrepõem e interagem. Isso exige uma abordagem holística para as iniciativas de D&I, que reconheça e valorize a complexidade das experiências individuais.
- Inclusão de grupos marginalizados, pois há crescentes

conscientização e ação em torno da inclusão de tais grupos, como pessoas com deficiência, comunidades LGBTQIAP+, minorias étnicas e religiosas e outros. As empresas estão implementando políticas e programas específicos para atender às necessidades desses grupos e garantir sua plena participação e representação no local de trabalho.

- Diversidade na liderança e tomada de decisão, em que essa diversidade está se tornando uma prioridade, com empresas buscando garantir que suas equipes de liderança reflitam a diversidade de suas forças de trabalho e clientes. Isso não apenas promove uma cultura mais inclusiva, mas também traz perspectivas diversas para a tomada de decisões e impulsiona a inovação e o sucesso organizacional.
- Cultura organizacional inclusiva, trabalhando para criar uma cultura organizacional que celebra e valoriza a diversidade em todas as suas formas. Isso envolve não somente a implementação de políticas e programas de D&I, mas também uma mudança de mentalidade e comportamento em todos os níveis da organização, promovendo o respeito mútuo, a empatia e a colaboração.
- Parcerias e engajamento externo, reconhecendo a importância de comunidades externas, organizações sem fins lucrativos e outras partes interessadas para promover a diversidade e a inclusão. Isso inclui colaborações em iniciativas comunitárias, programas de mentoria e networking e advocacia por mudanças sistêmicas em níveis local e global.

O caminhar a partir de agora envolve uma abordagem mais abrangente, proativa e comprometida com a D&I nas organizações. À medida que estas continuam a evoluir e se adaptar, é essencial que elas reconheçam a importância fundamen-

tal da D&I não apenas para o sucesso comercial, mas também para o bem-estar e a equidade de toda a comunidade.

“Diversidade” e “inclusão” tornaram-se temas centrais nas organizações de base tecnológica, refletindo uma crescente consciência da importância de abraçar a pluralidade de experiências, identidades e perspectivas. Nesse contexto, a percepção de líderes desempenha um papel fundamental na definição e na implementação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

As lideranças dessas organizações reconhecem cada vez mais que a diversidade não é somente uma questão moral, mas também uma vantagem competitiva. Ao abraçá-la em todas as suas formas, incluindo gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual e habilidades, as empresas podem gerar equipes mais inovadoras, criativas e eficazes. Além disso, uma cultura organizacional inclusiva pode aumentar a satisfação e o engajamento, reduzir a rotatividade e atrair talentos diversos.

No entanto, as pessoas líderes também enfrentam desafios significativos ao promover a D&I em suas organizações. A resistência interna, a falta de apoio da alta administração e a necessidade de mudança cultural são alguns dos obstáculos que precisam ser superados. Além disso, a adaptação de estratégias de D&I para atender às necessidades específicas de diferentes grupos e comunidades pode ser um processo complexo e em constante evolução.

Portanto, se torna essencial que as pessoas líderes estejam comprometidas com a promoção da D&I em todas as áreas da organização. Isso envolve, além da implementação de políticas e programas, a criação de uma cultura que valorize e celebre a diversidade. Ao ouvir e envolver ativamente todos os membros da equipe, líderes podem criar um ambiente onde todas as pessoas se sintam respeitadas, valorizadas e capacitadas a contribuir plenamente para o sucesso da organização.

7. FACILITADORES E BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Bruno Seeller Biesczad
Vanessa Rinozi da Luz
Paulo César Lapolli

COMO TUDO COMEÇOU

A diversidade e a inclusão (D&I) são temas que, cada vez mais, fazem parte das discussões nas empresas, sobretudo quando o assunto é gestão de pessoas. Muito se discute sobre a importância de trazer diversidades para as organizações, mas pouco sobre barreiras e facilitadores para que as iniciativas sejam implementadas nas empresas.

Ao investigar quais são as barreiras, estas são entendidas como aquilo que dificulta a realização das iniciativas de D&I nas organizações; quanto aos facilitadores, são o que favorece um ambiente propício para a implementação das iniciativas de D&I nas organizações.

Antes de entrarmos no assunto “barreiras e facilitadores da implementação da D&I das organizações”, faz-se necessário explicar os temas “diversidade” e “inclusão”, com o intuito de delimitar os conceitos aqui adotados.

ENTENDENDO O TEMA

De acordo com Lapolli, Paranhos e Willerding (2021), podemos compreender a diversidade sob dois aspectos: a diversidade explícita e a diversidade implícita. Para as pessoas autoras, a diversidade explícita refere-se às características que são mais observáveis em uma pessoa, como raça, gênero, idade, condição social e física, entre outros. Já a diversidade implícita está relacionada com aspectos subjetivos das pessoas, como a personalidade, as experiências vividas por elas, a cultura na qual estão inseridas, a profissão escolhida, o estilo de vida adotado e o legado deixado.

Ao falarmos sobre diversidade, considera-se que essa não é mais somente uma opção para as empresas, tratando-se de um fator relevante para o negócio, contribuindo para a sustentabilidade e a responsabilidade nas organizações e para a melhoria de seus resultados (Renner; Gomes, 2020). Além disso, de acordo com a McKinsey & Company (2022), as empresas comprometidas com a diversidade possuem chances melhores de terem pessoas trabalhadoras satisfeitas em seu quadro. De acordo com a pesquisa publicada em 2022, as pessoas que trabalham em empresas comprometidas com a diversidade são quatro vezes mais felizes do que as que trabalham em empresas que não se comprometem com esse princípio.

Para Renner e Gomes (2020) as empresas possuem a responsabilidade de transformar as suas realidades por meio da diversidade; contudo, ressalta-se que a diversidade, por si só, não garante grandes transformações nos ambientes organizacionais. É preciso fazer a inclusão das pessoas diversas.

INCLUSÃO

Para a diversidade nas organizações se tornar um fator de competitividade, faz-se necessário realizar a inclusão das pessoas nos ambientes corporativos. Naess (2023) expõe a importância de distinguir a diversidade da inclusão, externando que a “inclusão” tem sido menos debatida e politizada nas organizações do que a diversidade. Por esse motivo, a literatura sobre inclusão, se comparada com a da diversidade, é escassa (Silva; Gevehr, 2019).

Gil e Silva (2018) afirmam que a inclusão é um conceito abrangente, que diz respeito a criar um ambiente em que seja viável a convivência das pessoas e das suas diversidades, proporcionando equidade e igualdade de oportunidades.

Resumindo as diferenças entre diversidade e inclusão, Verna Myers (2021), Vice-Presidente (VP) de Estratégia de Inclusão da Netflix, proferiu a seguinte frase: “Diversidade é chamar para a festa. Inclusão é chamar para dançar”.

ENTENDENDO O QUE SÃO BARREIRAS E FACILITADORES PARA A D&I NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão da diversidade é um tema de grande relevância para as organizações contemporâneas, que buscam promover a inclusão e a equidade em seus ambientes de trabalho. No entanto, essa tarefa não é simples, envolve diversos desafios e obstáculos que precisam ser superados.

Para um melhor entendimento sobre o que são barreiras e o que são facilitadores para a implementação da D&I nas organizações, faz-se necessário compreendê-las de maneira isolada para, posteriormente, contrapor as práticas das organizações com as definições acadêmicas encontradas.

BARREIRAS

De acordo com Freitas (2019), os desafios enfrentados pelas empresas na gestão da diversidade podem ser segmentados em dois eixos: o primeiro, relacionado a questões do ambiente e da gestão de pessoas, e o segundo, a respeito do conhecimento e da experiência. No primeiro eixo, são salientadas dificuldades para trabalhar o preconceito sob duas perspectivas: externa e interna. Isso porque, além dos obstáculos enfrentados ao lidar com clientes, fornecedores ou parcerias que possuem um posicionamento diferente sobre diversidade do que a empresa, há também questões culturais a serem trabalhadas internamente, entre as próprias pessoas colaboradoras. Já no segundo eixo, estas apontam o déficit de conhecimento e de experiência apresentados pelos grupos minoritários.

FACILITADORES

Por outro lado, ainda segundo Freitas (2019), existem também diversos facilitadores para a gestão da diversidade, como políticas e bem estruturadas, que promovam a inclusão e a equidade no ambiente de trabalho. Além disso, a diversidade pode ser vista como um fator de inovação, uma vez que a combinação de diferentes perspectivas e habilidades pode gerar soluções criativas e eficazes para os desafios enfrentados pelas empresas.

EXPERIÊNCIAS VIVIDAS E SENTIDAS

Para a realização deste estudo, foram entrevistadas duas organizações: as Centrais Elétricas de Santa Catarina (Celesc), do setor público, e a South System, do setor privado.

Para que possamos compreender quais são as experiências vividas e sentidas em D&I de cada organização participante, é importante e necessário sabermos “quem são” essas organizações e como elas são constituídas.

Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc

Uma organização catarinense, fundada em 9 de dezembro de 1955 por meio do Decreto Estadual no 22, pelo então governador do estado de Santa Catarina, Irineu Bornhausen. A organização é considerada de economia mista, em que o estado detém o controle acionário da empresa, com um pouco mais de 50,2% das ações ordinárias, enquanto as preferenciais são comercializadas pela B3, Bolsa de Valores brasileira sediada na cidade de São Paulo.

A organização atua com geração, transmissão, comercialização e distribuição de energia elétrica para o estado de Santa Catarina e possui ainda participações em: Dona Francisca Energética S.A. (DFESA), Empresa Catarinense de Transmissão de Energia Elétrica (ECTE), Companhia Catarinense de Água e Saneamento (CASAN) e Usina Hidrelétrica Cubatão S.A., além de outras pequenas participações acionárias.

No ano de 2007, a *holding* adquiriu o controle acionário da Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS), que detém a concessão para a exploração dos serviços de distribuição de gás canalizado em todo o estado de Santa Catarina, com prazo de vigência de 50 anos.

South System

Uma organização privada, brasileira, com cerca de 270 pessoas funcionárias, com sede em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A companhia é do ramo da tecnologia e atua com o desenvolvimento de soluções em tecnologia da informação (TI), sendo o seu principal produto os *softwares*.

A organização atende clientes em todo o Brasil e também fora do país, no modelo *outsourcing*, em que clientes terceirizam projetos, ou partes dos projetos, para a South System, sendo que as pessoas colaboradoras desta podem atuar alocados nos espaços físicos de clientes ou de maneira remota.

DESAFIOS E BARREIRAS ENCONTRADOS NAS EXPERIÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Com o intuito de compreender quais são as barreiras/os desafios encontrados nas organizações participantes deste estudo, Celesc e South System, para além das responsabilidades de uma área específica de D&I, foram criadas as Tabelas 7.1 e 7.2 após as entrevistas realizadas com as organizações.

Tabela 7.1 – Barreiras/desafios encontrados pelas organizações

Celesc	South System
• Falta de conscientização e sensibilização das pessoas funcionárias em relação à D&I.	• Falta de diversidade em cargos de liderança.
• Resistência a mudanças culturais.	• Necessidade de promover a inclusão de pessoas com deficiência.
• Falta de representatividade em cargos de liderança.	• Dificuldade de encontrar qualificação em pessoas candidatas de grupos minoritários.
• Dificuldade de medir o impacto das iniciativas de D&I.	• Necessidade de promover a igualdade de oportunidades em processos seletivos.

Fonte: elaborada pelas pessoas autoras (2023)

Tabela 7.2 – Desafios compartilhados pelas organizações

Desafios Compartilhados
• Falta de diversidade em cargos de liderança

Fonte: elaborada pelas pessoas autoras (2023)

Com base em entrevistas realizadas, foi possível analisar também os principais facilitadores identificados nas empresas Celesc e South System, bem como em pesquisas acadêmicas relevantes.

FACILITADORES ENCONTRADOS NAS EXPERIÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Visando a compreender os facilitadores encontrados nas organizações participantes deste estudo, Celesc e South System, para além das responsabilidades de uma área específica de D&I, foram criadas as Tabelas 7.3 e 7.4.

Tabela 7.3 – Facilitadores encontrados nas organizações

Facilitadores da Celesc	Facilitadores da South System
<ul style="list-style-type: none"> • Engajamento em programas de conscientização e sensibilização das pessoas funcionárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à inovação e à criatividade entre as pessoas colaboradoras.
<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da diversidade em processos de recrutamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração entre equipes de diferentes formações.
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de capacitação e treinamento em diversidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento à autonomia e à responsabilidade das pessoas funcionárias.
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de inclusão para pessoas com deficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da alta direção aos processos de diversidade e inclusão.
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo financeiro pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). 	

Fonte: elaborada pelas pessoas autoras (2023)

Tabela 4: Facilitadores compartilhados pelas organizações

Facilitadores compartilhados
• Incentivo à inovação e à criatividade entre as pessoas colaboradoras
• Colaboração entre equipes de diferentes formações
• Fomento à autonomia e à responsabilidade das pessoas funcionárias

Fonte: elaborada pelas pessoas autoras (2023)

PRÁTICAS E PROGRAMAS DE DIVERSIDADE

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2019) revelou que as principais responsabilidades das áreas de D&I das empresas participantes são: comunicação e promoção da diversidade para o público interno (84%); definir estratégias, planos de ação e metas de diversidade (83%); garantir o envolvimento da alta direção (79%); assegurar a inclusão da diversidade nas políticas de RH (79%); promover educação e treinamento em diversidade para o público interno (75%).

Santos e Diehl (2013) apontam que uma barreira comum encontrada nas empresas, quando o assunto é D&I, é a resistência à aceitação das diversidades, sobretudo por parte das gerações mais antigas, revelando dificuldade de adaptação e de comunicação com o público diverso. As autoras reforçam a necessidade de garantir que a cultura das organizações seja aprimorada, por meio de políticas de diversidade, para que haja efetividade nas ações de inclusão.

A resistência às mudanças culturais foi um ponto que emergiu da entrevista com a empresa Celesc, porém não foi identificada, ao menos não de maneira explícita, na empresa South System.

A dificuldade da medição dos impactos das iniciativas de D&I foi uma das barreiras encontradas nas literaturas pesquisadas. Apesar de as práticas de diversidade e inclusão trazerem sinais de melhoria no ambiente de trabalho (Fonseca; Kogut, 2023) por promover uma cultura mais inclusiva nas organizações, com maior sensibilidade no trato com as pessoas, acessibilidade e maior igualdade de oportunidades (Santos; Diehl, 2013), sua mensuração é um desafio, pois esses são impactos sociais e frequentemente subjetivos (Correia, 2021). O desafio da medição dos impactos foi encontrado na empresa Celesc, mas não foi evidenciado pela empresa South System.

Em contrapartida, a empresa South System apresentou uma dificuldade que não foi encontrada na Celesc: a de promover maior igualdade de oportunidades nos seus processos seletivos. A Celesc, por se tratar de uma economia mista, possui como processo de entrada na organização os concursos públicos, que impossibilitam a destinação de oportunidades para recortes de diversidade, com exceção das pessoas com deficiência, para quem, por lei, a empresa precisa destinar 5% das oportunidades.

De acordo com a empresa South System, grande parte da barreira de fazer um processo seletivo inclusivo está na não aceitação por parte de clientes, uma vez que as pessoas profissionais contratadas são alocadas nas empresas clientes. Apesar de organização ter trazido esse tema como uma barreira, não foi encontrado na literatura nada que explique ou exemplifique esse ponto.

Uma barreira em comum entre as duas organizações pesquisadas é a de pouca representatividade das diversidades em posição de liderança. Um levantamento realizado pela Egon Zehnder (2023) revela que a diversidade vem aumentando em posições de liderança no mundo, mas estas ainda estão lon-

ge de serem consideradas representativas. Um exemplo é que apenas 10% de todas as posições de alta liderança de todas as empresas pesquisadas são ocupadas por pessoas de grupos minoritários. Um estudo da McKinsey (2020) corrobora este último dado, apontando que, apesar do forte vínculo entre diversidade e sucesso corporativo, mulheres e grupos minoritários continuam consideravelmente sub-representados nas posições de liderança das empresas latino-americanas, o que aponta para a urgência de tomar medidas para promover a diversidade no trabalho.

Já os facilitadores identificados nas instituições em estudo incluem o engajamento ativo e a conscientização contínua das pessoas colaboradoras, o apoio da liderança, a formulação e a aplicação de políticas inclusivas. Paralelamente, a literatura acadêmica enfatiza a importância de líderes que se comprometem e da participação efetiva de pessoas funcionárias em iniciativas de diversidade e inclusão. Esses facilitadores desempenham papéis fundamentais na criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e diversos, promovendo, assim, o sucesso sustentável das organizações e a construção de um ambiente ético que transcende o âmbito estratégico, representando um compromisso ético inegociável.

Nesse contexto, é fundamental compreender os facilitadores que impulsionam a implementação eficaz de iniciativas de diversidade e inclusão nas organizações.

Um dos facilitadores identificados na South System é o engajamento ativo das pessoas colaboradoras na promoção da D&I. Isso demonstra que a participação ativa delas pode ser um catalisador importante para o sucesso de tais iniciativas (Soranz, 2019). Além disso, o apoio sólido da liderança foi identificado como um fator-chave. Líderes que se comprometem desempenham um papel crucial na criação de uma cul-

tura inclusiva (Marzzoni; Souza, 2020). A oferta de bolsas de estudo e de mentoria técnica também foi destacada como um facilitador, promovendo a formação de profissionais mais diversos e inclusivos (Mota *et al.*, 2021).

Na Celesc, algumas dicas práticas foram discutidas para promover a D&I no ambiente de trabalho, incluindo a criação de um comitê dedicado a essas questões e à implementação de políticas de recrutamento mais inclusivas. Essas práticas estão alinhadas com as recomendações da literatura acadêmica (Tonelli, 2018). Além disso, a conscientização contínua de líderes e pessoas funcionárias foi destacada como essencial para gerar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo (Sousa; Ferreira, 2020). Estabelecer metas e indicadores de diversidade também foi identificado como um facilitador, permitindo que as empresas monitorem seu progresso (Freitas, 2019).

A literatura também destaca a importância da formulação de políticas inclusivas e do monitoramento do progresso por meio de metas e indicadores (Freitas, 2019).

A promoção da diversidade nos processos de recrutamento igualmente é um facilitador apontado pela literatura acadêmica. A busca por pessoas candidatas de diferentes origens e formações é uma estratégia eficaz para ampliar a diversidade nas equipes de trabalho (Konrad, Prasad e Pringle, 2006). Além disso, políticas inclusivas, como treinamentos sobre diversidade e inclusão, são recomendadas para criar ambientes mais acolhedores (Konrad, Prasad e Pringle, 2006).

Ao analisar as práticas e os depoimentos das empresas Celesc e South System, bem como a revisão da literatura realizada, torna-se evidente que a promoção da D&I no ambiente de trabalho é uma jornada repleta de desafios, mas também de oportunidades. Embora a literatura acadêmica não aborde explicitamente os facilitadores das empresas, é possível inferir

a partir de pesquisas e estudos mencionados ao longo deste trabalho que vários fatores desempenham um papel fundamental na facilitação dessas iniciativas.

O engajamento ativo das pessoas colaboradoras, conforme destacado por Sousa e Ferreira (2020), demonstra ser um facilitador crucial para a promoção da D&I. Quando elas compreendem a importância dessas questões e participam ativamente de programas de conscientização e sensibilização, se tornam agentes de mudança dentro da organização.

Além disso, a liderança exerce uma função essencial, como sugerido por Marzzoni e Souza (2020). As políticas inclusivas, como treinamentos e programas de capacitação em diversidade, do mesmo modo são facilitadores importantes. Eles não apenas educam sobre a importância da diversidade, como fornecem as ferramentas necessárias para promover um ambiente de trabalho inclusivo.

A promoção da diversidade nos processos de recrutamento, embora não tenha sido abordada diretamente na literatura citada, é uma prática recomendada em estudos anteriores (Konrad, Prasad e Pringle, 2006). A busca por pessoas candidatas de diferentes origens e a eliminação de vieses inconscientes podem contribuir significativamente para a diversidade das equipes.

Em suma, embora a literatura acadêmica não forneça uma lista explícita de facilitadores, as práticas e estratégias identificadas nas empresas Celesc e South System estão alinhadas com os princípios destacados na pesquisa acadêmica. Esses facilitadores são indispensáveis na criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e diversificados, que beneficiam as pessoas colaboradoras e ainda contribuem para o sucesso e a inovação das empresas.

O CAMINHAR A PARTIR DE AGORA

A partir das discussões, percebe-se que as organizações pesquisadas possuem alguns desafios a vencer com relação à D&I, como aumentar a representatividade de pessoas do recorte de diversidade em posições de gestão, uma vez que ambas apontaram sentir falta da diversidade nessas posições.

É possível entender, também, que há oportunidades na fase de atração e seleção de pessoas. No caso da Celesc, por se tratar de ingresso por concurso público, existe a impossibilidade de abrir posições afirmativas. Já no caso da organização South System, por se tratar de uma empresa privada, há a possibilidade de tais posições; porém, segundo relatado pela organização, existe uma certa dificuldade de encontrar profissionais com qualificação, principalmente no recorte de pessoas com deficiência.

Para que esses desafios sejam minimizados, orienta-se que as organizações pesquisadas fortaleçam a comunicação de seus programas de diversidade, interna e externamente, evidenciando o que já é praticado e o que se pretende alcançar futuramente. Desse modo é possível atingir um bom público, aumentando a possibilidade de atração de talentos para as organizações. Além disso, os censos realizados pelas empresas permitem medir a representatividade de diferentes grupos dentro das organizações.

Além de fortalecer a comunicação, faz-se necessário, sempre que possível, promover ou contratar pessoas diversas para os cargos de gestão e liderança, trazendo maior sustentabilidade para as iniciativas de diversidade e inclusão, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações no mercado, como exposto pela McKinsey (2020).

Notou-se ainda que os investimentos financeiros e o apoio

da alta direção são determinantes para o sucesso das iniciativas de diversidade e inclusão nas organizações pesquisadas. Entende-se, portanto, que é necessário contemplar um orçamento específico para essas iniciativas nos planejamentos estratégicos das organizações, para que sejam garantidas as práticas e as melhorias dos programas de diversidade e inclusão ao longo dos anos. Outro ponto importante, relacionado ao planejamento estratégico, é ter objetivos específicos direcionados à D&I, como aumentar a participação de pessoas com deficiência na organização, ampliar o número de mulheres em posição de liderança e/ou contratar mais pessoas negras para compor o quadro funcional da organização. Com isso, é possível trazer maior representatividade das diversidades e pluralizar ideias e pensamentos na organização, consolidando, mais uma vez, seu potencial competitivo.

Compreende-se que o intercâmbio de informações e a troca de vivências entre empresas dos ramos público e privado são de extrema valia para a potencialização dos programas de diversidade e inclusão nas organizações, uma vez que estas podem expor suas barreiras e seus facilitadores, recebendo novos olhares, contribuindo mutuamente uma com a outra.

Percebe-se que nem todas as barreiras e facilitadores mencionados pelas empresas foram encontrados nas literaturas. Além disso, foram achadas algumas barreiras na literatura que não foram relatadas por nenhuma das companhias. Esses dois fenômenos reforçam a necessidade e a importância de aprofundamento dos estudos teóricos e práticos sobre barreiras e facilitadores na implementação de iniciativas de diversidade e inclusão nas organizações, não apenas por uma questão de justiça social, mas também por uma questão de eficiência e competitividade, a fim de estender o entendimento de como barreiras e facilitadores apresentados pelas organizações influenciam no cotidiano na gestão das pessoas.

REFERÊNCIAS

ABERJE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **A diversidade e inclusão nas organizações no Brasil**. São Paulo: Aberje, 2019.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 9050**: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

AIKMAN, S.; UNTERHALTER, E. Gender equality in schools. **Practising gender equality in education**. Oxford: Oxfam, 2007. (Programme Insights Series).

ALANG, T.; STANTON, P.; ROSE, M. Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. 309-329, 2022.

ALFALIH, A. A. How to develop diversity management competencies in the private sector in Saudi Arabia. **SAGE Open**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 21582440221102448, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221102448>.

AMARAL, E. C. do. A sala de aula como espaço de luta contra o preconceito racial. In: CONEDU – CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 7., out. 2020, Maceió. **Anais** [...]. Maceió: Realize, 2020. s. p. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/67844>. Acesso em: 13 dez. 2023.

AMARAL, M. R. do. **Por Elas – Você pode, nós podemos! O empoderamento como arma para o enfrentamento da violência contra as mulheres**. Florianópolis: Pandion, 2022.

ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S.; KUIPERS, B. The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. **Review of Public Personnel Administration**, [S. l.], v. 41, n. 3, p. 497-519, 2021.

BALLARD, D. et al. When words do not matter: identifying actions to effect diversity, equity, and inclusion in the academy. **Management Communication Quarterly**, [S. l.], v. 34, n. 4, p. 590-616, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318920951643>.

BARROS, F. P. C. de; SOUSA, M. F. de. Equidade: seus conceitos, significações e implicações para o SUS. **Saúde e Sociedade**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 9-18, 2016. DOI: 10.1590/S0104-12902016146195. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/sausoc/article/view/113257>. Acesso em: 14 dez. 2023.

BEZERRA, S. S.; VIEIRA, M. M. F. Pessoa com deficiência intelectual: a nova “ralé” das organizações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 52, p. 232-244, 2012.

BORGES, J. C. et al. Implementação de políticas étnico-raciais nas organizações e seus desafios. In: LAPOLLI, É. M. et al. **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. Florianópolis: Pandion, 2022. p. 113-137.

BRASIL. **Decreto-Lei no 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 23 jun. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.**

Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 jun. 2023.

BRASIL. **Lei no 8.213, de 24 de julho de 1991.** Ministério da Casa Civil. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em: 20 abr. 2024.

BRASIL. **Lei no 13.146, de 6 de julho de 2015.** Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 20 abr. 2024.

BREWIS, D. N. Duality and fallibility in practices of the self: the “inclusive subject” in diversity training. **Organization Studies**, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 93-114, 2019.

BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R. Capítulo suplementar: Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990. In: MARUANI, M.; HIRATA, H. **As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho.** Tradução de Clevis Rapkiewicz. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. p. 323-356.

BRUSCHINI, M. C. A.; PUPPIN, A. B. Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, Campinas, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.

CASAN – COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO. **Código de Conduta e Integridade.** Florianópolis: CASAN, 2022.

CASAN – COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO. **Política de Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos.** Florianópolis: CASAN, 2023.

CASTILHO, A.; BORGES, N.; PEREIRA, V. **Manual de metodologia científica**. Iles Itumbiara, GO: ULBRA, 2011.

CAVANAGH, J. et al. Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [S. l.], v. 55, n. 1, p. 6-43, 2017.

CHAUDHRY, I. S.; PAQUIBUT, R. Y.; TUNIO, M. N. Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U. A. E. **Cogent Business and Management**, [S. l.], v. 8, n. 1, article 1947549, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas – RECAPE**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 396-419, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recap.v11i3.48300>.

CORREIA, R. **Avaliação do impacto de iniciativas de inovação e empreendedorismo social**: estudo de caso do Project SEARCH®. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Braga, 2021.

CRUZ-MORATO, M. A.; GARCÍA-MESTANZA, J.; DUEÑAS-ZAMBRANA, C. Special employment centres, time factor and sustainable human resources management in Spanish hotel industry: can corporate social marketing improve the labour situation of people with disabilities? **Sustainability**, [S. l.], v. 13, n. 19, p. 10710, 2021.

CUNHA, A. L. J. da et al. Questões de gêneros na engenharia, na educação e no mercado de trabalho. In: LAPOLLI, É. M. et al. **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. Florianópolis: Pandion, 2022. p. 161-185.

CURADO, C. et al. Levels and dimensions of diversity in small businesses: contributions for performance. **International Jour-**

nal of Productivity and Performance Management, [S. l.], v. 71, n. 8, p. 3138-3159, 2021.

DAHANAYAKE, P. et al. Justice and fairness in the workplace: a trajectory for managing diversity. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, [S. l.], v. 37, n. 5, p. 470-490, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2016-0105>.

DAS, S. K.; AZMI, F. T.; JAMES, P. S. Workgroup's openness to diversity and employees' perception of human resources practices: the moderating effect of group membership. **Global Business Review**, [S. l.], p. 1-13, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150920988644>.

DAWSON, N. E.; PARKER, S. L.; OKIMOTO, T. G. Profiles of diversity and inclusion motivation: toward an employee-centered understanding of why employees put effort into inclusion and exclusion. **Human Resource Management**, v. 63, n. 1, p. 45-66, 2023.

DEEGAN, K.; WEARS, R. L. Os fatores humanos dos serviços médicos de emergência hospitalar. **Annals of Emergency Medicine**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 1-5, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annemergmed.2004.05.014>.

DENNISSSEN, M.; BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. Rethinking diversity management: an intersectional analysis of diversity networks. **Organization Studies**, [S. l.], v. 41, n. 2, p. 219-240, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>.

DRUMMOND, L. O que ESG tem a ver com diversidade e inclusão? **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 28 fev. 2023. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/colunistas/leo-drummond/2023/02/28/noticia-leo-drummond,1462463/o-que-esg-tem-a-ver-com-diversidade-e-inclusao.shtml>. Acesso em: 17 nov. 2023.

EGON ZEHNDER. **Global Board Diversity Tracker**. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://www.egonzehnder.com/global-board-diversity-tracker/findings>. Acesso em: 29 ago. 2023.

ENGIE BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2022**. [S. l.]: Engie, 2022. Disponível em: https://www.engie.com.br/uploads/2023/04/ENGIE_RS2022.pdf. Acesso em: 29 ago. 2023.

ENGIE BRASIL. Diversidade e inclusão. **Engie**, [S. l.], 2023a. Disponível em: <https://www.engie.com.br/diversidade/?highlight=diversidade>. Acesso em: 29 ago. 2023.

ENGIE BRASIL. Engie adere à coalizão empresarial para equidade racial e de gênero. **Engie**, [S. l.], 2023b. Disponível em: <https://www.engie.com.br/imprensa/press-release/engie-adere-a-coalizao-empresarial-para-equidade-racial-e-de-genero/>. Acesso em: 29 ago. 2023.

ENGIE BRASIL. Engie Brasil adere aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU. **Engie**, [S. l.], 2023c. Disponível em: <https://www.engie.com.br/imprensa/press-release/engie-brasil-adere-aos-principios-de-empoderamento-das-mulheres-da-onu/>. Acesso em: 29 ago. 2023.

ENGIE BRASIL. Engie lança ação afirmativa com programa de trainees para Engenheiras. **Engie**, [S. l.], 2023d. Disponível em: <https://www.engie.com.br/imprensa/press-release/engie-lanca-programa-de-trainee-para-engenheiras/>. Acesso em: 29 ago. 2023.

ENGIE Brasil. **Home – Engie Brasil**. 2023e. Disponível em: <https://www.engie.com.br/>. Acesso em: 29 ago. 2023.

FEI, W. et al. The impact of environmental, social, and governance, board diversity and firm size on the sustainable development goals of registered firm in China. **Economic Research-Ekonomska Istrazivanja**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 1-19, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2100438>.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 9, p. 77-101, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000600005>.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência

de empresas brasileiras. **ERA: Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FONG, J. H.; KIM, M.; WU, S. Desenho universal: revisão e estudo de caso na área da saúde. **Journal of Multidisciplinary Healthcare**, [S. l.], v. 12, p. 205-214, 2019.

FONSECA, L.; KOGUT, C. Diversity and inclusion programs in multinationals: opportunity for reverse knowledge transfer. **RAE**, São Paulo, v. 63, n. 5, p. 1-22, 2023.

FRAGA, A. D. de et al. Pessoas com deficiências e seus desafios. In: LAPOLLI, É. M. et al. **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. Florianópolis: Pandion, 2022. p. 93-111.

FRAGA, A. D. de; MARCON, D. T. A. Equidade de gênero em uma instituição pública de ensino. In: LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; AMARAL, M. R. do. **Diversidades: um caminhar para as organizações saudáveis**. Florianópolis: Pandion, 2022. p. 53-72.

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). **Cadernos EBAP.BR**, 20(1), 1-19, 2022. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200155>

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 71. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FREITAS, T. A. **A gestão da diversidade em um ambiente de inovação**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/205376>. Acesso em: 5 set. 2023.

FROTA, J. C. R. da. Desenhando um programa para gestão da diversidade. In: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (org.). **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. São Paulo: Editora Senac, 2019. p. 39-51.

GANJI, S. F. G. et al. A qualitative study of diversity management practices in Iran's private sector organizations. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, [S. l.], v. 42, n. 7, p. 903-926, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2022-0158>.

GIL, M.; SILVA, R. F. **Guia do educador inclusivo**: práticas e desafios da educação inclusiva. Ribeirão Preto: CEE/Secretaria da Educação, 2018. p. 4.

GUIMARÃES, R. dos S. **Gestão de colaboradoras e colaboradores maduros**: reflexões a partir da atuação de uma grande empresa brasileira. 2020. 129 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.

GUTIERREZ-ORTEGA, M.; HERNANDEZ-SOTO, R.; JENARORIO, C. Perceptions of culture, policies and inclusive practices in services for adults with disabilities: giving voice to the community. **Revista de Educación Inclusiva**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 219-233, 2021.

HANASHIRO, D. M.; CARVALHO, S. G. de. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HITT, M. A.; COLLINS, J. D. Business ethics, strategic decision making, and firm performance. **Business Horizons**, [S. l.], v. 50, n. 5, p. 353-357, 2007.

HOANG, T.; SUH, J.; SABHARWAL, M. Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 82, n. 3, p. 537-555, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13463>.

HOLCK, L. Spatially embedded inequality: exploring structure, agency, and ethnic minority strategies to navigate organizational opportunity structures. **Personnel Review**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 643-662, 2016.

HUANG, K. Y. et al. Plants bioclimatic affinity groups in China: observed vs. simulated ranges. **The Open Ecology Journal**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 24-42, 2010.

HUR, H. The role of inclusive work environment practices in promoting LGBT employee job satisfaction and commitment. **Public Money & Management**, [S. l.], v. 40, n. 6, p. 426-436, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1681640>.

JIANG, Z.; DEHART-DAVIS, L.; BORRY, E. L. Managerial practice and diversity climate: the roles of workplace voice, centralization, and teamwork. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 82, n. 3, p. 459-472, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13494>.

KHAN, N. et al. Diversity in the workplace: an overview of disability employment disclosures among UK firms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 170-185, 2019.

KONRAD, A. M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J. **Handbook of workplace diversity**. Londres: Sage, 2006.

KUNDU, S. C. et al. Diversity-focused HR practices and perceived firm performance: mediating role of procedural justice. **Journal of Asia Business Studies**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 214-239, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2018-0032>.

KÜSKÜ, F.; ARACI, Ö.; ÖZBILGIN, M. F. What happens to diversity at work in the context of a toxic triangle? Accounting for the gap between discourses and practices of diversity management. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 553-574, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12324>.

KÜSKÜ, F. et al. Beyond the three monkeys of workforce diversity: who hears, sees, and speaks up? **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 13, p. 879862, 2022.

LAHIRE, B. **Retratos sociológicos: disposições e variações individuais**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 344 p.

LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I.; PARANHOS, W.; AMARAL, M. **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. Florianópolis: Pandion, 2022.

LAPOLLI, É. M.; PARANHOS, W.; WILLERDING, I. **Diversidades: o bê-á-bá para a compreensão das diferenças.** Florianópolis: Pandion, 2021.

LAPOLLI, P. **Estratégias para a concepção de competências essenciais à luz do sistemismo no contexto da Indústria 4.0.** Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

LI, T.-T.; WANG, K.; SUEYOSHI, T.; WANG, D.D. ESG: research progress and future prospects. **Sustainability**, [S. l.], v. 13, p. 11663, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132111663>

LIU, J.; ZHU, Y.; WANG, H. Managing the negative impact of workforce diversity: the important roles of inclusive HRM and employee learning-oriented behaviors. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 14, p. 1117690, 2023.

LUNDY, J. et al. Utilising a capability maturity model to leverage inclusion and diversity in public sector organisations. **Australian Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 80, n. 4, p. 1032-1045, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12521>.

LUZ, V. C.; ALVES, M. F. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. **Foco**, [S. l.], v. 16, n. 1, e731, 2023.

MACHADO, D. S. et al. **Diversidade e inclusão no transporte aéreo.** 2022. 93 f. Monografia (Especialização) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/605/1/Diversidade%20e%20inclus%3%a3o%20no%20transporte%20a%3%a9reo.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2023.

MAJCZYK, J. Leadership development programs in the context of diversity management: evidence from Poland. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 696-709, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0274>.

MARZZONI, D.; SOUZA, E. Sistema público de escrituração digital: lançamento da NF-e. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 7, p. 1-21, 2020.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Matters**: América Latina. [S. l.]: McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Matters**: Latin America. [S. l.]: McKinsey & Company, 2022. Disponível em: <https://diversitymatters-latam-2022.mckinsey.com/home-portugues/>. Acesso em: 6 set. 2023.

MIGUELES, C. P. et al. O impacto da diversidade das gerações na confiança dentro das empresas. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 19, p. 932-945, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200218>.

MORESI, E. et al. **Metodologia da pesquisa**. Universidade Católica de Brasília, Brasília, v. 108, n. 24, p. 5, 2003.

MOTA, A. et al. Panorama dos projetos de infraestrutura hidroviária: um levantamento bibliográfico de projetos nas hidrovias Araguaia-Tocantins e Juruena-Teles Pires-Tapajós. **Normalização e Revisão**, [S. l.], v. 102, p. 29-37, 2021.

MULDERS, H. et al. Toward more inclusive work organizations by redesigning work. **Frontiers in Rehabilitation Sciences**, [S. l.], v. 3, n. 85, p. 1-6, 2022.

MYERS, V. **Netflix e inclusão**: nosso primeiro relatório. EUA: Netflix, 2021. Disponível em: https://about.netflix.com/pt_br/news/netflix-inclusion-report-2021. Acesso em: 28 jul. 2023.

NADIV, R.; KUNA, S. Diversity management as navigation through organizational paradoxes. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, [S. l.], v. 39, n. 4, p. 355-377, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>.

NAESS, H. Diversity and inclusion management in sport organizations: an integrative literature review. **Managing Sport and Leisure**, [S. l.], p. 1-26, 2023, 2023.

NG, E. S.; SEARS, G. J. Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 164, p. 437-450, 2020.

NYAGADZA, B.; GWIZA, A.; HOVE, P. K. Workplace diversity, equality and inclusivity in Zimbabwean labour market. **Cogent Social Sciences**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 2033456, 2022.

OLIVEIRA, J. B. de et al. Inclusão social no mercado de trabalho: um olhar sobre a diversidade de pessoas com deficiências na Cotripal de Panambi-RS. **SINERGIA: Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 139-152, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17648/2236-7608-v25n2-11850>.

PARANHOS, W. R.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. Formação dos profissionais de saúde para o atendimento de LGBT+QI+. **Interface: Comunicação, Saúde, Educação**, [S. l.], v. 25, p. 1-14, 2021.

PATRICK, H. A.; KUMAR, V. R. Managing workplace diversity: issues and challenges. **Sage Open**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 2158244012444615, 2012.

PIMENTEL, S. C.; PIMENTEL, M. C. Acessibilidade para inclusão da pessoa com deficiência: sobre o que estamos falando? **Revista da FAEEBA: Educação e Contemporaneidade**, [S. l.], v. 26, n. 50, p. 91-103, 2017.

POLIT, D.; BECK, C. Using research in evidence-based nursing practice. In: POLIT, D. F.; BECK, C. T. (ed.). **Essentials of nursing research: methods, appraisal and utilization**. Filadélfia: Lippincott Williams & Wilkins, 2006. p. 457-494.

QI NETWORK. **Especialistas em inovação na nuvem**. Disponível em: <https://www.qinetwork.com.br/sobre>. Acesso em: 26 abril, 2023.

QUEIROZ, A. C. S.; ALVÁREZ, I. M.; MOREIRA, D. A. Gestão da diversidade cultural, estratégia e vantagem competitiva: um estudo de caso no Brasil. **ANPAD**, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-409.pdf/>.

RENNER, J., GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27-38, maio/ago. 2020.

RIBEIRO, F. B. V. et al. Liderança e diversidade geracional nas organizações. In: LAPOLLI, É. M. et al. **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. Florianópolis: Pandion, 2022. p. 31-63.

RÍOS, J. G. S. La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. **El Ágora U.S.B**, Medellín, v. 14, n. 1, p. 223-237, 2014.

ROCHA, L. **Como ser um líder inclusivo**: fuja do diversitywashing e valorize a diversidade: seu guia para construir uma sociedade mais justa e inclusiva e uma empresa mais competitiva. São Paulo: Scortecci, 2017.

SAJI, G. **Gestão da diversidade no Brasil**: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

SALES, R. G. de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. DOI: 10.11606/D.27.2018.tde-12012018-112601.

SANTOS, G. L. dos et al. Management diversity and human resources policies and practices in high education institutions. **Revista de Administração da UFSP**, [S. l.], v. 12, p. 1108-1126, 2019. DOI: 10.5902/1983465936172.

SANTOS, M. de O. **Acessibilidade em hospitais:** uma questão de direitos humanos. São Paulo: Paco Editorial, 2014.

SANTOS, R.; DIEHL, L. Diversidade humana em organizações de Lajeado/RS: desafios e tendências para a gestão de pessoas. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 20, n. 2, p. 127-146, 2013.

SARTOR, M. C. M. C.; SOUZA, V. B. de; VICTORIA, I. C. M. Políticas de diversidade sexual e planos de ação. In: LAPOLLI, É. M. et al. **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. Florianópolis: Pandion, 2022. p. 65-92.

SCHWAB, A. et al. Managerial gender diversity and firm performance: an integration of different theoretical perspectives. **Group & Organization Management**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 5-31, 2016.

SILVA, A.; GEVEHR, D. Diversidade e inclusão LGBT nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia do Vale dos Sinos/RS, através do seu grupo de orgulho LGBT. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**, [S. l.], n. 10, 29-37, 2019.

SILVA, D. G. Gestão das diversidades: origens, conceitos e desafios. In: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (org). **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. São Paulo: Editora Senac, 2019. p. 1-25.

SILVA, J. T. et al. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 43-62, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>.

SILVA, T.; LOPEZ, F. Perfil racial do Serviço Civil Ativo do Executivo Federal (1999-2020). **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, Brasília, n. 49, jul. 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/arquivos/downloads/3472-210720ntdiestn49.pdf>. Acesso em: 6 set. 2023.

SIQUEIRA, C. B. C. et al. Da criação à institucionalização: um programa de diversidade criado pelos trabalhadores. **Pensamento**

Contemporâneo em Administração, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 105-120, 2022. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i3.55063>.

SODRÉ, M. Diversidade e diferença. **Científica de Información y Comunicación**, [S. l.], v. 3, p. 5-15, 2006.

SORANZ, R. F. **Diversidade e inovação**: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação. 2019. Tese (Doutoramento) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31052019-164154/en.php>. Acesso em: 2 set. 2023.

SOUSA, A. P.; FERREIRA, M. L. Diversity and inclusion in the workplace: a multilevel integrative model. **Journal of Management**, [S. l.], v. 46, n. 6, p. 839-867, 2020.

SOUZA, B. A. de et al. Diversidade étnico-racial no mercado de trabalho: um estudo sobre o processo seletivo de trainee para negros da Magazine Luiza 2021. **Revista Linceu On-Line**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 121-145, 2022.

SPOTTSWOOD, S. E. et al. Design, implementation, and evaluation of a diversity program for radiology. **Journal of the American College of Radiology**, [S. l.], v. 16, n. 7, p. 983-991, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.12.007>.

STANFORD, F. C. The importance of diversity and inclusion in the healthcare workforce. **Journal of the National Medical Association**, [S. l.], v. 112, n. 3, p. 247-249, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jnma.2020.03.014>.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2022.

TIMÓTEO, M. de O. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal. **Revista do TCU**, [S. l.], v. 1, n. 150, p. 112-134, 2022.

TONELLI, M. J. **O desafio da diversidade**. São Paulo: GVE-executivo, 2018.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S. l.], v. 20, p. 378-400, 2018. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>.

TUAN, L. T.; ROWLEY, C.; THAO, V. T. Addressing employee diversity to foster their work engagement. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 95, p. 303-315, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Glossário da diversidade**. Florianópolis: Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades, 2017. Disponível em: https://noticias.ufsc.br/files/2017/10/Gloss%C3%A1rio_vers%C3%A3ointerativa.pdf. Acesso em: 20 abr. 2024.

URBANCOVÁ, H.; HUDÁKOVÁ, M.; FAJČÍKOVÁ, A. Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage. **Sustainability**, [S. l.], v. 12, n. 12, art. 5020, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12125020>.

VAN BERKEL, R. Employer engagement in promoting the labour-market participation of jobseekers with disabilities. An employer perspective. **Social Policy and Society**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 533-547, 2021.

VAN DEN BRINK, M. “Reinventing the wheel over and over again”: organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, [S. l.], v. 39, n. 4, p. 379-393, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2019-0249>.

WEBSTER, J. R.; BEEHR, T. A.; LOVE, K. Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: the role of appraisal. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], v. 79, n. 2, p. 505-516, 2011.

WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K.; LAPOLLI, É. M. Reflexão sobre estratégias, métodos e processos para a construção de uma organização saudável. In: LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K. **Gestão humana para organizações saudáveis**. Florianópolis: Pandion, 2021. Cap. 1, p. 21-35.

WILLERDING, I. A. V.; KRAUSE, M. G.; LAPOLLI, É. M. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 141-154, jan./jun. 2016. ISSN: 2236-417X. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23090/15478>. Acesso em: 25 dez. 2023.

YADAV, M.; RAJAK, R. Impact of diversity management practices on learning organization and organizational performance in hotel industry. **International Journal of System Assurance Engineering and Management**, [S. l.], v. 13, suppl. 1, p. 81-91, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01264-y>.

ŽNIDARŠIČ, J. et al. Leadership-promoted diversity climate and group identification. **Leadership & Organization Development Journal**, [S. l.], v. 42, n. 7, p. 1018-1036, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2>.

SOBRE AS PESSOAS ORGANIZADORAS



ÉDIS MAFRA LAPOLLI – Mulher. Doutora e mestra em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com pós-doutorado em sistemas de informação pela Université de Montpellier II (Scien. et Tech. Du Languedoc – França). Engenheira civil, terapeuta, escritora, pesquisadora, professora e coordenadora da área de concentração em Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC) da UFSC. Consultora organizacional nas áreas de gestão do capital humano; desenvolvimento do potencial humano; aspectos comportamentais da gestão de pessoas; organizações saudáveis com foco na equidade e equilíbrio do bem-estar dos colaboradores, no autoconhecimento, na inteligência emocional e social; empreendedorismo e inovação. Coordenadora de projetos da Editora Pandion. Líder do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI (UFSC/CNPq). edispandion@gmail.com.



INARA ANTUNES VIEIRA WILLERDING – Mulher. Pós-doutora, doutora e mestra em gestão do conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Graduada em administração. Possui formação em mentoring, coaching e advice humanizado ISOR®. Professora colaboradora do PPGEGC/UFSC. Pesquisadora e vice-líder do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI (UFSC/CNPq). Escritora, organizadora e autora de livros e capítulos de livros e de artigos científicos especializados. Conteudista, consultora, palestrante e transformadora para organizações públicas, privadas e do terceiro setor, com foco no desenvolvimento de pessoas voltado ao empreendedorismo, à criatividade e à inovação, bem como na performance das organizações em prol de organizações saudáveis, autoconhecimento, inteligência emocional e social. inara.antunes@gmail.com



MELISSA RIBEIRO DO AMARAL – Doutoranda e mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Possui graduação em Direito pela UNIPLAC. Especialização em Administração de empresas pela UNIPLAC e Pós-Graduação em Jornalismo com Ênfase em Direção Editorial pela ESPM-SP. Presidente do Conselho Consultivo do SCC. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – Co-MovI (CNPq/UFSC) nas temáticas ESG, Organizações Saudáveis, Sustentabilidade Organizacional e Empoderamento da Mulher. Palestrante, escritora, professora e colunista do Portal SCC10. Instagram: [@melissa_amaral8](https://www.instagram.com/melissa_amaral8). E-mail: melissaamaral@scc.com.br

SOBRE AS PESSOAS AUTORAS



Aline Debize de Fraga - Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Pesquisadora no grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI (CNPq/UFSC). Graduada em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis. Especialista em Liderança e Coaching pela Faculdade Estácio de Florianópolis. Formação complementar em Análise Comportamental pela Innermetrix Brasil. Consultora em Recrutamento e Seleção para empresas de diversos segmentos. Autora de artigos e capítulos de livros nas temáticas sobre empreendedorismo e diversidades. E-mail: debizealine@gmail.com



Aline Wrege Vasconcelos - Mulher. Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (PPGMAD/UNIR). Especialista em Docência do En-

sino Superior pela Universidade Cândido Mendes. Graduada em Administração (UNOPAR), Ciências Contábeis (UNIR) e História (UNIR). Técnica em Assuntos Educacionais da UNIR. Pesquisadora do Núcleo de Pesquisa em Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI/UFSC). Integrante do Projeto de Pesquisa Redes Colaborativas: Meninas e Mulheres em Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo. E-mail: alinewrege@unir.br



Ana Paula da Silva Almeida - Mulher. Profissional de gestão de pessoas. Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - CoMovI (PPGEGC/UFSC) e graduada em Tecnologia em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS). É pesquisadora no grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI (CNPq/UFSC) nas temáticas gestão do conhecimento e diversidade, diferenças e integralidade humana nas organizações. E-mail: anapaula03.aa@gmail.com



Bruno Seeller Biesczad - Psicólogo. Facilitador do Funtastic Leader, formação em Liderança inspirada no modelo de liderança da Disney, para líderes e empresários. Especialista em Psicodrama. Especialista em Psicologia Positiva e Desenvolvimento Humano. Especialista em Essential Master Coach. Certificado em Programação Neurolinguística. Analista Comportamental. Formação Internacional em Coaching. Formação em Coaching Financeiro, Coaching de Carreira, Executive Coaching, Coaching de Equipe, Life & Wellness Coaching. Consultor, palestrante internacional e treinador de Líderes e Equipes. Sócio fundador da Fun Desenvolvimento Humano. Coautor de livros e artigos especializados em Liderança, Diversidade & Inclusão. E-mail: bruno.biesczad@fundh.com.br



Carlos Alberto Muniz - Homem negro. Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Especialista em Língua Portuguesa. Graduado em Letras: Inglês. Pesquisador

no grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI (CNPq/UFSC) nas temáticas conhecimento organizacional; cultura organizacional; gestão de pessoas e diversidade; desenvolvimento humano. Funcionário público federal, atuando como Técnico em Assuntos Educacionais na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, em Redenção - Ceará. E-mail: carlos.alberto@unilab.edu.br



Carolina Sayão Lobato Coppetti - Mestre em Sociologia pela Université Paris Nanterre e graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Servidora do cargo de Analista de Políticas Sociais lotada no Ministério da Gestão e Inovação no Serviço Público (MGI), atualmente está em exercício na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Profissional de olhar holístico e centrado em pessoas, tem experiência com análise e gerenciamento de dados, ciência de dados, design de produtos, serviços e experiências, estudos da linguagem, políticas sociais, inovação, diversidade, equidade e inclusão. E-mail: carolcoppetti@gmail.com



Daniela de Oliveira Massad - Doutora e Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Bacharel em Engenharia de Produção/Ênfase em Qualidade Química pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Servidora Técnico-Administrativa em Educação da UFSC. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia - CoMovI (UFSC/CNPq) nas áreas de inovação social, empreendedorismo social e capacidade absorptiva do conhecimento. É autora de capítulos de livros e possui artigos publicados em periódicos especializados e em anais de eventos nacionais e internacionais. E-mail: danimassad@gmail.com



Gisele Furtado Schmitz de Souza - Mulher. Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAU/UFSC). Especialista em Gestão de Pessoas. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Servidora pública federal com o cargo de Administradora na UFSC, com atuação na área de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI (CNPq/UFSC). Autora de capítulos de livros, artigos científicos especializados e em anais de eventos nacionais e internacionais. E-mail: giselefurtado.s@gmail.com



Guilherme Agnolin - Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Graduação em Engenharia Química pela UNOCHAPECÓ, MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas - FGV e curso em Inovação, Empreendedorismo e Mercado pela Universidad da Corunã. Pesquisador do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI (CNPq/UFSC) e pesquisador no Centro de Inovação SESI em Tecnologias para Saúde. Email: guilherme.chapeco@gmail.com



Juliane Laviniki - Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Mestre em Administração pela Faculdade Meridional de Passo Fundo - IMED. Especialista em Administração de Empresa, Administração Financeira e Formação Pedagógica para a Docência. Graduada em Administração. E-mail: julilaviniki@gmail.com



Leonardo Borges da Silva Martins - Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAU/UFSC). Graduado em Administração Pública pelo Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UEDESC). Técnico-Administrativo em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGECT/UFSC). Entusiasta, estudante e pesquisador de temas que envolvem a Gestão de Pessoas, com foco em Gestão da Qualidade, Gestão por Competências e Diversidade & Inclusão. Email: lwekjo@gmail.com



Lydia Pereira Bez Fontana - Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (PPGA/Unisul). Especialista em Gestão de Negócios pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina (CESUSC). Graduada em Administração pela UFSC. Administradora na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN), atuando na área de gestão de pessoas. E-mail: lydiabezfontana@gmail.com



Marily Dilamar da Silva - Mulher. Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Mestre em Educação Científica e Tecnológica (PPGECT/UFSC). Especialista em Didática e Metodologia de Ensino (Registro, SP). Graduada em Pedagogia (UFSC). Professora da Rede Municipal de Ensino em Florianópolis. Conselheira Municipal de Educação (CME/PMF). Conselheira da Associação Catarinense de Integração do Cego (ACIC). Presidente da Associação de atendimento a criança deficiente visual Manuella Bastos Silva (AAMABAS). Pesquisadora na App Redes de Pesquisa, vinculado à UFSC/EGC. E-mail: tetedila@gmail.com



Paulo César Lapoli - Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Mestre em Engenharia de Produção (UFSC) e bacharel em Ciências da Computação (UFSC). Pós-graduação em Processamento de Dados pela Fundação Universitária da Região de Joinville. Atuou como professor nas modalidades presencial e de ensino a distância do Instituto Federal de Educação em Florianópolis e nos cursos de Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Gestão de Tecnologia da Informação da Faculdade Senac. Foi Coordenador de cursos na Faculdade Energia e no Cesusc. Analista de sistemas. Consultor. Pesquisador do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – UFSC/CNPq. E-mail: lapolli@gmail.com



Milena Veiga - Bibliotecária, cientista da informação e especialista em Gestão de Pessoas. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). É embaixadora no Technovation Challenge Brasil. Coordenadora do Comitê +oportunidades Mulheres ACATE. Gerente de projetos dos sistemas de saúde do Estado de Santa Catarina. E-mail: veigamilly@gmail.com



Vanessa Rinozi da Luz - Graduação em Análise de Sistemas pela Universidade Estácio de Sá. Experiência como coordenadora de equipes de desenvolvimento de software, com foco em impulsionar o sucesso do negócio através da excelência técnica e do engajamento das equipes. Facilitadora na implementação de metodologias ágeis e processos de tecnologia da informação, certificada em Scrum, ITIL V3 e Métricas para Times Ágeis. Formação em Gestão de Projetos pelo PMI - Sisnema, em Gestão da Tecnologia da Informação – TI nas Organizações – Estratégia e Conceitos pela Fundação Getúlio Vargas, e em Cobit 4.1. – Sisnema. Habilidade em gerenciamento de processos e procedimentos operacionais na área de TI. E-mail: vaneluz@gmail.com



Waldoir Valentim Gomes Júnior - Doutor e mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC). Especialista em Desenvolvimento Gerencial (UFSC). Graduação em Engenharia de Produção Elétrica (UFSC).

Técnico em Eletrotécnica pela Escola Técnica Federal de Santa Catarina - ETF-SC. Professor conteudista na Universidade Aberta do Brasil - UAB/UFSC e técnico administrativo na Secretaria de Educação a Distância - SEAD/UFSC. Pesquisador do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia - CoMovI - UFSC/CNPq na área de Inovação, Tecnologias Sociais, Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo. É autor de capítulos de livros e artigos em anais de eventos. (<http://orcid.org/0000-0002-5872-8921>). Email: waldoir@gmail.com

ÍNDICE REMISSIVO

DIVERSIDADE 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 94, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125

Barreiras 9, 11, 25, 28, 35, 39, 40, 49, 58, 78, 83, 90, 93, 112, 114, 115, 117, 120, 125;
Comissão 26, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45; **Conceitos** 6, 18, 30, 44, 57, 68, 71, 73, 75, 92, 97, 102, 112; **Definições** 14, 114; **Facilitadores** 9, 11, 39, 40, 41, 102, 112, 114, 115, 118, 119, 121, 122, 123, 125; **Iniciativas** 9, 11, 17, 22, 31, 35, 45, 46, 51, 55, 56, 57, 60, 64, 70, 71, 74, 75, 77, 84, 107, 108, 109, 110, 112, 117, 118, 120, 121, 123, 124, 125; **Organizacional** 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 17, 20, 22, 23, 28, 31, 33, 35, 39, 40, 43, 44, 45, 48, 56, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 72, 78, 82, 84, 87, 88, 91, 98, 99, 104, 105, 108, 110, 111; **Práticas** 5, 7, 8, 9, 13, 15, 18, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 39, 40, 41, 44, 45, 50, 52, 53, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 68, 70, 72, 74, 75, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 101, 106, 107, 108, 109, 111, 114, 119, 120, 122, 123, 125; **Programas** 5, 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 22, 23, 46, 48, 49, 50, 56, 58, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 73, 75, 76, 82, 84, 99, 105, 109, 110, 118, 119, 123, 124, 125

INCLUSÃO 5, 8, 9, 10, 14, 16, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 61, 63, 64, 66, 68, 79, 71, 73, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 96, 97, 98, 99, 101, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124

Acessibilidade 10, 26, 79, 80, 81, 84, 90, 91, 96, 98, 99, 120; **Pessoas com deficiência** 10, 11, 21, 35, 48, 49, 51, 61, 69, 70, 73, 77, 80, 81, 82, 83, 86, 88, 89, 95, 96, 98, 99, 106, 110, 117, 118, 120, 124, 125

GESTÃO DE PESSOAS 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 25, 30, 31, 40, 44, 85, 112, 115

INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES 11, 21, 22, 23, 56, 62, 78, 83, 102, 121, 125

GESTÃO DAS DIVERSIDADES 7, 8, 9, 13, 15, 16, 25, 28, 30, 31, 32, 35, 61, 62, 63, 64, 75, 76, 83, 84, 87, 101, 114, 115

GRUPO MINORIZADOS 7, 16, 33, 34, 46, 48

GRUPOS MINORITÁRIOS 6, 28, 44, 74, 76, 83, 115, 117, 121



editorapandion.com
facebook.com/editorapandion
instagram.com/editora_pandion
48. 99982 5258

Esta obra visa a ampliar os estudos interdisciplinares de gestão de pessoas e diversidades para a compreensão acerca das diferenças e do próprio conceito de diversidade, bem como dos mecanismos de opressão no contexto social. Assim, possibilita o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão de pessoas, vinculadas a Diversidade e Inclusão (D&I), por meio da estruturação de programas de diversidade em organizações.

Trata-se de uma leitura indispensável para pessoas acadêmicas, gestoras, líderes, e todas aquelas que buscam criar ambientes de trabalho mais inclusivos, inovadores e produtivos, além de ajudar a compreender a complexidade da gestão de pessoas e a riqueza das diversidades no contexto contemporâneo.