

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

Tiago Henrique Silva Toledo

**DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE ACESSO E
ASCENSÃO DE GRUPOS MINORIZADOS NO MERCADO DE TRABALHO**

Belo Horizonte
2024

Tiago Henrique Silva Toledo

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE ACESSO E
ASCENSÃO DE GRUPOS MINORIZADOS NO MERCADO DE TRABALHO

Versão final

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica com Ênfase em Gestão de Negócios Sustentáveis.

Orientador: Prof. Dr. Luís Fernando Silva Andrade

Belo Horizonte
2024

Ficha catalográfica

T649d Toledo, Tiago Henrique Silva.
2024 Diversidade, equidade e inclusão [manuscrito]: um estudo sobre acesso e ascensão de grupos minorizados no mercado de trabalho/
Tiago Henrique Silva Toledo. – 2024.
1 v.: il.

Orientador: Luís Fernando Silva Andrade

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Mercado de trabalho. 2. Administração. I. Andrade, Luís Fernando Silva. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/ 001/2025



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **TIAGO HENRIQUE SILVA TOLÊDO**, matrícula nº **2022661170**. No dia 27/03/2024 às 09:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE ACESSO E ASCENSÃO DE GRUPOS MINORIZADOS NO MERCADO DE TRABALHO**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Luís Fernando Silva Andrade, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

95 pontos (noventa e cinco), trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27/03/2024.

Documento assinado digitalmente
gov.br LUIS FERNANDO SILVA ANDRADE
Data: 27/03/2024 10:04:26-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Luís Fernando Silva Andrade _____
(Orientador - CAD/UFMG)

Documento assinado digitalmente
gov.br ANDRE LUIZ DE PAIVA
Data: 27/03/2024 11:13:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. André Luiz de Paiva _____
(Membro avaliador da banca - CESG)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) por tornar essa experiência da especialização extremamente proveitosa, convergente em meus objetivos profissionais e com a qualidade do ensino inquestionável. O que reforça a importância das instituições públicas de ensino para o desenvolvimento acadêmico e pesquisa científica.

Agradeço aos professores da UFMG, pelo comprometimento, disponibilidade, competência e dedicação. Sem dúvida, foram fundamentais para complementação, contextualização e enriquecimento das discussões na área do gerenciamento estratégico.

Agradeço ao professor, Luís Fernando Silva Andrade, pela parceria, apoio, incentivo e por acreditar na proposta de pesquisa, mesmo em meio às dificuldades encontradas ao longo do percurso.

Agradeço a Deus, minha família, namorado e amigos pelo incentivo e por acreditarem nos meus sonhos e abraçarem os desafios comigo.

Agradeço, por fim, as cinco pessoas que contribuíram para realização do trabalho. A boa vontade, a disponibilidade de tempo, o compartilhamento das histórias e a atenção foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

O tema deste estudo é o entendimento das principais barreiras enfrentadas por grupos minorizados para ingresso e ascensão no mercado de trabalho. A pergunta de pesquisa proposta foi “Quais as percepções de pessoas pertencentes a grupos minorizados acerca das principais barreiras enfrentadas para ingresso e ascensão no mercado de trabalho?”. O objetivo geral desta pesquisa foi compreender quais foram as principais barreiras de ingresso no mercado de trabalho e ascensão profissional enfrentadas por pessoas pertencentes a grupos minorizados. Os objetivos específicos delineados foram: i) compreender a visão dos sujeitos de pesquisa acerca do processo de implementação de políticas de diversidade nas organizações e, ii) comparar os elementos comuns e díspares das experiências vivenciadas por essas pessoas. Os grandes temas que fundamentam este trabalho são: gestão de pessoas, diversidade, equidade e inclusão (DEI), políticas de diversidade nas organizações e grupos minorizados. A abordagem metodológica adotada foi qualitativa, do tipo descritiva. A técnica de coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e que condicionaram a análise dos dados por meio dos conteúdos. Os resultados reforçam a necessidade cada vez mais frequente da discussão deste assunto, tendo em vista sua abrangência e complexidade e reafirma a necessidade de revalidação das inserções ideológicas, que orientam e determinam os papéis atribuídos para cada um na sociedade. Por meio deste estudo, observou-se, ainda, por meio dos relatos, similaridade nas dificuldades enfrentadas para ingresso no mercado de trabalho para os perfis entrevistados. De forma complementar ainda, constatou-se que a autoconfiança, empoderamento, resiliência e persistência foram fundamentais para que os sujeitos de pesquisa sobressaíssem aos baixos números que as estatísticas apresentam. Nota-se que a diversidade tem correlação direta com a inclusão e, ao se tratar das relações humanas, exige amadurecimento, escuta ativa e, sobretudo, sensibilidade e acolhimento. Essa temática é pautada em referencial histórico de luta, portanto, um fenômeno que vai além da exclusão social por privilégios.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), Políticas de diversidade nas organizações e Grupos minorizados.

ABSTRACT

The theme of this study is the understanding of the main barriers faced by minority groups when entering and advancing in the job market. The proposed research question was “What are the perceptions of people belonging to minority groups regarding the main barriers faced to entry and advancement in the job market?”. The general objective of this work was to understand the main barriers to entry into the job market and professional advancement faced by people belonging to minority groups. The specific objectives outlined were: i) to understand the research subjects' vision regarding the process of implementing diversity policies in organizations and, ii) to compare the common and disparate elements of the experiences lived by these people. The major themes underlying this work are: people management, diversity, equity and inclusion (DEI), diversity policies in organizations and minority groups. The methodological approach adopted was qualitative, descriptive. The data collection technique occurred through semi-structured interviews that conditioned data analysis through content. The results reinforce the increasingly frequent need to discuss this subject, given its scope and complexity, and reaffirm the need to revalidate ideological insertions, which guide and determine the roles assigned to each person in society. Through this study, it was also observed, through the reports, similarity in the difficulties faced in entering the job market for the profiles interviewed. Furthermore, it was found that self-confidence, empowerment, resilience and persistence were fundamental for the research subjects to stand out from the low numbers that the statistics present. It is noted that diversity has a direct correlation with inclusion and when dealing with human relationships it requires maturity, active listening and, above all, sensitivity and acceptance. This theme is based on a historical reference of struggle, and is, therefore, a phenomenon that goes beyond social exclusion due to privileges.

Keywords: People management, Diversity, Equity and Inclusion (DEI), Diversity policies in organizations and Minority groups.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Enquadramento das cinco pessoas entrevistadas	21
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	11
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	11
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	12
2.2 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DEI).....	14
2.3 POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	15
2.4 GRUPOS MINORIZADOS.....	18
3 METODOLOGIA.....	20
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	23
4.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	23
4.2 – EXPERIÊNCIA DOS ENTREVISTADOS NO MERCADO DE TRABALHO	24
4.3 – BARREIRAS E DIFICULDADES DE ACESSO ÀS ORGANIZAÇÕES.....	25
4.4 – AVALIAÇÃO DE CENÁRIO E PERSPECTIVAS	31
5 CONCLUSÕES	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
APÊNDICE	40

1. INTRODUÇÃO

As relações humanas sempre deverão ser tratadas com cuidado considerando a complexidade que o tema exige. Não só pelo contexto diverso, mas pela necessidade de adaptação às condições do ambiente que está inserido, à multidisciplinaridade do tema e, sobretudo, por estar associado às pessoas – que possuem necessidades e desejos específicos. No ambiente de trabalho, essa pauta não é diferente, seja orientado pelas ambições individuais que, direta ou indiretamente, se esbarram nas barreiras estruturais e em outros problemas da sociedade.

Desde a década de 90, estudos e debates acerca do racismo, capacitismo, sexismo, LGBTQIAP+fobia, entre outros que permeiam o ambiente de trabalho, vêm sendo realizados no Brasil e em outros países do mundo. Por se tratar de uma problemática social, cujos reflexos são vistos também nas organizações, tornam-se associados e exigem discussões frequentes sobre o tema considerando, sobretudo, a abrangência e cobranças da sociedade civil ao longo dos anos. Assim, os conceitos de diversidade, inclusão, equidade, interseccionalidade, orientação social, identidade de gênero, representatividade, visibilidade, por exemplo, têm tido enfoque maior quando se fala em políticas afirmativas nas empresas.

As discussões sobre os temas que correlacionam a diversidade nas organizações têm base fundamentada legalmente em tratados e convenções da ONU (Organização das Nações Unidas) bem como legislações nacionais (Teixeira et. al., 2021). A abordagem tem sido realizada por meio de terminologias específicas como o DEI (diversidade, equidade e inclusão), em que os grupos de estudo e afinidades dentro das organizações, por exemplo, têm papel fundamental para os avanços seguros, sustentáveis e efetivos dessa temática. O objetivo dessas pesquisas científicas e estudos é o incentivo, orientação e fomento a ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos com enfoque nos grupos minorizados da sociedade (LGBTQIA+, negros, indígenas, mulheres e pessoas com algum tipo de deficiência física, por exemplo).

Pesquisas recentes realizadas pela revista HSM Management, mostram que, aproximadamente, 1/3 das empresas brasileiras não empregam pessoas com algum tipo de deficiência e apenas 0,4% das mulheres negras estão em cargos diretivos. Esses números trazem o reflexo da necessidade contínua da promoção de dinâmicas que tenham como propósito entender os motivos, questionar os porquês e propor alternativas que

garantam a inserção das pessoas que não estejam encaixadas num padrão definido para a sociedade. Em contrapartida, a proposição de um ambiente de trabalho diverso, também constatado por meio de pesquisas científicas, traz resultados significativos no que tange à inovação, criatividade e lucratividade, por exemplo. Aponta-se ainda melhora de aproximadamente 15% no desempenho e performance para equipes compostas por quórum diverso.

No âmbito das organizações privadas, pode-se destacar a Lei 8.213/91 (Brasil, 1991), que prevê a contratação de pessoas com deficiência, que é a única garantia e obrigatoriedade para contratação dessas pessoas nas empresas. Nos demais âmbitos, não há nenhuma lei ou incentivo nesse quesito, o que enfraquece a luta histórica desses grupos. Sobretudo, observa-se crescente interesse das organizações privadas (incentivado, também, por questões sociais) no desenvolvimento de políticas e cultura organizacional que priorizem esses grupos.

DEI dentro das organizações traz desafios muito maiores diante da área de gestão de pessoas e liderança que, nessa vertente, devem ser orientadas para a promoção de ações que minimizem os problemas estruturais da sociedade para esses grupos representativos. Além do entendimento das organizações da necessidade desse olhar, é necessário também que haja preparação e letramento do efetivo para garantia de uma cultura organizacional menos excludente e que garanta um ambiente de trabalho psicologicamente seguro para essas pessoas. Nesse sentido, os líderes desempenham papel fundamental na promoção e tutoria junto às pessoas que compõem as equipes.

1.1 Problema de Pesquisa

Diante do exposto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as percepções de pessoas pertencentes a grupos minorizados acerca das principais barreiras enfrentadas para ingresso e ascensão no mercado de trabalho?

1.2 Objetivos

Os objetivos propostos neste estudo buscam responder à problemática supracitada. Dessa forma, apresenta-se, a seguir, o objetivo geral delineado, assim como os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é compreender quais foram as principais barreiras de ingresso no mercado de trabalho e ascensão profissional enfrentadas por pessoas pertencentes a grupos minorizados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Apresentam-se como objetivos específicos desta pesquisa os seguintes pontos:

- a) Compreender a visão dos sujeitos de pesquisa acerca do processo de implementação das políticas de diversidade nas organizações; e
- b) Comparar os elementos comuns e díspares das experiências vivenciadas por essas pessoas.

1.3 Justificativa e Relevância

A justificativa para realização da pesquisa se baseia, essencialmente, na questão social, tendo em vista principalmente a complexidade do assunto – que por vezes tem as discussões mitigadas no contexto organizacional. Observa-se evolução significativa na abordagem, estudos e pesquisas sobre os tópicos de diversidade, equidade e inclusão, mas há muito a evoluir tendo em vista o quão pouco representativos são os números diante do posicionamento de grupos minorizados nas empresas. Essa pauta torna-se ainda mais relevante e necessária quando as políticas e ações afirmativas não são eficientes o suficiente para garantia de permanência e sustentabilidade dentro do ecossistema organizacional. Nesse sentido, esse estudo se justifica mais ainda, visto que aborda, sobretudo, as relações humanas, um assunto permanentemente atual e histórico contínuo de luta.

Alves e Galeão-Silva (2004) atestam que a gestão da diversidade nas organizações teve origem nas ações afirmativas, cuja premissa baseia-se na aceção de que há necessidade de ingerência política para reversão dos quadros de desigualdade observados em determinadas sociedades. Assim, entende-se que ações afirmativas correspondem a um conjunto de políticas públicas específicas destinadas a membros de grupos sociais atingidos por diversas formas de exclusão social aos quais é negado o tratamento igualitário no acesso e na obtenção de diversas oportunidades.

Nesta proposta de estudo e pesquisa, fala-se sobre a possibilidade de transformação de vidas por meio de oportunidades, seja nas relações de trabalho ou nas relações sociais como um todo. Atualmente, no âmbito privado, contamos com legislação com previsibilidade de cotas para contratação apenas de pessoas com deficiência, dessa forma destaca-se ainda que “a legislação é importante, mas não é suficiente para as empresas incluírem em seus quadros pessoas com deficiência com qualidade e consistência”, de acordo com Schwartz e Haber (2009, p. 22). Pode-se extrapolar essa questão para outros grupos minorizados, uma vez, mesmo que sem a ausência de aspectos legais, como é o caso de pessoas negras e mulheres em empresas privadas, as iniciativas não podem se resumir ao ingresso de grupos minorizados, mas envolver desenvolvimento profissional e um ambiente acolhedor para que, de fato, esses grupos sejam incluídos nas organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com vistas a fundamentar teoricamente o objetivo deste trabalho, que é buscar entender as principais dificuldades enfrentadas por cinco pessoas pertencentes a grupos minorizados diante do mercado de trabalho, os subtemas que embasam esta pesquisa são: gestão de pessoas, diversidade, equidade e inclusão (DEI), políticas de diversidade nas organizações e grupos minorizados.

2.1 Gestão de Pessoas

No âmbito organizacional, é comum que haja uma relação entre as pessoas que nele trabalham, visto que os relacionamentos internos e externos são importantes instrumentos no modo como a empresa desenvolve o seu trabalho, além de compor importantes resultados na organização (GRANT, 2021). Nesse sentido, é interessante abordar sobre Gestão de Pessoas, que se trata de um meio que vem avançando nos ambientes organizacionais a fim de estabelecer um maior ordenamento e interação entre as pessoas que trabalham nas empresas, fazendo com que haja um alinhamento estratégico e eficaz dentro da organização (GIL, 2006; CHIAVENETO, 2009). Segundo Chiavenato (2014) ainda, o contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. Dessa forma, o gerenciamento de pessoas orienta-se em ações de engajamento, desenvolvimento e motivação e *feedback*, pela identificação e desenvolvimento de novos

potenciais e pela proposição de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro e sustentável.

A área de gestão de pessoas nas organizações tem atuação de forma complementar à área de Recursos Humanos e forte papel na cultura organizacional que deseja evidenciar no mercado de trabalho. O setor de Recursos Humanos relaciona-se com a forma estrutural da empresa, prestando assessoria em todos os setores, em treinamentos e entrevistas, por exemplo. Já a Gestão de Pessoas corresponde a um trabalho mais totalitário e abrangente que tem como objetivo buscar resultados para a empresa e que vise contribuir tanto para o ambiente organizacional como também para o colaborador de forma individual. Nesse sentido, para Chiavenato (2014, p. 14), a Gestão de Pessoas se trata de um conjunto integrado de atividade de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à Organização. Ou seja, a gestão configura a estratégia por detrás dos objetivos tendo o bem-estar das pessoas como prioridade para atingir as metas da organização.

Considerando a complexidade das relações humanas e pluralidade do ser, o gerenciamento de pessoas tem papel fundamental na proposta de ambientes inclusivos e diversos, porque só há diversidade quando há inclusão. Nesse contexto, a gestão de pessoas (juntamente aos líderes que colocam em práticas as ferramentas e processos que são propostas pelo setor) tem papel fundamental, senão o mais importante de todos eles.

A Gestão de Pessoas exige, sobretudo, reconhecimento dos privilégios, elaboração de ações e planos, por exemplo, para que haja condições das pessoas alcançarem os objetivos nas organizações. Dessa forma, os posicionamentos nas organizações passam a ser delimitados a partir de estratégias que visam promover o desenvolvimento dos seus colaboradores por meio de práticas gerenciais que trazem consigo a busca pelo alinhamento, tendo em vista um sistema estratégico que venha a aparecer no setor de Gestão de Pessoas e mostre a importância que o capital humano pode ser indispensável nas organizações (FONSECA et al., 2013).

Complementar a implementação de ferramentas de promoção da diversidade e inclusão, conta-se com diversas ferramentas (como avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional, por exemplo) que possibilitam uma avaliação mais aprofundada da cultura organizacional e garantem a possibilidade de aplicação (e revalidação) de, por meio de uma cultura que seja fundamentada na meritocracia, garantia de oportunidade iguais, “tratamento igual para os iguais, e tratamento diferente para os diferentes”.

Reforçado por meio da conceituação teórica, a proposta de um ambiente diverso também é atribuição da área de gente por benefícios variáveis que traz para alavancagem dos negócios e obtenção de melhores resultados, quais sejam: criatividade, melhorias nos resultados e diminuição da rotatividade, dentre outros.

2.2 Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

Os conceitos de diversidade, equidade e inclusão (DEI) são tratados em sua maioria como temas iguais não só por aparecerem em sua maioria juntos, mas por serem correlacionáveis. Entretanto, as terminologias são diferentes e complementares. A diversidade abraça as variações físicas, psicológicas, sociais e emocionais que o ser humano pode ter. A idade, etnia, cultura, religião, sexualidade, forma e aparência física, impedimentos de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, entre outros, correspondem a parte das subdivisões que contemplam a pluralidade e forma diversa da percepção humana. Podemos considerar ainda que:

“A diversidade é um conceito que se refere ao modo como os indivíduos diferem entre si, em termos de bases pessoais ou em relação as características ligadas a organização em que a pessoa atua. Sob essa perspectiva, pode ser considerado um conceito multidimensional que abrange diferenças individuais étnico-racial, de gênero, orientação sexual, da geração, da classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regional, profissional, política e de outras afiliações pessoais. Essas características geralmente estão categorizadas como visíveis e invisíveis.” (MACCALI *et. al.*, 2015).

A inclusão, diferentemente, tem como objetivo criar o sentimento de pertencimento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, seja por meio de ações e/ou políticas específicas e da valorização das pessoas garantindo as mesmas oportunidades e proporcionando um ambiente de trabalho psicologicamente seguro e justo. Já a equidade tem como viés o senso de justiça, que considera todos os seres humanos iguais, mas como oportunidades e privilégios, e o senso descrito entra como um fator de balizamento e equilíbrio nessa relação.

Os conceitos são tratados de forma complementar. Para que haja diversidade, por exemplo, é necessário que haja inclusão. Ou seja, atuam de forma entrelaçada e concomitante. Assim, “Diversidade é convidar para a festa, inclusão é tirar pra dançar.”

(Mota *et. al.*, 2022, p. 25). Mota (2022) cunhou 6C`s da diversidade que são usados como referência para implementação da diversidade: Curiosidade, em que o autor entende que está aberto para novas experiências, narrativas e vivências; Conhecimento, que tem como foco a compreensão do processo; Colaboração, que tem como objetivo melhores resultados; Comprometimento, que é entendida como a disciplina do progresso; Coragem, para avanços; Convívio, no sentido de integralização do dia a dia. Estas formam a base fundamental para a elaboração de planos de ação que visem à implementação das políticas DEI.

Fatores como diversidade, equidade e inclusão relacionam-se diretamente com o perfil da liderança e da cultura organizacional da empresa. A pluralidade das organizações deve propor acolhimento por meio do letramento da equipe, ênfase na tolerância e respeito e do amadurecimento das relações interpessoais. A implementação de políticas de DEI devem ser orientadas, sobretudo, com cuidado, preparação, ponderação e instrução. Os impactos e respostas para tal estão diretamente relacionados à assertividade das ações e planos traçados para ingresso de pessoas diversas no time e exigem olhar atento às mudanças e adaptações necessárias ao longo do processo.

2.3 Políticas de Diversidade nas organizações

Segundo Briscoe e Safford (2014, apud, Sales, 2022), “os “Grupos de Afinidade” com foco em Diversidade podem ser definidos como grupos de funcionários (as) que atuam dentro de uma organização e compartilham uma identidade em comum [...]”. Os grupos são formados por similaridade, por semelhanças e afinidades, principalmente. A fundamentação de formação dos grupos de afinidades é psicológica e relaciona os vieses inconscientes que estão diretamente associados às experiências pessoais e configura as redes de apoio que têm correlação com o reconhecimento e acolhimento. Dentro do contexto organizacional, as propostas de ambientes diversos devem escutar esses grupos para que sejam entendidas as suas vulnerabilidades, necessidades, objetivos e dificuldades, para que haja garantia de igualdade de oportunidades e a manutenção de um ambiente saudável e justo.

Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 10-11) afirmam que diversidade diz respeito à variedade, à coexistência ou à convivência de diferentes ideias, características, condições (físicas, socioculturais, políticas, ideológicas etc.) ou elementos que podem ser, inclusive, conflitantes entre si no que diz respeito a determinado assunto, valor, condição,

estilo de vida ou ambiente. A ideia de diversidade está ligada a: conceitos de heterogeneidade e variedade, pluralidade e multiplicidade; diferenças de pontos-de-vista e modos de abordar e perceber o mundo; tolerância e respeito mútuo; compreensão e multiplicidade de variedades possíveis na contemporaneidade. Nesse sentido, muitas empresas, hoje, já possuem setor específico que visa à promoção de políticas DEI nas organizações, algumas com processo estruturado, outras em processo de implementação e algumas ainda sem projeções de inserção. Contudo, já se observam crescentes incentivos de programas nas empresas de porte maior. Segundo (Mota et. al., 2022, p. 61), essas iniciativas são chamadas de Ativismo Corporativo, cuja avaliação é positiva pela influência exercida nas organizações e movimentação que gera na sociedade.

A implementação dessas políticas não difere da conceituação que é fundamentalmente complexa. Em sua maioria, é direcionada por especialistas no tema, exige mudança na concepção da cultura organizacional internamente e necessita do apoio na rotina dos líderes e liderados para garantia de cumprimento das mudanças que se pretende externar ao mercado. Hoje no Brasil, conta-se com algumas empresas especializadas em consultoria sobre o tema e que se tornaram um modelo de negócios, dentre elas: CKZ Diversidade, Mais Diversidade, TODXS, entre outras. As empresas que possuem políticas de DEI estruturadas têm se destacado no mercado. De acordo com estudo divulgado pela *McKinsey & Company Diversity Matters (2019/2020)*, “empresas que apostam em diversidade têm 152% mais chances de os colaboradores proporem novas ideias e soluções inovadoras, 33% mais chances de terem melhor performance financeira, e 27% mais chances de superar concorrentes em criação de valor a longo prazo.” (Mota, et. al., 2022, p.60).

“Se temos que inovar e temos em nossas empresas todos iguais no sentido de mesma formação, mesma cultura, mesma raça como resultado, provavelmente teremos as mesmas ideias. Equipes totalmente brancas, por exemplo, não entendem o que pensam mais de 54% da população, por exemplo, que é negra [...]”. (Mota et. al., 2022, p. 60).

Freitas (2021, p. 1) afirma que “para aumentar o processo de inovação, com sua pluralidade de ideias e experiências, e engajar diferentes públicos, empresas precisam contar com colaboradores que possam representá-las da melhor forma”.

Inicialmente e como parte do processo, cabe às lideranças das organizações realizarem estudos e promoverem conscientização em relação aos desafios e à complexidade dessas vertentes tendo em vista a abrangência e integralidade – diretamente

apoiadas nas políticas que se pretende implementar. Antes de tudo, é necessário entendimento da realidade e preparação para elaboração de um plano consistente e sustentável. No início, deve ser realizado um diagnóstico para entender como está a situação da organização, hoje, e após essa etapa são definidos metas e objetivos com métricas cujos resultados podem ser mensurados. Em sua maioria, as propostas são orientadas também ao modelo cultural, posicionamento do negócio no mercado e entendimento de como as políticas e código de conduta da empresa estão organizados e como são conduzidos internamente.

O planejamento e a organização são fundamentais para o êxito na implementação de políticas de promoção da diversidade e inclusão nas organizações pela comprovada influência na diminuição do assédio, capacitismo, racismo, machismo, homofobia ou transfobia, por exemplo.

Os líderes são responsáveis por exercer influência e colaborar no engajamento da equipe para que o ambiente de trabalho garanta aos colaboradores os sentimentos de pertencimento, colaboração e, sobretudo, o desenvolvimento de outras habilidades como a criatividade e inovação, por exemplo. Dessa forma, os líderes assumem grande tarefa não só no apoio da formulação dos itens que compõem a proposta, mas na avaliação contínua e garantia da saúde e evolução de cada uma delas. Sobretudo, devem exercer escuta ativa para entender e compreender as vulnerabilidades dos grupos de diversidade para que as estratégias sejam realmente eficazes. Reforça-se que, continuamente, são realizadas atualizações com base nas necessidades. Em resumo, os líderes desempenham papel fundamental não só na implementação como também no apoio ao letramento e conscientização das pessoas em relação ao ambiente diverso projetado à organização.

Em contrapartida e de forma complementar a essas ações e políticas, vale ressaltar a conceituação do *tokenismo*, que é um fenômeno que indica a suposta inclusão vinculada à diversidade nas organizações sem que tenham de fato participação efetiva. O *tokenismo* é identificado por Kanter (1977) como evidência da sustentação de que grupos minorizados, por vezes, são inseridos nas empresas apenas como meio de sinalização para o mercado. Como primeiro fato limitador às iniciativas de promoção da diversidade de gênero, ou ao estado de token (símbolo), por exemplo, é que poucas mulheres que ocupam espaços dominados por homens ficam sujeitas, sendo tratadas como representantes da categoria “mulher” em detrimento de sua individualidade¹. Essa metáfora surgiu na

¹ Those women who were few in number among male peers and often had ‘only woman’ status became tokens: symbols of how-women-can-do, stand-ins for all women. Sometimes they had the advantages of

tentativa de buscar explicar os porquês dessa liderança feminina ter apenas um valor simbólico e, por isso, não representar necessariamente um avanço rumo à igualdade de gênero organizacional (Zimmer, 1998). Diante disso, o *tokenismo* pode ser identificado praticamente em todos grupos minorizados sub-representados nas organizações.

As ações de diversidade não são garantia de combate aos preconceitos, pois muitas empresas, pressionadas institucionalmente, investem em práticas apenas para se legitimarem junto ao mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007), aos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008) e a outros públicos de interesse, sem reestruturarem seus pilares éticos, divulgando a diversidade mais do que, de fato, a implementam. Em uma sociedade em que ainda não há equilíbrio entre os chamados grupos minorizados nos diferentes espaços de atuação (FERREIRA, 2006), barreiras culturais devem ser identificadas e corrigidas de modo a ampliar a escuta das vozes desses grupos e sua participação nos processos de decisão e na liderança das organizações. Um balanceamento harmonioso de diversidade em corporações é benéfico, pois agrega potencialidades de uma variada gama de pensamentos gerando melhores resultados dos pontos de vista econômico e social (BULGARELLI, 2016). Assim, a promoção da diversidade não pode ser entendida como um programa social, mas, sim, como um projeto mutável e continuamente estruturado – pautada no respeito e acolhimento de grupos representativos e na garantia das oportunidades em todos os setores da sociedade.

2.4 Grupos Minorizados

Ao se falar sobre diversidade, comumente é feita a associação com minorias e grupos minorizados. Tais nomenclaturas não dizem respeito a números quantitativos de indivíduos, mas sim a “setores qualificadamente minoritários pela ocultação do ser e da voz [...] ou seja, dessa perspectiva, consideramos como grupos minorizados por estruturas sociais de poder.” (OLIVEIRA; NASCIMENTO; MACHADO, 2018, p.27).

O uso do termo “grupos minorizados” tem se tornado, cada vez, mais relevante no âmbito sociopolítico e acadêmico. O professor Ricardo Alexino Ferreira (USP), faz uso do termo e explica em nota de rodapé que:

those who are ‘different’ and thus were highly visible in a system where success is tied to becoming known. Sometimes they faced the loneliness of the outsider, of the stranger who intrudes upon an alien culture and may become self-estranged in the process of assimilation.” (KANTER, Rosabeth Moss. Men and Women of the Corporation. 2ª ed. Nova Iorque:Basic Books, 1993, p. 324)

O termo “Grupos minorizados” tem o sentido conceitual de segmentos sociais que, independentemente da quantidade, têm pouca representação social, econômica (inserção no mercado de trabalho, ocupação de cargos de poder e outros) e política. Estes grupos, muitas vezes, estão à margem dos interesses sociais (se não for no aspecto econômico, como no caso dos judeus, são estigmatizados no aspecto cultural e social). O termo anterior a de grupos minorizados, era o de grupos minoritários. No entanto, o termo começou a provocar confusão semântica já que muitas pessoas atribuíam a estes grupos características de serem poucos indivíduos, o que seria uma incoerência, uma vez que no Brasil, por exemplo, a população negra corresponde a 44% dos brasileiros e, mesmo assim, este grupo é considerado minorizado. Estão neste bojo conceitual os negros, os homossexuais, as mulheres, os judeus, os nordestinos, os deficientes físicos ou mentais, os obesos e outros.”

Entre os grupos minorizados, também entendido como grupos de afinidades, os temas podem estar associados a gênero, orientações, sexualidade, deficiências, etnia e raça, religiões, dentre outros. Sobre gênero, por exemplo, Scott (1990, p. 14, apud Torrão Filho, 2005, p. 134) afirma que é “um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder.” De forma geral, os conceitos estão interligados ao conceito de interseccionalidade que:

“[...] investiga como as relações interseccionais de poder influenciam as relações sociais em sociedades marcadas pela diversidade, bem como as experiências individuais na vida cotidiana. Como ferramenta analítica, a interseccionalidade considera que as categorias de raça, classe, gênero, orientação sexual, nacionalidade, capacidade, etnia e faixa etária – entre outras – são inter-relacionadas e moldam-se mutuamente. A interseccionalidade é uma forma de entender e explicar a complexidade do mundo, das pessoas e das experiências humanas. (COLLINS; BILGE, 2020, p. 16).

Conceituações como representatividade e visibilidade, por exemplo, elucidam as diferenças que são experienciadas no cotidiano. De forma complementar e associado às conceituações que correlacionam os grupos minorizados, observa-se a influência da identidade de gênero em que Barbosa *et. al* (2017) indica que, sem o processo de reconhecimento da identidade, a pessoa terá as suas expectativas de vida frustradas, tanto no âmbito público quando no âmbito privado, uma vez que ficam prejudicados todos os

seus direitos jurídicos, principalmente aqueles relativos às suas relações familiares, os quais tem direta e significativa repercussão nas relações patrimoniais, o que gera consequências incisivas na discriminação e exclusão social do indivíduo. Bento (2016), reitera, ainda, que se pode pensar que as pessoas transexuais buscam realizar intervenções corporais para estabelecer a correspondência socialmente exigida entre gênero e sexo, entretanto, fazendo uma análise mais aprofundada, inclusive, levando em consideração a ideologia do estigma, o que essas pessoas realmente tentam alcançar é o seu pertencimento à humanidade.

Na primeira avaliação realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2019, que tinha como objetivo avaliar a quantidade de pessoas com 18 anos ou mais que se declaram gays, lésbicas ou bissexuais, indica que 2,9 milhões de pessoas reconhecem como tal. Para o censo, também do IBGE, referente ao ano de 2022 que tinha como objetivo avaliar a quantidade de pessoas autodeclaradas pretas, o resultado foi de, aproximadamente, 11%, e a referência para percentual para pessoas com algum tipo de deficiência é de, aproximadamente, 9% da população. Butler (2019) reforça a teoria de que as pessoas transexuais estão situadas em diferentes posições de precariedade, que podem acentuar a vulnerabilidade. Benevides (2023) destaca, ainda, que, no Brasil, são recorrentes os relatos de expulsão precoce de casa, evasão escolar e acesso precário ao mercado de trabalho. Esses números são exemplos do quão significativa e ampla é a referência percentual e numérica de pessoas que compõem os grupos minorizados no Brasil, e que reforçam a necessidade de políticas que minimizem os impactos segregativos da sociedade, visem e condicionem acessos destas pessoas em todas as esferas sociais.

3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral deste estudo que foi compreender quais foram as principais barreiras de ingresso no mercado de trabalho e ascensão profissional enfrentadas por pessoas pertencentes a grupos minorizados, a abordagem metodológica caracteriza-se como qualitativa, do tipo descritiva. Segundo Borges *et al.* (2020), a “pesquisa qualitativa é utilizada para explorar e compreender os significados atribuídos pelos indivíduos aos fenômenos ou situações vivenciadas” (BORGES *et al.*, 2020, p. 14).

Com base na estratégia e objetivos do projeto e pelos critérios acessibilidade e disponibilidade, principalmente, foram entrevistadas 5 (cinco) pessoas que compõem

grupos minorizados para serem os sujeitos de pesquisa deste estudo. A seleção teve como critério a escolha de casos que expliquem as argumentações teóricas da pesquisa. Essa seleção teve como referência principal uma rede social profissional (LinkedIn), cujos filtros para seleção foram: diversidade, inclusão, LGBTQIAP+, por exemplo. Os nomes das cinco pessoas entrevistadas encontram-se no Quadro 01, a seguir:

Quadro 1 - Enquadramento das cinco pessoas entrevistadas

Nome Fictício	Idade	Localização	Identidade de Gênero	Área de Atuação	Raça
Marcela	27	São Paulo/SP	Trans não binário	Técnico em Artes Cênicas e Comunicação Social	Parda
Amanda	33	São José dos Campos/SP	Cisgênero	Gerente de Gente e Gestão	Negra
Beatriz	35	Macapá/AP	Mulher transexual	<i>Product Design</i>	Parda
Maria	27	Porto Alegre/RS	Travesti	<i>Desenvolvedor de Software</i>	Branca
Jorge	35	Blumenau/SC	Homem Trans	<i>Head e Diretor de Design</i>	Amarelo

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas on-line. Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias, hipóteses e suposições que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). Assim, entende-se que esse tipo de entrevista consiste em um modelo de entrevista flexível em que há roteiro prévio e espaço para perguntas fora do que havia sido planejado. Dessa forma, a referência para a estruturação das perguntas da entrevista seguiu as seguintes

categorias: contextualização e identificação, experiência do entrevistado e perspectiva de mercado e análise do entrevistado (Apêndice A).

Borges et al. Reforça que a “entrevista é a estratégia de coleta de dados mais utilizada nos estudos qualitativos” (BORGES *et al.*, 2020, p. 85). Por meio do roteiro aplicado, foi possível realizar interpretações subjetivas e de constatação do problema de pesquisa proposto. Esse modelo de roteiro serviu para direcionamento das perguntas o qual tinha como objetivo extrair o máximo de informações, mas que exigiu (com base nas experiências de cada um dos entrevistados) algumas adaptações, o que é permitido ao se realizar entrevistas semiestruturadas. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, no início do contato.

A análise dos dados das entrevistas ocorreu por meio da análise dos conteúdos das entrevistas que, segundo Gil (2008), consiste em uma série de pressupostos que servem como suporte para captar diferentes perspectivas. Dessa forma, considerando as perguntas estruturadas para a entrevista, foi possível identificar as principais dificuldades encontradas pelo grupo de pesquisa, percepção do mercado em relação ao ingresso de pessoas que compõem os grupos minorizados no mercado de trabalho, a avaliação de cada um dos entrevistados em relação às perspectivas e aos avanços necessários em relação à discussão dessa temática e, de forma conclusiva, os pontos de convergência e divergência entre os relatos.

No tocante às limitações de estudo, identificaram-se atrasos por: alteração da proposta de estudo que, inicialmente, tinha viés quantitativo e com foco específico em grupos minorizados em posições de liderança, dificuldade de encontrar perfis com disponibilidade e interesse para participação da pesquisa, dificuldade de compatibilização das agendas para agendamento das entrevistas e interpretações equivocadas nos perfis identificados como potenciais para apoio no desenvolvimento do projeto – tendo em vista que, em 1 (um) caso, ocorreu um retorno inesperado, grosseiro e mal interpretado por parte do perfil contactado. No geral, as entrevistas ocorreram de forma linear e espontânea. Por se tratar de perfis já egressos no mercado, a comunicação foi muito fluida e, por vezes, já trazia em abordagens semelhantes respostas para outras perguntas que seriam realizadas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os resultados encontrados e as respectivas análises estão descritos a seguir. Conforme notado no referencial metodológico, as informações seguem a estrutura do roteiro de entrevista semiestruturado.

4.1 – Contextualização e Identificação dos Entrevistados

Marcela é da cidade de São Paulo – SP e mora na região periférica do município (Grajaú). Tem 27 anos e seu nível de escolaridade é o ensino técnico, sua área de formação é artes cênicas. Atualmente, trabalha na área de formação e com comunicação social. Identifica-se como uma pessoa trans não binária e, em relação à cor, identifica-se como uma pessoa não branca/parda.

Amanda é da cidade de São Paulo – SP e mora no município de São José dos Campos - SP. Tem 33 anos e nível de escolaridade superior. Atualmente, trabalha como Gerente de Recrutamento e Seleção e Marca Empregadora de uma empresa multinacional. Identifica-se como uma pessoa heterossexual e, em relação à cor, identifica-se como uma pessoa negra.

Beatriz é da cidade do Macapá – Amapá, onde reside atualmente. Tem 35 anos e nível de escolaridade superior incompleto. Atualmente, trabalha como *Product Design* numa empresa nacional. Identifica-se como uma mulher transexual e, em relação à cor, identifica-se como uma pessoa parda.

Maria é da cidade de Porto Alegre – RS, onde reside atualmente. Tem 27 anos e nível de escolaridade superior completo. Atualmente, trabalha como Desenvolvedora de *software* numa empresa do segmento. Identifica-se como travesti e, em relação à cor, identifica-se como uma pessoa branca.

Jorge é da cidade de Curitiba - PR, mas reside na cidade de Blumenau – SC, onde se sente mais confortável e acolhido para viver. Tem 34 anos e nível de escolaridade superior. Atualmente, trabalha como *Head e Diretor de Design* numa empresa brasileira. Identifica-se como homem transexual e, em relação à cor, identifica-se como uma pessoa amarela.

4.2 – Experiência dos Entrevistados no Mercado de Trabalho

No tocante às experiências dos entrevistados, Marcela reconhece que, durante a vida, teve que aprender a se esconder para sobreviver em determinados locais e, assim, desenvolveu a timidez como forma de se proteger. Atualmente, tem a comunicação social como fonte de renda e sobrevivência. E como parte do processo de autoconhecimento (considerando a vocação nas artes cênicas), usou a referência do teatro como subterfúgio. Marcela indica ainda que começou a trabalhar com 15 anos e que teve diversas experiências informais (como professor de informática, por exemplo) e como menor aprendiz. Nessa última, descreve com detalhes as dificuldades já no processo seletivo pela resistência observada pelas pessoas por detrás do processo em lidar com uma pessoa transexual.

Em contrapartida, Amanda, mesmo que de origem familiar simples, teve peso significativo na cobrança dos pais do contexto da educação, cuja pauta era inegociável. Estudou numa instituição de ensino pública (USP – Universidade de São Paulo) e, por falta de perspectivas na área de formação (Ciência Sociais), optou por buscar oportunidades de trabalho informal. Reconhece a forma natural que as movimentações de carreira aconteceram e convergiram para a posição atual, mas destaca os traumas e reflexos da submissão nas experiências e relatos apresentados.

Não diferente de Marcela e Amanda, Beatriz também indica que não tinha vivenciado experiência de trabalho formal antes da atual e cita que: “a média do tempo para ingresso no mercado de trabalho comparado com pessoas cisgênero é de, aproximadamente, 2 anos depois, e indica que a perspectiva de inclusão só se torna viável nas organizações em que os conceitos diversidade, equidade e inclusão estão muito bem alinhados”. Beatriz não teve apoio familiar e a forma encontrada para se sustentar foi por meio do trabalho informal (com prostituição). Maria relata situação similar, relacionada às experiências de trabalho informal e falta de apoio familiar, o que reforça a teoria de que as pessoas transexuais estão situadas em diferentes posições de precariedade, que podem acentuar a vulnerabilidade (Butler, 2019). E que, no Brasil, são recorrentes relatos de expulsão precoce de casa, evasão escolar e acesso precário ao mercado de trabalho (Benevides, 2023).

Trazendo mais um viés nesse contexto de análise, Diego, da mesma forma que Marcela, descreve o seu processo de reconhecimento enquanto uma pessoa transexual e

sobre as dificuldades que teve nesse processo. Diego também tinha traços de timidez que estavam vinculados ao reconhecimento da sua identidade de gênero.

Barbosa et. al (2017) indica que, sem o processo de reconhecimento da identidade, a pessoa terá as suas expectativas de vida frustradas, tanto no âmbito público quando no âmbito privado, uma vez que ficam prejudicados todos os seus direitos jurídicos, principalmente aqueles relativos às suas relações familiares, os quais têm direta e significativa repercussão nas relações patrimoniais, o que gera consequências incisivas na discriminação e exclusão social do indivíduo. Bento (2016), de forma complementar, reitera que se pode pensar que as pessoas transexuais buscam realizar intervenções corporais para estabelecer a correspondência socialmente exigida entre gênero e sexo, entretanto, fazendo uma análise mais aprofundada, inclusive, levando em consideração a ideologia do estigma, o que essas pessoas realmente tentam alcançar é o seu pertencimento à humanidade.

A experiência de Diego no ingresso ao mercado de trabalho, até que esse processo de reconhecimento da identidade acontecesse, foi marcada pela dificuldade de apresentar-se quem de fato era. As competências por si só não tinham peso suficiente para conseguir as vagas nas posições para as quais se candidatou, tendo em vista que a apresentação jovem, tímida e com associações às feições do gênero de nascença dificultava o ingresso e inserção no mercado. As oportunidades surgiram a partir do momento em que realizou uma consultoria de imagem e, por meio desta, conseguiu impor a imagem que precisou apresentar ao mercado frente a essa resistência observada. Diferente dos demais, essas oportunidades surgiram de indicações e foram concebidas, sobretudo, a partir da concepção e respeito com a sua identidade. Diego, diferente dos demais, teve experiências de trabalho formal, por meio do amadurecimento da interpretação de que as oportunidades que teve tinham uma pré-disposição ao risco, pelo fato de se identificar e se apresentar como homem. Essa condição, por exemplo, reforça que para inserção nos grupos sociais os quais convivem e/ou necessitem estar, muitos sujeitos LGBTQIAPN+ acabam se enquadrando na heteronormatividade, segundo a qual a pessoa pode ser o que quiser, desde que não aparente, não “choque” e mantenha o padrão dito “normal”.

4.3 – Barreiras e dificuldades de acesso às organizações

Em relação às barreiras e dificuldades enfrentadas para acesso ao mercado de trabalho, Marcela (que hoje trabalha numa ONG cujo objetivo é incluir pessoas diversas

no contexto organizacional) indica que em grande parte das experiências vivenciadas tinham pessoas diversas por trás das propostas de diversidade, e reafirma a importância destas para evolução e assertividade dos planos nas organizações.

Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 10-11) afirmam que diversidade diz respeito à variedade, à coexistência ou à convivência de diferentes ideias, características, condições (físicas, socioculturais, políticas, ideológicas etc.) ou elementos que podem ser, inclusive, conflitantes entre si no que diz respeito a determinado assunto, valor, condição, estilo de vida ou ambiente. A ideia de diversidade está ligada a: conceitos de heterogeneidade e variedade, pluralidade e multiplicidade; diferenças de pontos-de-vista e modos de abordar e perceber o mundo; tolerância e respeito mútuo; compreensão multiplicidade de variedades possíveis na contemporaneidade. Dessa forma, Marcela acredita que a vinculação do público diverso nas políticas de diversidade está ligada à coerência, tendo em vista que propor e manter um ambiente diverso exige, necessariamente, a participação de pessoas diversas na empresa. Mota reafirma ainda:

“Se temos que inovar e temos em nossas empresas todos iguais no sentido de mesma formação, mesma cultura, mesma raça ... como resultado, provavelmente teremos as mesmas ideias. Equipes totalmente brancas, por exemplo, não entendem o que pensam mais de 54% da população, por exemplo, que é negra [...]”. (Mota et. al., 2022, p. 60).

Essa condição subjetiva de Marcela é também exemplificada em uma das experiências de trabalho de Amanda que, considerando as frustrações e situações preconceituosas vivenciadas, teve a oportunidade de enxergar os processos internos da organização em que estava inserida de forma mais crítica e voltado à mitigação de situações parecidas. Como parte das ações do plano, Amanda foi responsável, por exemplo, pela formação de um grupo de afinidades voltado para pessoas negras. Segundo Briscoe e Safford (2014, apud, Sales, 2022), “os “Grupos de Afinidade” com foco em Diversidade podem ser definidos como grupos de funcionários(as) que atuam dentro de uma organização e compartilham uma identidade em comum [...]”. Nesse sentido, Amanda realizou pesquisas, fez a interface com empresas de consultoria para estruturação do grupo que tinha como foco principal ganhar força, coesão e lugar de fala para as pessoas que o compunham. De forma concomitante, encarou a missão de trazer essas políticas de diversidade para o processo de recrutamento e seleção da organização, que

trouxe resultados significativos e apresentados nos números de grupos minorizados ocupando as mais variadas posições.

Alves e Galeão-Silva (2004) atestam que a gestão da diversidade nas organizações teve origem nas ações afirmativas, cuja premissa baseia-se na aceção de que há necessidade de ingerência política para reversão dos quadros de desigualdade observados em determinadas sociedades. Assim, entende-se que ações afirmativas correspondem a um conjunto de políticas públicas específicas destinadas a membros de grupos sociais atingidos por diversas formas de exclusão social aos quais é negado o tratamento igualitário no acesso e na obtenção de diversas oportunidades.

Nesse tocante, Beatriz e Maria relatam experiências de ingresso no mercado de trabalho de formas semelhantes e associadas a essa vertente. Beatriz, por exemplo, indica que o ingresso no mercado de trabalho foi por meio de um programa de inclusão cujo foco específico era os grupos minorizados. O processo foi realizado por uma empresa do setor privado e relata que não foi exigida formação técnica e nem experiência anterior, ou seja, tinham como parâmetro para a seleção critérios como avaliação de perfil e *fit* cultural. Já Maria, relata sua experiência de ingresso no mercado por intermédio de um projeto social (Educa TRANSforma), cujo objetivo é inserção de pessoas transexuais no mercado, na área da tecnologia da informação. O exemplo da experiência de Beatriz e Maria contextualiza e reforça, em curto prazo, as iniciativas de Amanda em relação à composição dos grupos de afinidade, tendo em vista que o relato de ambas reitera a importância destes na integralização no contexto organizacional.

A estruturação do processo com a garantia de oportunidade e o desenvolvimento das pessoas foram fatores fundamentais para a segurança de Beatriz ao longo do programa. Beatriz descreve a formação dos grupos de afinidades por comitês, cuja subdivisão é realizada por área diversa em que são propostas rodas de conversa, treinamentos e desenvolvimento de iniciativas para letramento para pessoas que não compõem esses grupos na organização. Indica que a principal vantagem desses grupos é a reintegração, o alinhamento das expectativas e o entendimento das pessoas em relação aos objetivos do programa. Reforça, ainda, que facilita a compreensão de definições como gênero, identidade e sexualidade, por exemplo.

A experiência de Maria no mercado de trabalho por meio do programa social indicado tem sido positiva, mas a citação das experiências anteriores reforça as dificuldades que teve enquanto travesti. Indica que, em várias situações, se sentiu “desacreditada” e “descredibilizada” e, até mesmo, teve seu trabalho comparado

negativamente ao trabalho de outros que não compõem grupo diverso. Em parte do discurso, cita que: “[...] foi necessário provar pros outros que eu sabia o que eu estava fazendo” e que, com base na sua avaliação era interpretado como uma atitude machista e preconceituosa.

De forma similar à Amanda, Beatriz também teve participação no desenvolvimento da política de diversidade em uma das empresas que trabalhou. A referência para a estruturação desta foi fundamentado em diálogo com pessoas e empresas que são reconhecidas pela assertividade na implementação dessas políticas. Além desses contatos, que foram intermediados por pessoas que compõem grupos sub-representados, fez algumas pesquisas com consultorias para avaliar os planos utilizados nas empresas. Além disso, contou com apoio da ONG (que foi porta de entrada para o mercado de trabalho) e por intermédio destes conseguiu desenvolver análises das informações, movimentações, referências e expectativas para estruturação do plano.

A teoria do *tokenismo*, desenvolvida por Kanter (1977), evidencia uma sustentação de que grupos minorizados, por vezes, são inseridos nas empresas apenas como meio de sinalização para o mercado; sinalização esta que se encarrega de evidenciar que a informação de que existe a exclusão de grupos, seria uma falácia é reforçado ao longo de uma das citações de Beatriz que “[...] o maior problema das empresas é usar de pessoas diversas para tentar condicionar um ambiente diverso.” Complementa esse apontamento com a exemplificação das empresas em que essas políticas não foram implementadas de forma assertiva. E de forma complementar, considerando a vivência de mercado, reforça o entendimento de que a principal ferramenta para implementação das políticas de diversidade nas organizações é a composição dos grupos de afinidades.

A visão de Marcela, que tem endosso de mercado pelo envolvimento nessa temática na ONG em que trabalha, certifica as ponderações feitas pelos demais entrevistados e complementa indicando que “[...] muitas empresas têm usado essa pauta para promoção ilusória de um ambiente diverso (apenas aproveitando o hype do assunto), mas que em longo prazo não é sustentável e duradouro.” Quanto às ações, ferramentas e práticas que têm sido implementadas no mercado pelas empresas de consultoria, Marcela indica que a diversidade e inclusão devem ser tratadas em conjunto e que muitas empresas têm priorizado a diversidade por considerá-la como um “parâmetro de venda bom”, mas que, por si só, não é sustentável.

As ações de diversidade não são a garantia de combate aos preconceitos, pois muitas empresas, pressionadas institucionalmente, investem em práticas apenas para se

legitimarem junto ao mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007), aos clientes (WAILES; MICHELSON, 2008) e a outros públicos de interesse, sem reestruturarem seus pilares éticos, divulgando a diversidade mais do que, de fato, a implementam.

As etapas para implementação das políticas de diversidade, com base na concepção de Marcela, devem considerar uma pesquisa para avaliar o objetivo, o quanto a empresa é diversa, e se tem viés inclusivo nas suas práticas. Caso o ambiente não seja inclusivo, o processo deveria iniciar com o letramento, que tem como objetivo a disseminação dos conceitos de respeito às diferenças e acolhimento, principalmente. Caso o ambiente não seja nem diverso, Marcela acredita que o trabalho seja um pouco mais simples e que o processo deve iniciar com abordagem inclusiva. Dessa forma, os colaboradores que entrarem na equipe já seriam incluídos num ambiente “preparado” para tal e com menores possibilidades para ocorrência de preconceitos e discriminações.

Na empresa em que Amanda trabalha atualmente, a inclusão de pessoas transexuais no quadro de funcionários, por exemplo, exige a realização de treinamento de respeito que tem como foco o letramento, em que o objetivo é indicar a forma com que essa pessoa deve ser tratada. Além disso, como parte do processo há um plano de sucessão que tem como objetivo a garantia de permanência e de outras oportunidades em carreira na organização.

As respostas dos sujeitos de pesquisa em relação à implementação das políticas de diversidades nas organizações seguem tendência linear e margem de convergência. Beatriz, por exemplo, complementa as indicações dos demais com a descrição que os principais pontos de cuidado que as empresas devem ter em relação aos processos para ingresso de públicos diversos são: transformação cultural e igualdade e equidade, como parâmetro base para tratativa dessas relações. Faz ainda um paralelo reforçando a necessidade de melhoria dos processos, dos programas de inclusão (considerando as dificuldades que coexistem já na fase inicial da vida adulta) e indica que a implementação desses processos exige preparação para que não tenha impactos negativos pela falta de oportunidade e intolerância, por exemplo. Maria conclui essas indicações com citação de que “todos nós somos diversidade” e reforça a importância das lideranças nesse processo.

Segundo Chiavenato (2014), o contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. Assim, quando falamos de gestão da diversidade, referimo-nos à gestão da diversidade de pessoas e seus diferentes matizes culturais e bagagens humanas. Para o autor, ainda não é possível dissociar o trabalho da própria existência das pessoas, de modo que empresas e pessoas acabam por viver intensamente uma relação de

interdependência. Dessa forma, podemos descrever a gestão de pessoas como um processo no qual as pessoas usam suas capacidades a fim de manterem sua empregabilidade, e as empresas buscam gerenciar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros

Quanto às experiências de trabalho anteriores, Jorge relata que teve que renunciar o salário em função de “barganha de passe” para condicionar o crescimento em função das oportunidades que surgiam. A partir do momento em que concebeu a alteração da identidade nas redes sociais, chegou à conclusão da influência das automações e filtros de pesquisa do sistema justificada pelo aumento significativo das abordagens e propostas de trabalho.

A pauta de salário indicada por Jorge é justificada por estudo da *Grant Thornton*, realizado 2021, como 250 empresas no Brasil que apontam desigualdade salarial nos cargos que os grupos minorizados ocupam. Apenas 38% dos cargos de liderança no país são ocupados por pessoas que compõem grupos minorizados. E representavam apenas 14,3% dos assentos em conselho de administração, de acordo com a consultoria Spencer Stuart. Pessoas negras têm ainda uma grande dificuldade de quebrar a barreira de 5% de cargos em conselho, conforme revela o Índice de Equidade Racial Empresarial (IERE). Como cargos mais estratégicos tendem a pagar mais, o menor espaço para mulheres e pessoas negras em posições de liderança se reflete na remuneração média desses profissionais.

No contexto das desigualdades dentro do contexto organizacional, Amanda, quando questionada sobre a quantidade de pessoas da empresa que trabalha, atualmente, (seja ou não em cargos estratégicos) que pertencem a grupos minorizados, a entrevistada não consegue trazer com exatidão e números essa informação, mas indica algumas ações direcionadas pela área em que atua e que define algumas metas específicas para os demais segmentos da empresa sobre o contexto de diversidade. Essas metas definem a quantidade de mulheres, pessoas pretas e com algum tipo de deficiência, por exemplo, ocupando determinadas posições. O controle é realizado por meio de *dashboards* em que é possível visualizar os avanços ao longo dos prazos estabelecido.

Dentro do grupo de pesquisa, Jorge é um dos sujeitos de pesquisa que está em cargo de liderança. Sendo a única pessoa no Brasil na posição em que estava enquanto transexual, usou dessa oportunidade como forma de representar o grupo no qual faz parte por meio da criticidade dos processos e como forma de promoção da inclusão das pessoas que compõem os grupos minorizados. Nesse sentido, e por não ter limitações e nem

restrições para falar sobre a sua história e processo, usava da militância como forma de ponderação e argumentação que tinham como foco na educação e paciência para “abrir os caminhos e possibilidades”. Complementarmente, a partir dessa abertura, reforçou a necessidade de disseminar a cultura diversa e inclusiva no seu time, com métricas e projeções claras. Além disso, trabalhou como âncora na capacitação dessas pessoas, incentivando e estimulando um ambiente que fosse inspirador. Dentro dessas métricas, priorizava a ocupação das pessoas em todas as faixas de senioridade (e que serviriam como referência para as outras) e fazia parte da construção de um ambiente que fosse seguro e, efetivamente, propício para o crescimento e, sobretudo, com visão focada nas pessoas em função das suas particularidades. Nas últimas experiências de trabalho, Jorge indica que mulheres e pessoas pretas sempre tiveram um número mais representativo.

Para Beatriz e Maria, o cenário é similar até mesmo pela correlação da área de atuação. Ambas descrevem que reconhecem algumas pessoas, mas que os números não são representativos. Entretanto, Beatriz reitera que as oportunidades e possibilidades de crescimento existem e dependem de fatores como atendimento aos pré-requisitos da vaga, cumprimento das entregas, comprometimento e responsabilidade, por exemplo.

A visão de Marcela sobre a ocupação de minorias (mais especificamente nos cargos de liderança) reafirma a indicação de incoerência ora citada. Tendo em vista que, majoritariamente, pessoas que não compõem esses grupos é que estão à frente das ações e políticas que direta ou indiretamente têm condicionado a entrada das pessoas dos grupos minorizados nas organizações. Dessa forma, entende que a participação dessas pessoas é fundamental para abrir as portas para outras, para que, a partir de então, estas tenham condições seguras para ocupar outras posições dentro da hierarquia organizacional.

4.4 – Avaliação de Cenário e Perspectivas

Freitas (2021, p. 1) afirma que “para aumentar o processo de inovação, com sua pluralidade de ideias e experiências, e engajar diferentes públicos, empresas precisam contar com colaboradores que possam representá-las da melhor forma.” Diante disso, já existem vários estudos os quais comprovam que, quanto maior a diversidade em uma empresa, maior a sua produtividade e sucesso, além de outros benefícios já constatados.

Além da produtividade e sucesso, descritos como características e vantagens da proposição de um ambiente diverso, Marcela indica como principal benefício a

lucratividade, não estando esta restrita ao contexto financeiro, mas também pela associação da imagem do negócio frente ao mercado.

Pontos como desenvolvimento da tolerância e respeito foram abordados por Amanda. Complementa com a indicação da criatividade, considerando a influência das vivências nos processos criativos, e a melhoria na retenção dos colaboradores e na qualidade do ambiente de trabalho. Nesse processo de reconhecimento e caracterização, Beatriz compartilha das mesmas opiniões de Amanda exemplificando com os retornos da internalização da importância que as organizações dão a essa temática.

De forma complementar, Maria e Jorge reiteram a criatividade vinculada à inovação – fruto das discussões e debates que são realizados tendo pontos de vistas diferentes e que colaboram para o desenvolvimento de senso crítico mais apurado em relação aos processos, ferramentas e práticas.

Em uma sociedade em que ainda não há equilíbrio entre os chamados grupos minorizados nos diferentes espaços de atuação (FERREIRA, 2006), barreiras culturais devem ser identificadas e corrigidas de modo a ampliar a escuta das vozes desses grupos e sua participação nos processos de decisão e na liderança das organizações. Um balanceamento harmonioso de diversidade em corporações é benéfico, pois agrega potencialidades de uma variada gama de pensamentos gerando melhores resultados dos pontos de vista econômico e social (BULGARELLI, 2016).

Nesse sentido, a visão de Juliana é que “a composição de uma cultura diversa dentro das organizações deve estar diretamente atrelada à cultura da empresa e entendida como um valor. Para que essas mudanças aconteçam, é necessário o envolvimento da alta liderança na proposta por entender que a disseminação na estrutura como um todo acontece de forma cascadeada.”

Considerando as projeções e perspectivas desse tema no Brasil, Marcela indica a média aproximada e assustadora de pessoas travestis e transexuais que ainda não conseguem se posicionar no mercado e que precisam optar por trabalhos informais como forma de sobrevivência. Destaca exemplos de vagas de ações afirmativas que possuem exigências de escolaridade de nível superior e inglês avançado, que “[...] não condiz com a realidade cultural do nosso país onde as taxas de evasão entre o ensino fundamental e médio de pessoas LBTQIAP+, por exemplo, é de aproximadamente 70%”. A interpretação de Amanda sobre essas condições é semelhante ao destacar que “é necessário flexibilidade nos critérios e exigências com a estruturação de um plano de treinamento, metas de desenvolvimento e programas de mentoria, por exemplo”. Amanda

reforça, ainda, ser fundamental que haja equidade considerando o contexto social que enxergam os grupos minorizados (em sua maioria) de forma marginalizada.

Três dos entrevistados (Marcela, Amanda e Beatriz) enxergam avanços significativos na discussão do tema no Brasil. Marcela entende que as mudanças têm sido fortemente influenciadas por questões sociais já observadas, inclusive, no contexto político. Entende que as evoluções demandarão esforços (principalmente dos grupos minorizados) e tempo, tendo em vista a influência histórica e a formação da educação das pessoas nesse contexto.

Destaca peso significativo das cobranças no setor privado e que as práticas, processos, ferramentas e políticas serão implementadas no contexto político e social por meio da consolidação nessa esfera.

Observa-se aumento e um volume maior nas pesquisas e dedicação na discussão dessa temática, e Amanda relembra que há alguns anos não se tinha espaço para o diálogo. Compartilha da opinião de Marcela em relação à abordagem nas empresas maiores do setor privado, de que o processo de inclusão tem acontecido de forma gradativa e que a replicação nos outros segmentos da sociedade se dará a partir da consolidação dentro de um contexto organizacional maior.

A sensibilidade, generosidade, altruísmo e solidariedade são fatores fundamentais para a continuidade das mudanças, de acordo com a visão de Beatriz. Retoma o exemplo da sua própria vida, em que as oportunidades foram limitadas, mas que enxerga com esperança e positivismo o futuro que vem sendo construído para os grupos minorizados.

A percepção de Maria é de que os avanços ainda têm sido lentos. Pressupõe que o processo de implementação está ainda na fase de entender as formulações e indica que a união seja um possível fator de avanço mais significativo, considerando o peso e a força nas discussões e diálogos acerca do assunto.

Por último, numa tendência realista e referenciada também historicamente, Jorge descreve que o progresso "custa sangue", tendo em vista os registros de violência. Um registro recebido pelo Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDHC) com os dados do Dossiê de Mortes e Violências contra LGBTI+ no Brasil, do ano de 2022, registra 273 mortes de forma violenta, por exemplo.

Nesse contexto, descreve a necessidade da resiliência para que os avanços sejam observados e minimizem a visão míope do mercado que tem postura passiva e exige ativismo para que as mudanças aconteçam. Reforça, ainda, que é necessário haver

estímulo e interesse, não porque considera a possibilidade de multa via legislação vigente, mas porque acredita-se que, de fato, essas mudanças são necessárias e fazem sentido.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi compreender quais foram as principais barreiras de ingresso no mercado de trabalho e ascensão profissional enfrentadas por pessoas pertencentes a grupos minorizados. Para tanto, entrevistou-se cinco pessoas que compõem esses grupos. Somado a isso, para alcançar o objetivo geral, respondeu-se aos objetivos específicos propostos: i) compreender a visão dos sujeitos de pesquisa acerca do processo de implementação de políticas de diversidade nas organizações; e, ii) comparar os elementos comuns e díspares das experiências vivenciadas por essas pessoas.

A abordagem metodológica adotada foi qualitativa, do tipo descritiva. A técnica de coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e que condicionaram a análise dos dados por meio dos conteúdos. O método de coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro de 21 (vinte e uma) perguntas realizadas em ligações de vídeo (Google Meet). As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, transcritas posteriormente e, analisadas na seção de resultados. A análise e a visão do entrevistador foram realizadas mediante análise do conteúdo pelo método indutivo. Por se tratar de um estudo qualitativo, não é possível generalizar os resultados aqui apresentados.

Os resultados reforçam a necessidade, cada vez, mais frequente da discussão desse assunto, tendo em vista a abrangência e complexidade que reafirma a necessidade de revalidação das inserções ideológicas, que orientam e determinam os papéis atribuídos para cada um na sociedade. Por meio deste estudo, observou-se, ainda, por meio dos relatos, similaridade nas dificuldades enfrentadas para ingresso no mercado de trabalho para os perfis entrevistados. De forma complementar ainda, constatou-se que a autoconfiança, empoderamento, resiliência e persistência foram fundamentais para que esses perfis sobressaíssem aos baixos números que as estatísticas apresentam em relação aos grupos minorizados que compõem. Nota-se que a diversidade tem correlação direta com a inclusão e, ao se tratar das relações humanas, exige amadurecimento, escuta ativa e, sobretudo, sensibilidade e acolhimento. Essa temática é pautada em referencial histórico de luta, e, portanto, é um fenômeno que vai além da exclusão social por privilégios.

As limitações não se restringem apenas às informações, dados e referências acadêmicas, mas também pela pouca difusão do assunto nas esferas da sociedade. A

contribuição, nesse sentido, é comprometida pelo extremo cuidado na abordagem do assunto, até mesmo, por outros sujeitos que compõem os grupos minorizados pela agressividade e má interpretação das intenções por detrás do estudo. Uma outra limitação é a falta de retorno dos perfis que teoricamente poderiam contribuir na pesquisa – seja pela indisponibilidade, falta de tempo e/ou desinteresse. Pode-se complementar como fator limitador, ainda, o desinteresse e as dificuldades diante das organizações – que era o foco inicial e objetivo desta pesquisa – seja pelo desinteresse, sigilo das informações e comprometimento.

Sugere-se que as pesquisas futuras sejam realizadas com um espaço amostral maior para inferir outras conclusões a respeito da ocupação dos grupos minorizados no contexto organizacional. Recomenda-se ainda a ampliação geográfica, por área de atuação e com representantes de outros grupos minorizados para construção de uma base verídica da realidade, avanços, perspectivas e projeções das iniciativas de diversidade no país.

Sugere-se a realização dentro de empresas com aplicação de formulários específicos para observar a assertividade das políticas de diversidade que são praticadas e condicionar análise por meio das trocas de experiências. Recomenda-se ainda, associado a este, realizar estudo em empresas e ONGs de consultoria para avaliar o perfil das empresas que têm buscado esse tipo de assessoria, as metodologias utilizadas, ferramentas e aprendizados que, com certeza, são relevantes para produção de conhecimento científico.

Sugere-se ademais, a realização de pesquisas de iniciativas sociais vinculadas aos governos e prefeituras, por exemplo, considerando o que é utilizado para atração dos perfis, das taxas de assertividade, das políticas e processos e meio de intermediação com o meio privado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil**. Disponível em: <http://www.sjpmg.org.br/wp-content/uploads/2019/08/ABERJE-Pesquisa-Diversidade-de-Inclus%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BENEVIDES, B. G. **Dossiê: assassinatos e violência contra travestis e transexuais brasileira em 2022**. Brasília, DF: Associação Nacional de Travestis e Transexuais no Brasil (Antra), 2023).

BORGES, R. S. G.; DUARTE, R. G.; PEREIRA, M. C.; MIURA, I. K.; **Manual Expresso para redação de TCC na área de gestão**. Jundiaí: Paco Editorial, 2020.

BRASIL. Lei Nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefício da Previdência Social e dá outras providências. Subseção II, Art. 93. Brasília, DF: **Diário Oficial da União**, 1991. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1991/lei-8213-24-julho-1991-363650-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 15 mar. 2024.

BULGARELLI, R. **Diversidade: O que é e o que ela pode fazer pelos seus negócios**. São Paulo: Amcham, 2016.

BUTLER, J. **Vida precária: os poderes do luto e da violência**. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de; ANDRADE, Fernando César Bezerra de; JUNQUEIRA, Rogério Diniz: **Gênero e diversidade sexual: um glossário**. João Pessoa: UFPB, 2009. Disponível em: <https://www.ufpb.br/escolasplurais/contents/noticias/didaticos/genero-e-diversidade-sexualum-glossario>. Acesso em: 23 mar. 2024.

CASTILHO, Paula. **Diversity Matters: América Latina**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>. Acesso em: 17 out. 2023.

CENSO 2022: pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda. **Agência IBGE Notícias**, Brasília, DF, 22 dez. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda#:~:text=Outras%2020%2C6%20milh%C3%B5es%20se,universo%2C%20divulgados%20hoje%20pelo%20IBGE>. Acesso em: 19 mar. 2024.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DESIGUALDADE salarial impacta o avanço da equidade de gênero e de raça no mercado de trabalho. **Movimento Mulher 360**, [S. l.], 24 fev. 2023. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/noticias/desigualdade-salarial-impacta-avanco-equidade-genero-raca-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 23 mar. 2024.

DOSSIÊ apresentado ao MDHC indica 273 mortes de LGBTIA+ no Brasil, em 2022. **Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania**, Brasília, DF, 16 maio 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/dossie-apresentado-ao-mdhc-indica-273-mortes-de-lgbtia-no-brasil-em-2022>. Acesso em: 19 mar. 2023.

ELIAS, Marcelo. **O papel do líder no engajamento de colaboradores e na gestão por propósitos**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-papel-do-líder-engajamento-de-colaboradores-e-na-gestão-de-elias/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 19 mar. 2024.

EM PESQUISA inédita do IBGE, 2,9 milhões de adultos se declararam homossexuais ou bissexuais em 2019. **Agência IBGE Notícias**, Brasília, DF, 25 maio 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/33785-em-pesquisa-inedita-do-ibge-2-9-milhoes-de-adultos-se-declararam-homossexuais-ou-bissexuais-em-2019>. Acesso em: 19 mar. 2024.

FERREIRA, R. A. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. **Revista USP**, São Paulo, n. 69, p. 80-91, mar./maio 2006.

FERREIRA, Ricardo Alexino. **Os grupos minorizados transformados em informação: representações, ideologias e construções da imagem de afro-brasileiros no jornalismo**. Disponível em: <https://www.bocc.ubi.pt/pag/ferreira-ricardo-os-grupos-minorizados-transformados-em-informacao.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2024.

FREITAS, Giselia. Diversidade: por que empresas inclusivas dão mais lucro? Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/diversidade-por-que-empresas-inclusivas-d%C3%A3o-mais-lucro-freitas/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 23 mar. 2024.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (org.). **Handbook of strategy and management**. Londres: Sage, 2002.

GRUPO EDUCAVIX: **Diversidade e Pertencimento: O Papel da liderança na construção de uma cultura organizacional inclusiva**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/diversidade-e-pertencimento-o-papel-da-lideran%C3%A7a-na-constru%C3%A7%C3%A3o/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 19 mar. 2024.

JUSTA, Neiva. **A sua empresa tem mulheres negras? Que cargos elas ocupam?**. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/a-sua-empresa-tem-mulheres-negras-que-cargos-elas-ocupam>. Acesso em: 18 mar. 2024.

HUNT, Vivian *et al.* **A Diversidade como Alavanca de Performance**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>. Acesso em: 19 mar. 2024.

KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.

LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. New practice creation: an institutional perspective on innovation. **Organization Studies**, [S. l.], v. 28, n. 7, p. 993-1012, 2007.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D.; BOEHS, S. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 157-187, mar./abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 mar. 2024.

MOTA, R. *et al.* **Diversidade, Equidade e Inclusão: tornar simples o que parece complexo**. São Paulo: Editora Haikai, 2022.

OLIVEIRA, Maria Simone Gonzaga de; NASCIMENTO, Gustavo Charly Pessoa do; MACHADO, Érica Babini Lapa do Amaral. Abordagem Policial Seletiva e Racismo Institucional: implicações para garantias de direitos de adolescentes apreendidos por ato infracional em Recife/PE. **Caderno de Resumos do II Colóquio de Estudos Contemporâneos de Direito: democracia e direitos humanos**, Recife, p. 23-35, 2018. Disponível em: <https://www.faculadadedamas.edu.br/wpcontent/uploads/2020/04/EBOOK-DO-II-COL%20QUIO-DE-DIREITO-DEFINITIVO-COM-FICHA-20181.pdf#page=23>. Acesso em: 15 de mar. 2024.

PASSERINO, L. M.; MONTARDO, S. P. Inclusão social via acessibilidade digital: Proposta de inclusão digital para Pessoas com Necessidades Especiais. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Brasília, DF, v. 8, 2007. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/144>. Acesso em: 05 dez. 2022.

PESSOAS com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda. **Agência IBGE Notícias**, Brasília, DF, jul. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda#:~:text=Cerca%20de%2018%20mil%20B5es,anos%20ou%20mais%20de%20idade>. Acesso em: 19 mar. 2024.

SALES, A. L. P. **Diversidade & Inclusão: vivências de grupos de afinidades nas empresas e seu impacto na construção de uma cultura inclusiva**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, Centro de Estudos Latino-Americanos Sobre Cultura e Comunicação. São Paulo, 2022. Disponível em: http://celacc.eca.usp.br/sites/default/files/media/tcc/2022/05/anna_luiza_pina_de_sales_artigovf.pdf. Acesso em: 24 nov. 2022.

SCHWARZ, A.; HABER, J. **Cotas**: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: i.Social, 2009. Disponível em: <https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SILVA, J. T. *et al.* Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Recape Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 43-62, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46101>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SILVA, Sandra Regina. **Quase 50% das vagas para PcDs no Brasil estão desocupadas**. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/quase-50-das-vagas-para-pcds-no-brasil-estao-desocupadas>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SOUZA, N. P. R. **Diversidade e inclusão**: cultura e percepção em empresas de T.I. Monografia submetida ao corpo docente do Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Recife, 2019. Disponível em: https://www.cin.ufpe.br/~tg/2019-1/TG_CC/tg_nprs.pdf. Acesso em: 18 mar. 2024.

TEIXEIRA, J. C. *et al.* Inclusão e Diversidade na Administração: manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 3, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RHJd88FZdXv6qWbTgpQbh8B/?lang=pt>. Acesso em: 19 mar. 2024.

TORRÃO FILHO, A. **Uma questão de gênero**: onde o masculino e o feminino se cruzam. Cadernos Pagu, São Paulo, n. 24, p. 127-152, jan./jun. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WAILES, N.; MICHELSON, G. The transfer of management ideas to a western "periphery": the case of corporate social responsibility in Australia. **International Studies of Management and Organization**, [S. l.], v. 38, n. 4, p. 100-118, 2008.

ZIMMER, L. Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. **Social problems**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 64-77, 1988. DOI: <https://doi.org/10.2307/800667>. Acesso em: 19 mar. 2024.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro da entrevista

- **Categoria 1: Contextualização e Identificação.**

Tinha como elemento de análise a identificação do perfil do entrevistado e contextualização dos objetivos da proposta de pesquisa.

1) Nome:

2) Idade:

3) Cidade de origem/cidade de atuação:

4) Nível de Escolaridade:

5) Área de atuação:

6) Função

7) Identidade de Gênero:

8) Orientação Sexual:

9) Raça:

- **Categoria 2: Experiência do Entrevistado.**

Tinha como objetivo buscar entender as principais dificuldades enfrentadas pelos entrevistados frente ao mercado de trabalho.

10) Discorra sobre a sua experiência de vida e profissional (o que fez para chegar na posição que ocupa hoje), se já teve alguma situação que colocasse em xeque a competência e/ou presenciou algo parecido nas relações de trabalho.

11) Na empresa que trabalha, atualmente, quantas pessoas (de grupos minorizados) em média ocupam cargos e/ou posições de liderança e estratégica? Existe alguma ação específica para a promoção disso? Em quanto (porcentagem) julga que o ambiente do seu trabalho atual é diverso?

12) As oportunidades na organização que trabalha, atualmente, têm alguma referência em políticas afirmativas? Você entende que garantem acesso e condições iguais para todos?

13) Seja no trabalho atual ou em experiências de trabalho anteriores, gostaria que me indicasse quais foram ou têm sido as principais ferramentas implementadas para promoção de um ambiente mais diverso e inclusivo,

▪ **Categoria 3: Perspectivas do mercado de trabalho e análises dos entrevistados.**

Tinha como objetivo observar a percepção e análises dos entrevistados em relação ao tema.

14) Algumas empresas já vêm se destacando no mercado com a direcionamento de vagas específicas para pessoas que compõem os grupos minorizados. No seu ponto de vista: qual a avaliação sobre essas ações? Quais seriam os principais pontos de atenção em relação a essas iniciativas?

15) Pesquisas acerca do tema (DEI nas organizações) sempre fazem menção aos benefícios pela promoção de um ambiente que condicionam a criatividade e melhoria significativa da performance. Além destas e no seu ponto de vista, quais outros benefícios podem ser observados?

16) Não só no contexto organizacional, entende-se que as dificuldades na implementação de ferramentas e práticas para promoção dessas políticas de diversidade tem caráter social - tendo em vista o preconceito que é intrínseco e a problemática de base estrutural. Quais ações você entende que seriam importantes para a abordagem dessa temática e viabilização das mudanças numa esfera mais abrangente?

17) Você participa ou participou (dentro de alguma organização) de grupos focados na promoção dessas políticas de diversidade? O trabalho foi realizado por meio de pesquisas de tendência de mercado ou por meio de uma consultoria especializada? Questiona-se ainda: no seu ponto de vista, considerando a sensibilidade do tema, qual (ou quais) seriam os principais benefícios das consultorias para a implementações dessas práticas nas organizações?

18) Quais seriam os principais pontos de atenção que as empresas (principalmente as de pequeno e médio porte) precisam ter para implementação dessas políticas no seu

ponto de vista?

19) Além da promoção de um ambiente diverso e inclusivo são necessárias ações que incentivem, promovam a mudança da mentalidade das pessoas, fomentem outras iniciativas e, sobretudo, garantam a estabilidade das pessoas nas empresas. Quais ações você entende que contribuem para a promoção de um ecossistema de trabalho sustentável e permanente?

20) Dentro dos grupos minorizados, o único que tem amparo da legislação é o das pessoas que vivem com algum tipo de deficiência física (PCD). Qual a sua opinião sobre? Entende que os demais grupos deveriam ser enxergados na mesma perspectiva para garantia de inclusão social?

21) De uma forma geral, sabemos que temos muito a evoluir nesse tema e isso é evidenciado pela defasagem nas pesquisas, pela dificuldade na mudança na mentalidade das pessoas, pelo entendimento das empresas e organizações sobre a necessidade de discussão e fomento de iniciativas que sejam efetivas, sustentáveis e permanentes. Qual a sua percepção sobre a evolução do assunto no Brasil? Quais caminhos entende que condicionaria avanço seguro, mais significativo e eficaz?