



ISSN 1980-5756 | DOI: 10.21171/ges.v18i50.3800  
v.18, n.50, p. 5623-5650 | Janeiro/Abril – 2024

Sistema Double Blind Review

## **GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO MARANHÃO**

### **DIVERSITY MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF DIVERSITY AND IN- CLUSION PRACTICES IN MARANHÃO**

**GEILSON PEREIRA SILVA**

Universidade Federal do Maranhão

Email: [geilsonpsilva@gmail.com](mailto:geilsonpsilva@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9842-5493>

**AMANDA FERREIRA ABOUD DE ANDRADE**

Universidade Federal do Maranhão

E-mail: [amanda.aboud@ufma.br](mailto:amanda.aboud@ufma.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2809-5609>

## RESUMO

A gestão da diversidade enfatiza a construção de habilidades e práticas a partir do reconhecimento e valorização das diferenças e o estímulo a um ambiente de trabalho mais igualitário. A partir disso este artigo pretende analisar as práticas de inclusão estruturadas em empresas estabelecidas no Estado do Maranhão, procurando entender como que a diversidade tem sido gerida, e quais mudanças culturais e de clima vem sendo estimuladas dentro dessas organizações. Através de estudo de multicasos, da análise de conteúdo e utilização do software MAXQDA para a categorização das entrevistas realizadas com gestores da área de gestão de pessoas, foi possível verificar como resultado as principais ações, de capacitação e sensibilização que estas empresas estão promovendo, bem como de recrutamento e seleção. O esforço que tem sido empreendido para o desenvolvimento do pilar social abre caminhos para que outras organizações vejam como vital para a competitividade e para uma gestão sustentável.

**Palavras-Chave:** diversidade, gestão da diversidade, práticas de d&i, gestão de pessoas.

## ABSTRACT

Diversity management emphasizes the construction of skills and practices based on the recognition and appreciation of differences and the encouragement of a more egalitarian work environment. Based on this, this article aims to analyze the inclusion practices structured in companies established in the State of Maranhão, seeking to understand how diversity has been managed, and what cultural and climate changes have been stimulated within these organizations. Through a multicase study, content analysis and the use of MAXQDA software to categorize the interviews conducted with people management managers, it was possible to verify as a result the main actions, training and awareness that these companies are promoting, as well as recruitment and selection. The effort that has been undertaken for the development of the social pillar opens ways for other organizations to see it as vital for competitiveness and for a sustainable management.

**Keywords:** diversity, diversity management, d&i practices, people management.

## 1 Introdução

A questão da diversidade vem sendo explorada exaustivamente nos estudos organizacionais (Fleury, 2000; Galvin, 2006; Siqueira, Sales e Ficher, 2016; Mignoni, 2018; Silva, 2018, Costa Júnior e Conceição Silva, 2021), tendo em vista as mudanças pertinentes da globalização, da mobilização demográfica e das lutas por igualdade de direitos, que têm mobilizado e desafiado os modelos tradicionais de gestão. Quando se aborda a diversidade dentro do contexto brasileiro, essas características são cada vez mais atenuadas em vista do contexto histórico de formação do país (Nascimento e Santos, 2020). Entretanto, com a abertura da economia, com a chegada de novas organizações, que, por consequência traziam um modelo de gestão e estratégias organizacionais que muitas vezes não refletiam a realidade dos trabalhadores brasileiros, a diversidade torna-se objeto de intensa discussão no Brasil (Siqueira, Sales e Ficher, 2016).

O resultado das constantes lutas por direitos, por espaço e por reconhecimento encadearam mudanças significativas na estrutura social em detrimento dos processos de exclusão vividos por grupos subrepresentados, nas quais as relações de poder sempre estiveram presentes na constituição e na construção social.

Segundo Fleury (2000), o debate sobre diversidade e a subrepresentação das minorias são resultados de ampla repercussão no contexto dos países da América do Norte por volta da década de 1960, agitados pelos movimentos políticos em favor da integração racial e objetivando a igualdade ao acesso de direitos como educação e emprego. A gestão da diversidade, num sentido mais pragmático, foi sendo inserido ao contexto organizacional como uma resposta à crescente diversificação da força de trabalho e da competitividade. Segundo o Guia Exame de Diversidade de 2020 (Exame, 2020), 91% das empresas que participaram do levantamento afirmaram promover a diversidade e a inclusão como meio sustentável de obter resultados positivos nos negócios.

Portanto, o objetivo deste artigo foi analisar as práticas de diversidade e inclusão de duas empresas que atuam no Maranhão, procurando entender como estas têm conduzido essa temática e verificar se essas práticas tem resultado em mudanças na cultura e no clima da organização. Dessa forma, para atingir esses objetivos,

foi realizado um estudo de multicasos utilizando a entrevista semiestruturada com gestores da área de gestão de pessoas. Para o tratamento desses dados qualitativos, adotou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011) com o uso do software de análise MAXQDA, que permite um melhor tratamento das informações e velocidade na categorização.

Esta pesquisa possibilita a ampliação do conhecimento acerca das estratégias e práticas de diversidade no contexto da região estudada, bem como compreender o panorama de estudos organizacionais neste campo, outrora restrito a apenas dois trabalhos acadêmicos que exploraram acerca de subtemas (raça e sexualidade), sem ampliar a um escopo de práticas que abordassem outras multiplicidades de aspectos culturais, físicas e comportamentais, bem como os aspectos estruturantes da organização, como liderança e capacitação.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Diversidade: conceitos e abordagens

Desde que a temática da diversidade passou a ser problematizada a partir da percepção das organizações, pesquisas empíricas no campo da Ciência da Administração começaram a ser desenvolvidas com o intuito de compreender as práticas adotadas e as razões que justificam seu desenvolvimento (Kidder *et al.*, 2004). Nesse contexto, o termo diversidade revela-se complexo, uma vez que seu significado não é unívoco e se apresenta permeado por múltiplas interpretações. Assim, diferentes abordagens teóricas têm sido formuladas pelos autores na tentativa de definir e delimitar o conceito.

Nesse sentido, o quadro a seguir apresenta definições de diversidade adotadas por alguns dos teóricos mais relevantes da área. Ressalta-se que não há um consenso acerca do conceito, o que evidencia a diversidade de perspectivas analíticas existentes:

**Quadro 1 - Conceitos de Diversidade**

Conceitos de Diversidade		
Autor(es)	Definição	Ponto Chave
Cox (1991)	A diversidade parte do pressuposto cultural, e só a partir do entendimento da cultura e a qual grupo o indivíduo está inserido, é possível compreender a diversidade	Convivência de várias Culturas
Kandola e Fullerton (1994)	A diversidade é identificada a partir das características particulares que diferem o indivíduo entre si que incluem dimensões como <i>background</i> , personalidade e estilo de comportamento.	Identidade Pessoal
Nkomo e Cox Jr. (1999)	O termo se refere a todas as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes. Essa conceitualização espelha o individualismo que muito estrutura nossas ideias.	Identidade Social
Fleury (2000)	Mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de minoria e de maioria onde se evidencia posições de vantagem e desvantagem.	Identidades com diferenciação de poder
Larson Jr. (2007)	Conjunto de diferenças entre pessoas em qualquer característica, desde que seja perceptível que o outro difere de si próprio.	Percepção da diferença
Baldwin; Bommer; Rubin (2015)	A diversidade pode ser superficial (diferenças que são evidentes e visíveis como etnia, gênero e etc) ou profunda (características visíveis por meio das ações, atitudes, conhecimentos e valores).	Multiplicidade de características
Teixeira et al (2021)	A diversidade passa pela ótica da ação afirmativa, da justiça social e adere um discurso de sobrevivência empresarial.	Vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Diante disso, destaca-se a construção teórica desenvolvida por cada autor e as abordagens por eles investigadas, sendo possível perceber a amplitude e o alcance do conceito em distintos contextos sociais.

Nota-se que Cox (1991) comprehende a diversidade a partir de uma abordagem cultural, na qual a análise se dá a partir da cultura na qual os grupos estão inseridos. Para o autor, a diversidade configura-se como uma variável dependente da cultura, sendo um conceito relativo e passível de discussão, sobretudo quando se considera a dicotomia entre o significado e valor cultural atribuídos por diferentes grupos sociais. Já Kandola e Fullerton (1994), assim como Nkomo e Cox Jr. (1999), adotam uma abordagem centrada nas identidades, em que a diversidade é

compreendida, respectivamente, a partir das identidades pessoais estabelecidas entre os indivíduos e das diferenças sociais, entendidas como categorias que auxiliam na compreensão da diversidade demográfica.

Entretanto, dimensionar as fontes das diferenças pessoais e sociais constitui uma tarefa complexa. Como destacam Saraiva e Irigaray (2009), a tendência de distinção entre o “eu” e o “outro” pode gerar efeitos significativos sobre as interações humanas, implicando, muitas vezes, em processos de estereotipização. Nessa mesma perspectiva, Loden e Rosener (1991, p. 6-7), argumentam que a diversidade congrega características visíveis e superficiais, bem como elementos fundamentais e interdependentes que configuram a autoimagem dos indivíduos. Baldwin *et al.* (2015) corroboram esse entendimento ao ampliarem a discussão para uma perspectiva de multiplicidades de características.

Essa abordagem torna-se ainda mais robusta quando se analisam as representações dos indivíduos inseridos em um mesmo sistema social, porém portadores de identidades diferentes, ou seja, aquilo que os diferencia uns dos outros no âmbito social (Nóbrega *et al.*, 2014). Assim, na sociedade pós moderna (Hall, 2006), observa-se a existência de dois grupos principais e distintos: os grupos majoritários, compostos por aqueles que historicamente obtiveram vantagens em relação aos demais membros do sistema e que integram estruturas político-sociais de poder; e os grupos minoritários, menos favorecidos e tradicionalmente submetidos a processos de exclusão social.

Os autores convergem ao reconhecer que a diversidade se manifesta a partir das diferenças entre os indivíduos, seja através da cultura, seja pelas relações de poder que exercidas. Cox (1991) e Fleury (2000) alinharam-se ao compreender a diversidade como um agrupamento marcado por identidades culturais distintas, enquanto Larson Jr (2007) enfatiza a diferença pessoal e a percepção do outro como elementos centrais para a compreensão do conceito.

Para Fleury (2000), embora a diversidade seja parte constitutiva da cultura e das múltiplas formas de representação dos grupos sociais, no contexto brasileiro, apesar do discurso que valoriza a “multiplicidade de diferenças” (p. 19), observa-se, na prática, uma estratificação social que evidencia desigualdades no acesso à educação e ao mercado de trabalho por parte de grupos minoritários. Tal realidade revela

a persistência de privilégios associados às origens econômicas e raciais de determinados grupos que, embora demograficamente minoritários, detêm maior poder social. A partir dessa análise, comprehende-se que os grupos considerados diversos são historicamente definidos pela condição econômica e racial; contudo, atualmente, esse entendimento ultrapassa a interseção entre classe social e raça, alcançando outras dimensões da vida social, como gênero, sexualidade, pessoas com deficiência, entre outras.

Para além disso, Teixeira *et al* (2021) apontam para as implicações dessas dimensões no contexto organizacional, ao observar que a diversidade, anteriormente percebida como um problema a ser solucionado, passa a ser compreendido como uma vantagem competitiva. Nesse sentido, a diversidade assume um papel estratégico ao potencializar a inovação, estimular aprendizados coletivos e contribuir para a melhoria do clima organizacional. Tal perspectiva demanda que a diversidade seja incorporada aos processos de gestão, sendo convertida em um recurso negócio para a sustentabilidade organizacional, e não mais entendida apenas como um desequilíbrio cultural, ainda que tais tensões persistam. Assim, a diversidade passa a ser incorporada pelas organizações como um meio de romper com lógicas historicamente excludentes nas relações de trabalho, configurando-se também como um motor de sobrevivência e vantagem empresarial.

Neste sentido, o Instituto Ethos (2000) comprehende a diversidade como um princípio de cidadania, cujo objetivo é assegurar o pleno desenvolvimento dos talentos e potencialidades individuais, promovendo a efetivação do direito à diferença e a construção de ambientes organizacionais nos quais as pessoas possam agir em consonância com seus valores. Dessa forma, a diversidade pode ser analisada sob distintas perspectivas: no nível social, organizacional, grupal ou individual, considerando-se as expressividades de valores e as relações de poder presentes nas culturas (Fleury, 2000).

## 2.2 Gestão da Diversidade

A partir da década de 1980, a diversidade passou a se consolidar na pauta e nos temas dos estudos organizacionais sob duas perspectivas principais: a inclusão de minorias historicamente excluídas e a melhoria do

ambiente de trabalho (Galvin, 2006). Para além da preocupação com a diversificação da força de trabalho, emergiu também a necessidade de repensar as transformações no sistema produtivo. Essa diversificação propõe uma dinâmica de pertencimento de determinados grupos, em contraposição a outros que historicamente gozam de privilégios e valorização social, sendo a suscetibilidade à discriminação e suas consequências negativas no emprego resultados das associações (ou não associações) com identidades de grupos sociais específicos (Mor Barak, 2015).

Nesse sentido, a diversidade de grupos, pessoas e ideias pode proporcionar novas perspectivas para o desenvolvimento das ações organizacionais. As diferenças individuais, sejam elas físicas ou culturais, inter-relacionam-se com fatores individuais, grupais e organizacionais, como o clima organizacional, de modo a determinar os impactos da diversidade tanto nos resultados individuais (satisfação, *fit* cultural, envolvimento no trabalho e desempenho) quanto nos organizacionais (lucro, qualidade do trabalho e menor taxa de turnover). É nesse contexto que surge a necessidade de uma gestão da diversidade, orientada para redirecionar relações, reduzir desvantagens e maximizar vantagens sustentáveis (Fleury, 2000; Mor Barak, 2015; Teixeira *et al.*, 2021).

Uma das características centrais do debate contemporâneo sobre diversidade é o fato de que muitas empresas têm direcionado seu olhar não apenas para as mudanças no mercado, mas também para a imagem corporativa construída a partir de suas estratégias e práticas de responsabilidade social. Assim, é comum que as organizações adotem práticas de promoção da diversidade motivadas por duas razões principais: o valor ético e a vantagem competitiva a elas associada (Myers, 2003; Teixeira *et al.*, 2021). Essas justificativas evidenciam que as empresas são, simultaneamente, instituições econômicas e sociais. Contudo, há críticas quanto à ambiguidade desses discursos, uma vez que a adoção de práticas não discriminatórias pode estar associada tanto à busca por legitimidade social quanto à efetividade real das políticas e aos desdobramentos concretos dos discursos pró-diversidade. A

efetividade refere-se à intencionalidade com que tais políticas são implementadas junto a indivíduos socialmente discriminados, enquanto os desdobramentos dizem respeito aos efeitos de sua adoção, ou não, considerando que a legitimidade é fragilizada quando os indivíduos deixam de acreditar nessas práticas diante da inexistência de oportunidades reais de ascensão e reconhecimento, permanecendo, assim, no plano do discurso (Saraiva; Irigaray, 2009).

Nesse sentido, Angela Davis, ativista dos direitos humanos, em entrevista concedida a Ava DuVernay (DuVernay, 2020)<sup>1</sup>, ao discutir diversidade e inclusão, problematiza a apropriação acrítica desses termos pelas organizações e questiona os processos organizacionais pautados em táticas de reforma, e não de mudança estrutural, que historicamente produziram exclusão e exploração de diversos grupos, especialmente na América Latina. Para Davis, diversidade e inclusão, quando desvinculadas de transformações substantivas, não produzem avanços significativos, sendo a justiça o elemento central dessa discussão.

Portanto, a gestão da diversidade envolve o planejamento e a implementação de políticas e práticas capazes de potencializar efeitos positivos e dirimir ou minimizar as desvantagens decorrentes de práticas excludentes, criando um ambiente organizacional que possibilite o desenvolvimento pleno dos indivíduos. Trata-se, assim, de um processo contínuo, e não de um conjunto de soluções imediatistas desprovidas de mudanças estruturais (Fleury, 2000; Sicherolli *et al.*, 2011). Nessa direção, Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que a gestão da diversidade pode ser mais efetiva no enfrentamento das desigualdades, uma vez que se anora, em grande medida, na noção de meritocracia.

Entretanto, é necessário problematizar a própria ideia de meritocracia enquanto sistema de posicionamento baseado exclusivamente no mérito

---

<sup>1</sup> Entrevista publicada pela Vanity Fair em 26 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.vanityfair.com/culture/2020/08/angela-davis-and-ava-duvernay-in-conversation>

individual, uma vez que sua efetivação é limitada pela estrutura social e pelas desigualdades econômicas que caracterizam o país, favorecendo determinados grupos em detrimento de outros. Coloca-se, então, o questionamento: a quem serve a meritocracia? Embora prometa justiça e igualdade de oportunidades, observa-se que estas são frequentemente direcionadas a perfis específicos, marcados por gênero, raça/etnia, sexualidade e classe social, em contraposição à maioria demográfica.

Dessa forma, Davel e Ghadiri (2013) argumentam que, na ausência de uma gestão da diversidade no ambiente organizacional, torna-se evidente o reforço de estereótipos, preconceitos e mal-entendidos, que se convertem em problemas como deterioração do clima organizacional, dificuldades de comunicação, formação de uma atmosfera de ansiedade e entraves à liderança e à tomada de decisões. À vista disso, a gestão da diversidade é apresentada como um meio de ampliar a motivação, o senso de pertencimento e o envolvimento no trabalho, contribuindo para impactos positivos na eficiência organizacional e para a redistribuição de posições na estrutura hierárquica.

Sobretudo, Alves e Galeão-Silva (2004) reiteram que a gestão da diversidade pode ser compreendida a partir de dois eixos: os programas internos desenvolvidos pelas próprias empresas, considerados pelos autores, em certa medida, mais justos do que as políticas de ação afirmativa, estas últimas instituídas por meio de legislações decorrentes das lutas por direitos civis. As ações afirmativas buscam mitigar os efeitos de processos históricos de exclusão social e de negação do acesso igualitário às oportunidades, cabendo à legislação o papel de assegurar, de forma democrática, tais garantias constitucionais. No contexto brasileiro, destaca-se a Lei nº 8.213/1991, que estabelece a obrigatoriedade de empresas com mais de 100 funcionários reservarem de 2% a 5% de seus cargos para pessoas com deficiência (PCDs), sob pena de multa em caso de descumprimento, bem como a política de cotas nos concursos públicos, instituída pela Lei nº 12.990/2014. Ademais, a Lei nº 12.288/2010, em

seu artigo 39, que institui o Estatuto da Igualdade Racial, prevê medidas voltadas à promoção do acesso da população negra ao mercado de trabalho. Embora o Estatuto estabeleça diretrizes nesse sentido, não define quantitativos obrigatórios de contratação, tampouco políticas de cotas no setor privado. Ressalta-se que a presente pesquisa não se debruça sobre os efeitos jurídicos das ações afirmativas nem sobre as críticas a elas dirigidas, considerando-as apenas enquanto elementos que influenciam as práticas de gestão da diversidade.

Outro ponto levantado por Alves e Galeão-Silva (2004) refere-se ao potencial da gestão da diversidade em gerar vantagens competitivas e elevar o desempenho organizacional, a partir da influência positiva de um ambiente interno diverso, composto por indivíduos com habilidades e experiências distintas.

A partir dessas reflexões, comprehende-se que a gestão da diversidade pode ultrapassar concepções instrumentais e repolitizar o debate acerca das dimensões institucionais e estruturais que atravessam os padrões de poder nas organizações. Assim, entende-se que essa gestão possibilita a construção de um conjunto de práticas e reflexões comprometidas com o enfrentamento das desigualdades e a promoção da inclusão, contribuindo para o engendramento de instrumentos capazes de operar em uma dinâmica organizacional complexa, conflitiva e contraditória.

### 2.3 As práticas de gestão da diversidade e suas implicações

Tendo em vista os apontamentos realizados por Alves e Galeão-Silva (2004), Fleury (2000), Mor Barak (2015) e Teixeira *et al.* (2021), é interessante relacionar as concepções de justiça social e competitividade, interligadas por uma mesma lógica organizacional. Ambas podem ser compreendidas como respostas das organizações às exigências de um ambiente que demanda posicionamentos, seja em relação ao mercado, seja em relação à sociedade e às representatividades nela contidas. Conforme já mencionado, a gestão da

diversidade pode também responder a uma lógica de sustentabilidade, seja enquanto estratégia de sobrevivência organizacional, seja como aspecto estruturante de valores que a organização afirma e advoga. Nesse sentido, a gestão da diversidade pode assumir diferentes estágios, que vão desde o atendimento às exigências legais, passando pela valorização das diferenças, até se consolidar como um valor transversal presente em todas as práticas organizacionais (Mendes, 2005).

A gestão da diversidade provoca impactos tanto em termos de eficácia organizacional quanto individual, sendo o contexto organizacional um elemento determinante para que tais impactos sejam positivos ou negativos (Fleury, 2000). Antes de tudo, a implementação de programas de gestão da diversidade requer a sensibilização da organização em relação à temática, considerando a herança histórica e os dados que evidenciam a expressiva presença de preconceitos na sociedade brasileira (Silva, 2018). Dessa forma, a gestão da diversidade passou a integrar a pauta das organizações também em função da escassez de talentos e da busca por grupos subrepresentados, além da ampliação da participação de minorias sociais e da incorporação de múltiplas perspectivas no ambiente organizacional (Dietz; Petersen, 2006).

Nesse contexto, uma organização multicultural caracteriza-se pela adoção de práticas consistentes nas dimensões do pluralismo e da inclusão, por meio da criação de programas de orientação para novos membros, do tratamento explícito da diversidade na missão estratégica, do desenvolvimento de planos de carreira, de mudanças nos sistemas de avaliação de desempenho e recompensas, bem como da formulação de políticas alinhadas à Gestão de Pessoas. Sob essa perspectiva, as transformações decorrentes da gestão da diversidade não se limitam à implementação de práticas e programas isolados, mas se desenvolvem em um ciclo contínuo de retroalimentação que envolve a construção de uma visão sobre diversidade, o questionamento de pressupostos organizacionais, a avaliação da cultura e do clima organizacional e o desenvolvimento de medidas estratégicas para sua transformação.

Ademais, incluem-se a constituição de sistemas de gestão voltados ao aprendizado, à sustentação e à valorização da diversidade, bem como a análise do ambiente global e das dinâmicas diversas que o atravessam (Easley, 2001).

O trabalho da Gestão de Pessoas, nesse contexto, configura-se como o principal meio de acesso de grupos diversos às organizações e como o setor responsável por viabilizar os benefícios da diversidade para o desempenho organizacional. Para Mayes *et al.* (2017), práticas como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e remuneração constituem instrumentos eficazes para a promoção da equidade nas organizações. Além disso, uma gestão da diversidade efetiva requer o desenvolvimento de uma cultura de inclusão capaz de estimular o trabalho em equipe, a participação e a coesão entre os indivíduos (Shen *et al.*, 2009).

Dessa forma, apresenta-se no Quadro 2 uma síntese dessas reflexões acerca das práticas de gestão da diversidade, fundamentada em Mignoni (2018):

**Quadro 2 - Síntese das Práticas de Gestão da Diversidade**

Autores	Práticas de Gestão da Diversidade	Ponto Chave
MacCall et al. (2015)	Destacam que as práticas de recrutamento, seleção, sensibilização, e capacitação como principais ações de gestão de pessoas relacionados à inclusão.	Processo Seletivo Inclusivo e Promoção de informação para gestores e trabalhadores.
Myers (2003)	Sejam ações que não apenas reconheçam as diferenças, mas enalteçam.	Incorporação da diversidade como parte estruturante da cultura da organização.
Carvalho-Freitas (2009)	Necessidade de práticas não apenas para incluir, mas para valorizar os grupos diversos, promovendo a igualdade de oportunidades de trabalho.	Igualdade de Oportunidades
Silva (2000)	Iniciar um programa de gestão da diversidade requer conhecimento profundo sobre o tema e a elaboração de uma estrutura para esse programa, além de uma avaliação permanente dos resultados.	Implementação de indicadores de avaliação das práticas de diversidade.

Fonte: Adaptado de Mignoni (2018, p. 40)

Destaca-se que práticas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e processos de socialização e sensibilização, contribuem de maneira significativa para a inclusão de grupos subrepresentados. Quando

bem implementadas e alinhadas aos valores organizacionais, no sentido de promover um ambiente inclusivo, essas práticas são compreendidas como etapas fundamentais para a consolidação das ações desenvolvidas pelos profissionais de Gestão de Pessoas. Entretanto, um dos principais entraves à efetividade dessas iniciativas reside na dificuldade das organizações em conduzi-las de forma coerente, sobretudo quando os treinamentos e processos de socialização voltados à diversidade não correspondem à realidade vivenciada pela maioria das empresas (Macalli *et al.*, 2015; Silva, 2000; Parreiras; Rezende, 2020).

O programa de diversidade e inclusão, portanto, não deve se configurar como uma iniciativa isolada, mas precisa refletir o percurso estratégico que a organização pretende seguir, bem como a valorização do trabalhador, as relações com os stakeholders e a sociedade em geral, além da sensibilização e integração organizacional em torno da diversidade. Assim, essas práticas devem ser incorporadas a uma cultura organizacional orientada para a diversidade, a qual precisa estar explicitada na visão, na missão e na estratégia do negócio, bem como na própria estratégia de Gestão de Pessoas. Tal incorporação exige, ainda, o comprometimento efetivo de recursos e lideranças, condição indispensável para a sustentabilidade das ações propostas (Shen *et al.*, 2009).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, visto que esta se mostra particularmente relevante para os estudos sociais ao considerar a pluralização das esferas da vida, o que exige maior sensibilidade na compreensão empírica das questões investigadas. Ademais, as transformações no campo social fazem com que os pesquisadores se deparem com novos contextos e perspectivas de trabalho, permeados por um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Tais elementos correspondem a dimensões mais profundas das relações, dos processos e dos fenômenos

sociais, que não podem ser reduzidas à simples operacionalização de variáveis (Flick, 2008; Minayo, 2001).

Nesse sentido, a pesquisa apoia-se em uma estrutura teórica fundamentada nos principais estudos sobre gestão da diversidade, a qual sustenta a análise dos dados e dos resultados obtidos. Destaca-se que o estudo de caso não tem como finalidade intervir no objeto de investigação, mas sim apresentar a realidade observada a partir de um processo de compreensão e interpretação conduzido pelo pesquisador. Assim, busca-se esclarecer um determinado fenômeno ou conjunto de decisões, compreendendo como estas foram tomadas, implementadas e quais resultados produziram (Fonseca, 2002; Yin, 2001).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica que permite ao pesquisador organizar um roteiro prévio, ao mesmo tempo em que incentiva o entrevistado a discorrer livremente sobre o tema abordado. Esse procedimento possibilita uma análise mais aprofundada das informações disponibilizadas (Flick, 2008). As entrevistas foram conduzidas com gestores da área de Gestão de Pessoas entre os meses de abril e maio de 2022, realizadas de forma remota, gravadas e posteriormente transcritas para fins de análise.

Para atender aos objetivos do estudo, a pesquisa teve como campo de aplicação duas organizações consolidadas no mercado e com relevante influência econômica no estado. Em respeito à confidencialidade solicitada, as organizações foram identificadas como “A” e “B”, cujas principais características são apresentadas no Quadro 3:

**Quadro 3 – Organizações Pesquisadas**

<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>Tipo</b>	Privada	Pública
<b>Participação econômica no Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de emprego (82% são maranhenses);</li> <li>• R\$ 302 milhões em tributos estaduais;</li> <li>• R\$ 217 milhões em investimentos sociais (2021);</li> <li>• R\$ 3,2 bilhões em compras de fornecedores locais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de emprego (96% são maranhenses);</li> <li>• R\$ 49 milhões em tributos estaduais;</li> <li>• R\$ 78,6 milhões em compras com fornecedores locais;</li> </ul>
<b>Gestão da Diversidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento da trilha global de incentivo a diversidade e inclusão em 2019;</li> <li>• Em 2020 avançou com marcos estruturais da política;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de estágio, jovem aprendiz e programas de impacto social;</li> <li>• Em 2021 começou a construir o programa por meio de diagnósticos;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para a análise e interpretação dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, a qual comprehende um conjunto de procedimentos voltados à análise das comunicações, com o objetivo de obter, por meio de métodos sistemáticos e objetivos, indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às mensagens produzidas. Por meio dessa técnica, o pesquisador busca compreender características, estruturas e modelos subjacentes aos discursos, procurando acessar sentidos latentes e significações que não se apresentam de forma imediata (Bardin, 2011; Câmara, 2013).

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases fundamentais: a pré-análise, que envolve a organização do material e o primeiro contato com os documentos a serem analisados; a exploração do material, etapa na qual os dados são codificados visando à compreensão do texto; e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, momento em que os dados são submetidos à análise interpretativa à luz do referencial teórico adotado. Nesse sentido, a pesquisa utilizou a análise categorial, que consiste no desmembramento do texto em categorias e subcategorias, com o objetivo de identificar os núcleos de sentido que compõem a comunicação e compreender suas inter-relações.

As unidades de significado foram definidas a partir da estrutura teórica das práticas de diversidade apresentadas no Quadro 2. Dessa forma, entende-se que a classificação baseada na teoria constitui uma estratégia

adequada para assegurar a validade e a objetividade da análise. As categorias foram construídas a partir de uma lógica semântica, articulando um termo central, entendido como “termo guarda-chuva”, a um conjunto de palavras ou expressões correlatas, de modo a possibilitar sua associação aos enunciados presentes nos textos analisados.

**Quadro 4 - Categorias de Análise**

Categorias	Subcategorias
Motivações para Mudança	Mudança para o Mercado Mudança Organizacional
Percepção da Diversidade	Percepção da Diferença. Identidades com diferenciação de poder. Entendimento e convivência de várias culturas
Sensibilização	Promoção de Informação sobre diversidade entre gestor e trabalhador Socialização entre trabalhadores da organização.
Práticas de Gestão da diversidade	Incorporação da Cultura de D&I na estratégia da organização. Adaptação da estrutura organizacional. Parte das práticas de Recursos Humanos. Avaliação/indicadores dos resultados das práticas de gestão da diversidade Gestor possui habilidade de liderança e sabe gerenciar conflito Igualdade de oportunidades Processo seletivo inclusivo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Por fim, o uso de ferramentas de apoio à análise qualitativa contribuiu para o processo de análise de conteúdo, na medida em que possibilitou maior agilidade e amplitude na exploração dos dados. Nesse sentido, utilizou-se o software MAXQDA, lançado em 1989, o qual permite organizar, avaliar e interpretar informações qualitativas, além de auxiliar na categorização das entrevistas. Ressalta-se, contudo, que o software não realiza interpretações de forma automática, cabendo ao pesquisador a responsabilidade analítica e interpretativa dos dados.

#### 4 Apresentação e discussão dos resultados

Nesta seção são apresentadas as análises decorrentes da decodificação das entrevistas realizadas nos dois casos estudados. Por se tratar de uma análise de conteúdo, os achados são organizados a partir das categorias

centrais definidas previamente. Inicialmente, busca-se compreender como a diversidade é percebida pelos gestores, quais traços são por eles identificados e, a partir dessas percepções, quais motivações impulsionam mudanças de paradigma na formulação de programas ou políticas de gestão da diversidade em suas organizações.

#### 4.1 Percepção da diversidade

Ainda que a diversidade seja transversal, no sentido de que dinâmicas como raça e classe, gênero e raça, ou mesmo gênero, raça e classe se atra- vessam, fenômeno denominado interseccionalidade (Crenshaw, 2002), essa articulação entre eixos de poder e discriminação que estruturalmente produzem opressões nem sempre é plenamente considerada. Com frequência, as percepções acerca da diversidade permanecem ancoradas em apenas um desses eixos, desconsiderando as relações complexas que se estabelecem entre eles.

Nesse sentido, ao analisar a dimensão da percepção da diversidade, interpretou-se que, em ambas as empresas estudadas, há o reconhecimento de que se vive em uma sociedade na qual as características perceptíveis ao outro constituem o ponto de partida para a concepção do que seja diversidade, conforme apontado por Larson Jr. (2007). Na Empresa A, essa compreensão manifesta-se, por exemplo, por meio de um recorte estatístico da categoria raça, ao afirmar que “67% da nossa população no maranhão é de negros”, evidenciando que a dimensão racial ainda se apresenta como um marcadador central na designação da diversidade, ainda que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), esse percentual seja superior, alcançando 76,5% da população do Estado.

Ao mesmo tempo, tanto a Empresa A quanto a Empresa B demonstram reconhecer a importância da diversidade como um fator que “faz a diferença” (Empresa A) e que “perceber a diferença é rico” (Empresa B). Nessa direção, ao refletir sobre a subcategoria da convivência entre diferentes culturas, à luz da abordagem de Cox (1991), a Empresa B aponta que “no mundo

que a gente está precisamos aprender sempre e a gente aprende com a diferença, e a nossa diferença é de mundo social e isso gera troca" (Empresa B). Tal percepção evidencia a necessidade de que distintos grupos estejam em constante interação, reconhecendo que uma força de trabalho transcultural e multicultural constitui um elemento estruturante das economias contemporâneas (Shen *et al.*, 2009) e que essa dinâmica "colabora com o processo de inclusão" (Empresa A).

Para além disso, essa troca favorece um processo de diversificação cultural e suscita uma reflexão acerca da própria concepção de identidade, que se desloca da figura do sujeito sociológico para o sujeito pós-moderno, conforme argumenta Hall (2006). Nesse entendimento, o sujeito pós-moderno não se encontra condicionado a uma identidade fixa ou permanente, mas assume identidades distintas em diferentes momentos. À medida que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, os sujeitos passam a ser atravessados por uma multiplicidade de identidades possíveis, que podem ser assumidas e ressignificadas (Cox, 1991; Fleury, 2000).

No entanto, nos dois casos analisados, observa-se uma concordância quanto à existência de uma estrutura de poder marcante, historicamente exercida nos setores de atuação em que as organizações desenvolvem suas atividades. Essa percepção orienta, em certa medida, a formulação de políticas ou ações relacionadas à diversidade nessas empresas, como revela a Empresa B ao afirmar que "o que nos faz sermos inéditos nesse sentido, é que é uma área totalmente masculina, e temos mulheres na liderança" (Empresa B). De forma semelhante, a Empresa A reconhece essa configuração ao declarar que "o nosso ambiente é um ambiente masculino" (Empresa A).

Assim, ainda que haja o entendimento de que a convivência entre diferentes culturas, aqui compreendidas também como características sociais, seja fundamental para a construção de um ambiente criativo e inclusivo, percebe-se que a diversidade assume uma sobreposição de identidades atravessadas por relações desiguais de poder. Tal aspecto torna-se especialmente

evidente em contextos organizacionais historicamente marcados pela predominância masculina, refletindo uma estrutura de cunho machista que permeia a trajetória das organizações (Fleury, 2000). Desse modo, evidencia-se a convergência entre os autores ao compreender que a diversidade presente nas organizações é atravessada por estruturas de diferenciação associadas à cultura e/ou às relações de poder (Cox, 1991; Fleury, 2000; Larson Jr., 2007).

#### 4.2 Motivações para mudança

Ao analisar a categoria das motivações para a construção de uma estrutura organizacional mais inclusiva, manifestada na dimensão de valor, cultura ou estratégia organizacional mais diversificada, percebe-se a presença de uma dupla intencionalidade. As estratégias voltadas à valorização da diversidade apresentam-se tanto como resposta às exigências do mercado, associadas à competitividade, quanto como parte de um processo de transformação organizacional orientado por novos valores.

Na Empresa A, essa motivação se evidencia a partir de uma mudança organizacional, quando se afirma que “mudanças nas relações de trabalho, ter equipes diversas e ambientes mais inclusivos é um grande fator positivo que gera criatividade e desenvolvimento no time” (Empresa A). Além disso, a prática da diversidade e inclusão é compreendida como elemento propulsor dessas transformações, ao destacar que “tem que ser impulsionadoras dessas melhorias, para que a gente saia desse modelo mais tradicional e evolua para uma relação de trabalho mais ampla e diversa” (Empresa A). Tal entendimento é corroborado pelo relatório de diversidade e inclusão da Empresa A, no qual são elencados princípios orientadores para que essa mudança ocorra internamente e se projete externamente como estratégia organizacional. Esses princípios envolvem a promoção de uma mudança de mindset, a institucionalização da diversidade por meio dos processos e o fortalecimento do posicionamento e do comprometimento da empresa perante a sociedade, com o objetivo de “impactar positivamente o ambiente onde as empresas estão situadas e a sociedade em geral” (Empresa A).

A Empresa B, por sua vez, explicita de forma mais direta a diversidade como estratégia de negócio ao afirmar que “é uma questão que traz todas as vantagens, como por exemplo a reputação de marca, é uma estratégia de negócio que traz mais competitividade” (Empresa B). Contudo, essa orientação estratégica não se limita à dimensão mercadológica, uma vez que a empresa também se reconhece como agente de transformação social ao considerar que “empresas tem força para mover o ponteiro da responsabilidade social, e toda empresa socialmente responsável é aquela que faz mais do que a lei exige” (Empresa B).

No que diz respeito às mudanças relacionadas à diversidade e às razões que levam as organizações a promovê-las, diversos autores apontam a ambiguidade presente nos discursos organizacionais, sobretudo quando tais iniciativas são apresentadas como superação dos limites do capitalismo. Isso ocorre porque nem toda ação ou discurso em favor da diversidade está orientado exclusivamente por uma transformação da configuração organizacional, mas também pela busca de ganhos econômicos (Saraiva; Irigaray, 2009). Essa ambiguidade se expressa claramente na fala da Empresa B ao afirmar que “[...] pra gente é uma estratégia de negócio”. Nesse sentido, o viés competitivo atua como uma âncora para as intervenções em diversidade implementadas pela organização, especialmente quando se observa que “quando a gente atrai essas pessoas a gente tem um viés de similaridade, então quando incluímos a diversidade isso ajuda no clima organizacional, enriquece cada pessoa, sem falar que isso gera competitividade” (Empresa B).

Dessa forma, a valorização da diversidade passa a ser compreendida como uma potencial fonte de vantagem competitiva, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida organizacional e para o desempenho dos negócios, conforme apontam Cassell (1996) e Teixeira *et al.* (2021).

#### 4.3 Práticas de Gestão da Diversidade

Ao analisar a categoria práticas de gestão da diversidade, percebeu-se que as ações desenvolvidas pelas organizações estão concentradas,

majoritariamente, no âmbito das práticas de Recursos Humanos (RH). Tais práticas não se mostram menos relevantes, uma vez que essa associação evidencia a preocupação com a representação demográfica de grupos minorizados, bem como com a contribuição estratégica da área de RH para os objetivos organizacionais. Essa perspectiva é revelada quando a Empresa B explicita que a diversidade é compreendida como uma prática de gestão ao afirmar que “nossa política que nós temos alguns princípios, que é a pluralidade, o outro é o comprometimento com isso, e o outro é a sustentabilidade, que a gente quer ações que sejam sustentáveis, não porque é moda” (Empresa B).

A partir disso, observa-se que ambas as empresas direcionam maior atenção à promoção da igualdade de oportunidades, especialmente no que se refere à igualdade de gênero, o que é corroborado tanto pelas ações implementadas quanto pelas metas estabelecidas para esse fim. A Empresa A, ao reconhecer que seu segmento de atuação é majoritariamente masculino, incorpora em sua estratégia organizacional de diversidade o objetivo de dobrar a representatividade feminina, passando de 13% para 26%. Esse movimento ocorre por meio de “movimentos de contratação de mulheres para operações e contratação de líderes mulheres” (Empresa A), além da implementação de um “programa específico de capacitação para mulheres irem para uma cadeira de liderança” (Empresa A). Dessa forma, a Empresa A promove uma adaptação em sua estrutura organizacional com vistas à inclusão de mulheres em cargos historicamente ocupados por homens, tratando essa iniciativa como uma questão de desenvolvimento e ampliação de oportunidades. Esse esforço também se materializa por meio da atuação de “[...] consultorias específicas que fazem recrutamento de mulheres, fazem recrutamento de PCD's e fazem também recrutamento de liderança negra” (Empresa A).

No caso da Empresa B, embora haja o reconhecimento da predominância masculina em cargos de liderança no segmento, sua atuação no Maranhão apresenta um cenário distinto. Para a organização, esse contexto é

avaliado de forma positiva, uma vez que, “em contrapartida de outras empresas que estão estabelecendo metas para isso, nós já temos 54%” (Empresa B) de mulheres em cargos de gerência. Tal resultado é sustentado pelo alinhamento da empresa à ODS 5 da ONU, que trata da promoção da igualdade de gênero.

Nesse sentido, ao se tratar da igualdade de oportunidades, o processo de recrutamento assume configurações distintas entre as organizações analisadas. Na Empresa A, observa-se maior autonomia nesse processo, com a atuação de consultorias específicas voltadas ao recrutamento de mulheres, de PCD's e de pessoas negras. Nota-se, contudo, que a dimensão das sexualidades não é mencionada nesse contexto. Já na Empresa B, o recrutamento não dispõe dessa autonomia para ações específicas, por se tratar de uma empresa pública, cuja admissão ocorre por meio de concurso público, conforme estabelece a Constituição Federal. A empresa justifica essa limitação ao afirmar que “não posso fazer como essas empresas privadas que fazem um recrutamento específico, por exemplo de pessoas negras, por que no concurso isso já é caracterizado por lei, caso das cotas para PCD e para negros” (Empresa B). Dessa forma, restam apenas os cargos comissionados como possibilidade de ingresso, os quais, contudo, não refletem uma especificidade relacionada às categorias de diversidade, sendo orientados predominantemente pelo critério de competência para o cargo.

#### 4.4 Sensibilização

Por fim, na categoria sensibilização, ambas as organizações propõem a promoção e a circulação de informações entre gestores e trabalhadores como uma prática central da gestão da diversidade. Na Empresa B, essa sensibilização ocorre de forma mais verticalizada, partindo da presidência, conforme expresso quando afirmam que “na hora de divulgar essa política, pedimos que o presidente [...] a liderança é a que mais ajuda a gente ter resultado” (Empresa B). Nesse sentido, a liderança é compreendida como o principal agente de disseminação dos conteúdos e das políticas, funcionando

como um ativo estratégico para a efetivação das ações e para a legitimação do tema no cotidiano organizacional. Além disso, a empresa destaca que “formou o comitê de diversidade com uma boa representatividade de todas as áreas e hierarquias, e temos de técnicos até diretor, então é uma prática de gestão” (Empresa B), indicando que essa estrutura também atua como um mecanismo de socialização dos colaboradores com os valores organizacionais relacionados à diversidade.

Na Empresa A, a sensibilização ocorre por meio da promoção de ações formativas, tais como “workshop de diversidade e inclusão”, “capacitação de equidade racial, liderança inclusiva, vieses inconscientes e vários vídeos e treinamentos on-line sobre cultura de respeito” (Empresa A). Essas iniciativas são operacionalizadas por meio de uma plataforma de cursos e treinamentos on-line, direcionada principalmente à liderança. Além disso, a socialização também se concretiza a partir da celebração do mês do orgulho LGBTQIA+ e da realização de rodas de conversa entre lideranças e colaboradores, ampliando os espaços de diálogo e reflexão dentro da organização.

A incorporação da diversidade à cultura organizacional está associada a uma mudança de valores e à redefinição da estratégia de negócios, tendo como objetivo o fortalecimento de uma cultura organizacional que se torne progressivamente autônoma. Espera-se, assim, que líderes e empregados, por meio de seus comportamentos cotidianos, promovam um ambiente inclusivo. Para a Empresa B, essa expectativa se expressa no desejo de que a diversidade “esteja no DNA não só como intenção, mas como cultura”, reconhecendo que “é um desafio, estamos construindo, por que mudança de cultura não é um evento, é uma jornada” (Empresa B).

Na Empresa A, essa incorporação ocorre a partir da disseminação contínua de informações e processos de socialização que envolvem tanto a liderança quanto os empregados, com vistas à promoção de uma cultura de respeito. Além disso, destaca-se a convivência como um fator primordial, uma

vez que, quanto mais diverso e inclusivo for o ambiente organizacional, maior tende a ser o diferencial competitivo e a geração de valor compartilhado.

É importante salientar que nenhuma das organizações mencionou explicitamente se a diversidade já está formalmente incorporada à visão, missão e valores institucionais ou se esse processo ainda se encontra em construção. No que se refere às práticas de gestão de pessoas, observa-se que a Empresa A apresenta maior autonomia na promoção de ações de recrutamento e seleção voltadas a grupos socialmente subrepresentados, enquanto a Empresa B atua prioritariamente por meio de uma gestão baseada em competências, valorizando e promovendo a presença de mulheres em cargos de liderança. Evidencia-se, assim, que, embora exista um esforço das lideranças e das organizações como um todo no reconhecimento da importância da diversidade, as ações concretas voltadas à sua consolidação e expansão ainda se mostram tímidas e localizadas em um estágio inicial, o que pode ser compreendido à luz dos desdobramentos organizacionais oriundos da matriz e do processo gradual de institucionalização dos programas.

## 5 Considerações Finais

O estudo buscou analisar quais ações vêm sendo estruturadas como práticas de gestão da diversidade a partir do caso de duas organizações localizadas no estado do Maranhão. Nesse sentido, destaca-se que, nas empresas investigadas, conforme já mencionado, a estruturação dos programas de diversidade ainda se encontra em um estágio inicial. Tais iniciativas emergem a partir do reconhecimento da necessidade de mudança e da importância de contemplar a presença de grupos que, embora historicamente inseridos nas organizações, permaneceram em condição de sub-representação. Essa mudança de paradigma e de valorização não decorre exclusivamente das lutas e dos ativismos protagonizados por esses grupos minoritários na busca cotidiana por direitos, mas também do desejo de inserção no mercado de trabalho e da possibilidade de contribuição por meio de talentos, habilidades e competências. Ainda assim, quando as organizações aderem a esse

processo de reestruturação social e organizacional, observa-se que a motivação não se restringe apenas à responsabilidade social assumida, mas também à expectativa de obtenção de benefícios relacionados ao diferencial competitivo e à estratégia de negócio em seus respectivos segmentos de mercado.

Nesse contexto, as principais ações identificadas concentram-se em processos de capacitação, por meio do incentivo à participação em treinamentos, workshops, rodas de conversa, grupos de afinidade e iniciativas de sensibilização acerca da temática. Tais ações visam promover mudanças no *mindset* e nos comportamentos dos colaboradores, sendo reforçadas pela centralidade da liderança para a efetivação dessas práticas, sobretudo no sentido de formar uma consciência voltada à gestão de equipes diversas, orientadas pela competência, bem como de dirimir conflitos que possam emergir quando a temática da diversidade não é devidamente compreendida.

Paradoxalmente, alguns questionamentos se impõem quanto à percepção dos próprios grupos-alvo dessas ações. A crítica aqui levantada reside no fato de que, nesse debate, não apenas a mudança organizacional, a transformação do modelo de gestão ou a estratégia de negócio devem ser consideradas como fatores determinantes para a adoção das práticas de diversidade, mas também o reconhecimento da multiplicidade de identidades e dos diferentes tipos de exclusão que historicamente atravessam esses grupos ao longo do percurso social do país. Observa-se que, em muitos casos, tais dimensões não foram antecipadamente consideradas na formulação de práticas de inclusão e valorização. O que se evidencia é uma pressão majoritariamente unilateral desses grupos, a partir da percepção de sua inacessibilidade a determinados espaços e posições, para que a temática da diversidade se tornasse “visível” no contexto organizacional.

De forma complementar, emerge o questionamento acerca dos processos de recrutamento e seleção, especialmente no que se refere aos critérios efetivamente mobilizados nessas etapas. Questiona-se se tais processos

consideram prioritariamente a competência e as habilidades dos candidatos ou se, em determinados momentos, os vieses pessoais dos recrutadores, muitas vezes permeados por práticas discriminatórias, interferem na avaliação dos indivíduos, sobretudo nas categorias relacionadas à raça, ao gênero ou à sexualidade. Tal dinâmica pode viabilizar tratamentos desiguais em relação a grupos que historicamente ocupam posições de maior visibilidade social e são frequentemente associados à ideia de maior competência. Nesse sentido, a recorrente reflexão em torno do debate público e das ações organizacionais tende a assumir, em certos contextos, um caráter conformativo às pressões externas e ao marketing corporativo, o que faz com que o comprometimento efetivo com a redução das desigualdades se apresente de maneira ambígua, ambiguidade essa da qual o próprio capitalismo se vale para sua sustentação.

Como limitação do estudo, destaca-se o campo empírico da pesquisa, uma vez que, por questões institucionais, não foi viabilizada a participação de um número maior de organizações, o que restringe a ampliação das análises comparativas.

Apesar dessa limitação, o artigo contribui para o avanço da discussão sob a perspectiva organizacional da gestão da diversidade, bem como para a reflexão acerca da viabilização de programas dessa natureza em organizações de diferentes portes e modelos de negócio. Os resultados obtidos revelam, ainda, o potencial do estado em avançar para um novo contexto conjuntural, estimulando o surgimento de outras perspectivas de investigação no campo dos estudos organizacionais e da gestão da diversidade.

## Referências

- ALVES, Mario Aquino. GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações.** Rev. adm. empresa, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul./Set. 2004.
- BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, Willian H.; RUBIN, Robert S. **Gerenciando o comportamento organizacional:** o que os gestores sabem e fazem. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 (obra original publicada em 1977), 2011.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2021.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121-138, 2009.

CAMARA, R. H. **Analise de conteúdo**: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Rev. Interinstitucional de Psicologia*, p. 179-191, jul/dez, 2013.

CASSEL, Catherine. Uma atração fatal? HRM estratégico e o caso de negócios para a progressão das mulheres no trabalho. **Revisão de Pessoal**, 1996.

COSTA JUNIOR, L.; CONCEIÇÃO SILVA, L. da. Brancos e negros: vantagens em decisões de emprego. **Revista Economia & Gestão**, 21(58), 223-235, 2021.

COX, Jr. T. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, 1991.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista Estudos Feministas**, 10(1), 171-188, 2002.

DAVIS, Angela. DuVernay entrevista Angela Davis sobre este momento e o que veio antes. [Entrevista concedida a] Ava DuVernay. **FinityFair**. 2020. Disponível em: <<https://www.vanityfair.com/culture/2020/08/angela-davis-and-ava-duvernay-in-conversation>>. Acesso em: 30 de out. 2021.

DAVEL, E.; GHADIRI, P. Cross-Cultural Management. Culture and Management Across the World. **Managing Multiculturalism in the Workplace**. London: Routledge, 2013.

DIETZ, J.; PETERSEN, L. (2006). Diversity management. In G. K. Stahl & I. Björkman (Eds.), **Handbook of research in international human resource management**. p. 223-243). Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

EASLEY, Christopher Anne. Developing Valuing and Managing Diversity in the New Millennium. **Organization Development Journal**, v. 19, n. 4, pág. 38, 2001.

ETHOS, Instituto. **Como as Empresas Podem e (Devem) Valorizar a Diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>>.

EXAME. **Guia exame de diversidade**. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>>. Acesso: 24 de out. 2021.

- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural:** experiências de empresas brasileiras. *Rev. adm. empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Jul./Set. 2000.
- FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa.** Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- FONSECA, J. J. S.; **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.
- GALVIN, T. **Re-Evaluating Diversity: Reviving critical discourse in diversity research in organization studies.** Academy of Management Best Conference Paper of 2006.
- HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade.** 11a ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- IBGE-**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. Tabela 2094-população residente por cor ou raça e religião.** 2010. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/2094>>. Acesso em: 30 jun. 2022.
- KANDOLA, Rajvinder; FULLERTON, Johanna. Diversity: more than just an empty slogan. **Personnel Management**; v. 26, n.11, Nov 1994.
- KIDDER, Deborah et al.. Backlash toward diversity initiatives: examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. **International Journal of Conflict Management**; v. 15; n. 1, 2004.
- LARSON Jr, J. R. Deep diversity and strong synergy: modeling the impact of variability in member's problem-solving strategies on group problem-solving performance. **Small Group Research**, v. 38, n. 3, p. 413-436, 2007.
- LODEN, M e ROSENER, J. **Workforce America. Managing Employee Diversity as a Vital Resource.** Homewood, IL: Irwin, 1991.
- MACCALI, N., KAUBARA, P.S.S., TAKAHASHI, A. R. W., ROGLIO, K. DE D., BOEHS, S. DE T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n.2, p. 157-187, 2015.
- MAYES, B. T., FINNEY, T. G., JOHNSON, T. W., SHEN, J., Yi, L. "The effect of human resourcepractices on perceived organizational support in the People's Republic of China", **The International Journal of Human Resource Management**, v.28, n.9, pp. 1261-1290, 2017.
- MENDES, Rodrigo H. **Diversidade humana nas organizações:** entre a teoria acadêmica e a prática empresarial. 2005. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2005.
- MIGNONI, Adriana Margarida. **Análise das práticas de gestão da diversidade: estudo de caso em uma empresa de beneficiamento de couro localizada no norte Gaúcho.** 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2018.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOR BARAK, M. E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 2, p. 83-88, 2015.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**. Ano 25, n. 3, 483-515, 2003.

NASCIMENTO, Iracema S. do; SANTOS, Patrícia C. dos. A normalidade da desigualdade social e da exclusão educacional no Brasil. **Caderno de administração**, 28, 122-130, 2020.

NKOMO, S. M., COX Jr, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S.R. et al., **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A.; Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 39, 194-209, 2014.

PARREIRAS, M. L. D.; REZENDE, F. V.; A percepção dos profissionais de recursos humanos: os desafios e as oportunidades da inserção e inclusão das diversidades no ambiente de trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XLIV, 2020. Evento On-line. **Anais eletrônicos**. Anpad, 2020.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?**. RAE, São Paulo, v. 49, n. 3, setembro de 2009.

SILVA, L. F. **Como as empresas podem (devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

SILVA, Rennan Diniz V. dos S. **Diversidade nas empresas brasileiras**: motivações e estratégias. Orientador: Renato Nunes Bittencourt. 2018. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

SICHEROLLI, Monique de B. MEDEIROS, Cintia Rodrigues de O. JUNIOR, Valdir Machado V. **Gestão da diversidade nas organizações**: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no brasil. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho. 2011, João Pessoa-PB.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas Organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica na área de administração entre 2010 e 2015. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XL, 2016. Costa do Sauípe. **Anais eletrônicos**...Costa do Sauípe: Anpad, 2016.

SHEN, J., CHANDA, A., D'NETTO, B., MONGA, M. "Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework", **The International Journal of Human Resource Management**, v.20, n.2, pp. 235-251, 2009.

TEIXEIRA, Juliana Cristina et al. Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, p. e0000-0016, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.