

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROBERTA PANTOJA OLIVEIRA

GESTÃO DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE
MULTIDISCIPLINAR DA PRÁTICA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO E DIREITO

São Luís

2025

ROBERTA PANTOJA OLIVEIRA

**GESTÃO DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE
MULTIDISCIPLINAR DA PRÁTICA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO E DIREITO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de monografia, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Ricardo André Barbosa
Carreira

São Luís

2025

Oliveira, Roberta Pantoja

Gestão de diversidade nas organizações: análise multidisciplinar da prática no âmbito da Administração e Direito / Roberta Pantoja Oliveira. - 2025

46 f.

Orientador: Ricardo André Barbosa Carreira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Gestão da Diversidade. 2. Administração. 3. Direito. 4.

Discriminação no contexto laboral. I. Carreira, Ricardo André Barbosa. II.

Título

ROBERTA PANTOJA OLIVEIRA

**GESTÃO DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE
MULTIDISCIPLINAR DA PRÁTICA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO E DIREITO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de monografia, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em 16 de dezembro de 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira (orientador)

Me. em Gestão Empresarial

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Walber Lins Pontes

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

A presente monografia tem por objetivo realizar recorte multidisciplinar acerca da Gestão da Diversidade nos campos da Administração e Direito. Para tal, é importante traçar a trajetória que permitiu tais áreas do conhecimento dialogarem entre si. Desde conceitos basilares até pontos de convergência são abordados ao decorrer da monografia. O ponto inicial diz respeito à identificação das diferentes faces do conceito de Gestão da Diversidade, além de traçar paralelos entre realidade desejada e fática. Sendo assim, é utilizada a literatura administrativa como fonte principal de conhecimento, assim como códigos, leis e documentos pertinentes à atividade jurídica. O cerne da questão é: em que medida são constatados os efeitos da Gestão da Diversidade no contexto organizacional das empresas? Sendo assim, é necessário não somente reproduzir conceitos, mas também abordar a análise prática da efetividade dessas ações. São desenvolvidos comentários acerca da evolução científica que gerou a Gestão da Diversidade, mas também são tecidas críticas quanto aos seus métodos e objetivos. Ademais, é prudente relacionar a gestão da Diversidade com os tipos de discriminação sofridas no contexto laboral, afinal, é de vital importância descer do pedestal da teoria e observar os fatos, construções sociais e contextos que oferecem obstáculo ao pleno funcionamento das organizações.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade. Administração. Direito. Discriminação no contexto laboral.

ABSTRACT

This Final Course Assignment aims to develop a multidisciplinary approach about Diversity Management in the fields of Administration and Law. To achieve that, it is important to draw the timeline that made the dialogue between such fields possible. Starting from basic topics to points of convergence, all of these are discussed in this Assignment. The starting point concerns the identification of the different facets related to the concept of Diversity Management, as well as drawing parallels between the best case scenarios and the factual reality. That being the case, the administrative literature is the main source of knowledge, in addition to laws and documents of judicial nature. The crux of the matter is: to what extent the effects of Diversity Management are observed in the organizational culture of a company? Therefore, it is not enough to merely copy and paste information, but also delve into the practical analysis of this matter. Comments are made about the scientific production that made Diversity Management possible, and in addition to that, critics about its methods and objectives. Furthermore, it is relevant to relate Diversity Management to discrimination faced in the workspace, after all, it is of the utmost importance to step down from the pedestal of theory and observe the facts, social constructs and context that jeopardize the whole functioning of an organization.

Keywords: Diversity Management. Administration. Law. Discrimination in the workspace.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das empresas premiadas por setor.....	34
Gráfico 2 - Principal Motivo de Permanência entre as Melhores Empresas de 2025 por Cor ou Etnia.....	35
Gráfico 3 - Principal Motivo de Permanência entre as Melhores Empresas de 2025 por Gênero.....	37
Gráfico 4 - Casos de Intolerância Religiosa no Brasil / 2021.....	38
Gráfico 5 – Principal Motivo de Permanência entre as Melhores Empresas de 2025 por Faixa Etária.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 DA DIVERSIDADE EM SENTIDO AMPLO E A GLOBALIZAÇÃO.....	10
2.1 Breve contextualização acerca da Globalização.....	10
2.2 Faces do conceito de diversidade na literatura de Administração.....	11
2.3 Da diversidade e dignidade laboral sob ótica jurídica.....	13
2.4 Concepção histórica da Ação afirmativa.....	15
2.5 Transição: da Ação Afirmativa à Gestão de Diversidade.....	16
2.6 Da transição no cenário brasileiro.....	19
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	21
4 CRÍTICAS PERTINENTES À GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	22
4.1 Da Gestão da Diversidade no contexto brasileiro.....	22
5 DESAFIOS PARA A APLICAÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	26
5.1 Da Discriminação Racial.....	26
5.2 Da Discriminação Contra a Mulher.....	28
5.3 Da Intolerância Religiosa.....	30
5.4 Do Etarismo.....	31
6 RESPOSTAS ADMINISTRATIVAS FRENTE À ABSTRAÇÃO JURÍDICA.....	34
6.1 Do combate à discriminação étnico-racial.....	35
6.2 Do combate à discriminação contra a mulher.....	36
6.3 Do combate à intolerância religiosa.....	37
6.4 Do combate ao etarismo.....	38
7 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

É dever do profissional de Administração questionar a realidade fática em que está inserido, ao passo que elabora práticas eficientes e coesas no contexto organizacional. O parâmetro maior para as boas práticas administrativas são as leis e normas constitucionais do país. Desse modo, é nítida a necessidade de relacionar dois campos do conhecimento: Administração e Direito.

A discussão proposta – Gestão da Diversidade nas Organizações: análise multidisciplinar da prática no âmbito da Administração e Direito – surge da inquietação acerca da aplicabilidade, geração de efeitos e sobretudo a (in)observância da Gestão da Diversidade em variados ambientes de trabalho. O ponto de partida se baseia na compreensão de conceitos basilares e eventual aprofundamento do conteúdo, a fim de colher inferências, dados e oferecer perspectiva atualizada de um assunto tão relevante.

O cerne da questão é justamente a dualidade da Gestão da Diversidade enquanto conjunto de ações plenamente eficazes ou mera questão de discurso. Afinal, “em que medida constatar-se-ão os efeitos da Gestão de Diversidade na cultura organizacional das companhias?”

A pesquisa tem como objetivo geral discorrer acerca da dualidade que orbita o conceito de Gestão da Diversidade, de modo a formar induções e aprofundar conhecimentos acerca da possibilidade (ou não) de geração de efeitos plenos e tangíveis nas culturas organizacionais. Importante notar que a pesquisa não se propõe a somente reproduzir conteúdo ou levar o tema à exaustão, mas sim compor robusto arcabouço intelectual sustentado na pedra angular da Administração, e demais relações pertinentes a partir da ótica do Direito. Como isso em mente, elencam-se os objetivos específicos: a) Identificar críticas pertinentes à Gestão da Diversidade; b) Analisar os desafios para a aplicação da Gestão da Diversidade; c) Reconhecer respostas administrativas à abstração jurídica.

É preciso levar em conta que na segunda metade do século XX, o mundo passou por uma onda de avanços tecnológicos e sociais, como nunca antes visto. Grupos historicamente marginalizados, reivindicavam seu lugar no mercado de trabalho e com isso, novos mercados, demandas, produtos e serviços surgiam. Nesse contexto, a heterogeneidade, compreendida como multiplicidade de gêneros, etnias, idades, orientações sexuais, limitações físicas e crenças religiosas, representava não mais uma possibilidade, mas sim realidade da cultura organizacional.

Compreender a Gestão de Diversidade enquanto nova tendência, e portanto, reconhecer sua ubiquidade, trata-se de exercício prudente e necessário, afinal, nunca foi tão acentuada a busca por aceitação e acolhimento nos meios corporativos. Questiona-se nesse cenário, qual é a força motriz que impulsiona tamanha mudança de cultura organizacional, especialmente em relação à preservação da dignidade humana, se comparado com o cenário do século XX e seus antecessores.

A inocência pueril apenas nubla o julgamento, afinal, é demasiadamente leviano afirmar que tais mudanças são fruto de um processo orgânico e espontâneo, que repentinamente revolucionou as metodologias de trabalho, e promoveu maior flexibilidade entre os papéis do empregado e empregador. Não obstante, resta o olhar crítico da Administração, em conjunto com as ferramentas, leis e códigos do Direito, de modo a explanar, quiçá elucidar, uma realidade que é fruto de discussão, e que portanto, precisa ser compreendida em sua complexidade multifacetada.

É evidente que a gestão da diversidade transcende a esfera da literatura da administração, afinal, são suscitados questionamentos de ordem social, econômica e jurídicos, visto que são analisados concomitantemente os contrastes entre “ficção institucional” e “realidade fática”. Desse modo, é importante inquirir: em que medida o compromisso das empresas - no tocante à gestão de diversidade - gera efeitos palpáveis à classe trabalhadora?

A hipótese reside na relação diretamente proporcional entre elementos garantidores da Dignidade da Pessoa Humana em relação à inobservância da Gestão da Diversidade e sua capacidade em gerar efeitos pretendidos. De todo modo, a pesquisa há de confirmar ou contestar a hipótese suscitada conforme a presença de literatura e dados relevantes para elucidar questões pertinentes à discussão.

Para tal, utiliza-se pesquisa com abordagem metodológica qualitativa, com foco em revisão de bibliografia.

2 DA DIVERSIDADE EM SENTIDO AMPLO E A GLOBALIZAÇÃO

O ponto inicial da discussão proposta, consiste em compreender a “diversidade” em seu sentido mais amplo e o fenômeno da “globalização” e seus desdobramentos. Entender superficialmente esses conceitos, limita a riqueza das reflexões e considerações que serão tecidas posteriormente. Portanto, é importante notar que a necessidade de discutir tendências, fluxos informacionais, novas práticas laborais, inovações tecnológicas e sobretudo, novas práticas de gestão, precisam ser exploradas, a fim de aprofundar a discussão proposta.

2.1 Breve contextualização acerca da Globalização

Desse modo, cabe introduzir uma das facetas do conceito de globalismo, proposta por Mário Murteira (2003):

Podemos definir globalização como um processo que tem conduzido ao condicionamento crescente das políticas econômicas nacionais pela esfera mega econômica, ao mesmo tempo que se adensam as relações de interdependência, dominação e dependência entre os actores internacionais e nacionais, incluindo os próprios governos nacionais que procuram pôr em prática as suas estratégias no mercado global.

Cabe destacar que a globalização promove, portanto, o diálogo entre atores internacionais diversos, por meio de acordos comerciais, tratados internacionais, compromissos de cooperação, competitividade industrial ou políticas comerciais internacionais. Os efeitos disso, observam-se na maior circulação de informação, pessoas, serviços, valores e mercadorias. Nesse sentido, Joseph Stiglitz (2004) apresenta o seguinte conceito:

Fundamentalmente, é a integração mais estreita dos países e dos povos que resultou da enorme redução dos custos de transportes e de comunicação e a destruição de barreiras artificiais à circulação transfronteiriça de mercadorias, serviços, capitais, conhecimentos e (em menor escala) pessoas.

É necessário destacar que com o advento das novas tecnologias e desenvolvimento de metodologias ágeis, o fluxo de trabalho, produtividade e portanto, o próprio significado de fronteiras, sofre intenso processo de ressignificação em razão da capacidade de superar distâncias. Nesse âmbito, Jacques Adda (1997) apresenta importante contribuição, ao passo em que denuncia a consequência desse processo:

Falar de mundialização é evocar a dominação de um sistema econômico, o capitalismo, sobre o espaço mundial. (...) A mundialização é também, e sobretudo, um processo de contornar, atenuar e, por fim, dismantelar as fronteiras físicas e regulares que constituem obstáculo à acumulação do capital à escala mundial.

Em razão do exposto acima, observa-se a necessidade de aprofundamento, ao passo que elucida possíveis linhas de questionamento acerca da relação estabelecida entre globalização e gestão da diversidade, e seu papel na discussão que realizar-se-á no presente trabalho. Preliminarmente, é possível compreender a complexidade das relações e necessidades de uma sociedade tão conectada, como consequências de uma nova ordem mundial protagonizada por potências industriais, logo, obviamente orientadas para consolidação regional e projeção internacional. Nesse contexto, cabe valiosa contribuição de Luís Campos e Sara Canavezes (2007) que acrescentam:

No essencial, o chamado novo paradigma técnico-econômico consiste na crescente possibilidade de segmentar os processos produtivos, distribuindo espacialmente as suas diferentes fases (estudo, concepção e produção) em função dos diferentes níveis de qualificação (e custo) de mão-de-obra em cada região, assim como da acessibilidade e custo de outros fatores produtivos, designadamente as matérias-primas.

A possibilidade de segmentar os processos produtivos conheceu um forte incremento com a melhoria generalizada das infra-estruturas de transporte de mercadorias e, sobretudo, com as novas tecnologias de comunicação.

As novas tecnologias de comunicação e informação permitem uma gestão em tempo real de um conjunto de processos produtivos espacialmente dispersos (frequentemente a grandes distâncias).

Em regra, a gestão e administração empresarial, assim como as fases de investigação e concepção de produtos tendem a concentrar-se nos países mais desenvolvidos (onde os salários são mais elevados e onde os níveis médios de qualificação profissional são também mais elevados) enquanto as fases de produção, montagem e preparação para a comercialização tendem a concentrar-se em países onde os salários são mais baixos.

No quadro da crescente internacionalização das actividades económicas, assiste-se a uma dupla estratégia por parte do capital: implementação de ganhos de produtividade (através da inovação organizacional e tecnológica) e procura de zonas de salários baixos (quer pela flexibilização do emprego e dos custos sociais que lhe estão associados nos países mais desenvolvidos, quer através da deslocalização de segmentos do processo produtivo para os países menos desenvolvidos).

2.2 Faces do conceito de diversidade na literatura de Administração

O vocábulo “diversidade” transita em diferentes esferas de separação e caracterização de indivíduos, seja de orientação sexual, religiosa, étnica, idade, gênero. Com o advento dos

avanços tecnológicos, a complexidade das relações sociais e laborais se intensificaram, culminando em ambientes competitivos, cosmopolitas e sobretudo, heterogêneos, segundo Wentling e Palma-Rivas (1998).

É preciso levar em conta que na segunda metade do século XX, o mundo passou por uma onda de avanços tecnológicos e sociais, como nunca antes visto. Grupos historicamente marginalizados, reivindicavam seu lugar no mercado de trabalho e com isso, novos mercados, demandas, produtos e serviços surgiam. Nesse contexto, a heterogeneidade, compreendida como multiplicidade de gêneros, etnias, idades, orientações sexuais, limitações físicas e crenças religiosas, representava não mais uma possibilidade, mas sim realidade da cultura organizacional, segundo Alves e Galeão-Silva (2004).

Diante do cenário exposto, fica evidente que a noção da entidade empresarial, há de sofrer mudanças. Não se admite mais, do ponto de vista econômico, mas também social, que uma organização disponha das vantagens que um ambiente diversificado proporciona. É desafiada portanto, a concepção de empresa enquanto pessoa jurídica neutra, insípida e desprezada dos anseios da sociedade, conforme expõe Irigaray (2008).

Nesse liame, surge a necessidade de compreender, portanto, as diferentes concepções que rodeiam um conceito tão amplo como a “diversidade” na literatura da Administração. Não obstante, cumpre destacar a contribuição de Thomas (1991):

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

Em razão do exposto acima, no contexto da literatura da administração, especialmente pelo viés da mudança dos discursos institucionais e seus desdobramentos, Saraiva e Irigaray (2009), discorrem:

Em linhas gerais, os discursos empresariais – no plural, porque atuam em múltiplos níveis e em diferentes frentes – difundem uma nova visão de organização, tratando de aspectos díspares e, ao mesmo tempo, complementares, na tessitura de uma visão de cidadão (mais do que de empregado), e da comunidade (mais do que da empresa), em busca de legitimidade.

(...)

A rigor, na organização se disseminam discursos que procuram construir uma nova realidade, superando os limites capitalistas cotidianos, e se transformando em um espaço de afeto, a ser “amado” pelos empregados. A estes caberia dedicar-se, com cada vez mais afinco, à busca do reconhecimento profissional, fazendo mais do que o prescrito, ao passo que à organização caberia o acolhimento e observação do esforço extra e a promessa de retorno. O não dito é que, embora seja estimulado o

envolvimento afetivo dos empregados, nas práticas de gestão predomina a impessoalidade. O mais dedicado dos empregados pode se tornar “descartável” ao não apresentar os resultados esperados.

Diante do exposto acima, é evidente que a gestão da diversidade transcende a esfera da literatura da administração, afinal, são suscitados questionamentos de ordem social, econômica e jurídicos, visto que são analisados concomitantemente os contrastes entre “ficção institucional” e “realidade fática”. Desse modo, resta o questionamento: em que medida o compromisso das empresas - no tocante à gestão de diversidade - gera efeitos palpáveis à classe trabalhadora?

2.3 Da diversidade e dignidade laboral sob ótica jurídica

A diversidade e dignidade do ambiente laboral não se bastam apenas na esfera do regimento interno de instituições, mas também são garantidos pela Constituição Federal em diferentes momentos. Importante citar que no texto constitucional, o sujeito não é mero objeto juridicamente tutelado, mas sim detentor de direitos.

Nesse liame, cumpre citar um dos princípios norteadores da Carta Magna, contido no art 1º, inciso III, trata-se portanto, do princípio da dignidade humana (BRASIL, 1988). Ao discorrer sobre fundamentos do Estado Democrático de Direito, é necessário a compreensão inicial da supremacia desse dispositivo em relação aos interesses do setor particular. Observa-se-á, a primazia do texto constitucional e demais legislações que versam sobre o trabalho. Portanto, o ponto de partida da implementação de ações afirmativas e demais estratégias administrativas são envolvidas pelo manto da legalidade.

Ademais, em seu art 1º, inciso IV, a Constituição Federal expõe de maneira inequívoca o trabalho como fundamento a ser protegido e devidamente ordenado (BRASIL, 1988). Nesse caso, é possível constatar que a Carta Magna aproxima-se da realidade do brasileiro, visto que o trabalho é a ferramenta de auto sustento, que quando excedente, movimenta a economia e exige serviços, bens e informações.

Não obstante, o Constituinte ressalta no art. 6º, da Constituição Federal, a condição do trabalho enquanto Direito Social, afinal é o meio que possibilita a convivência em sociedade, consolidação da condição de cidadão, ao passo que garante - em cenário ideal - mobilidade social por meio dos próprios esforços, contribuições, conquistas e desempenho (BRASIL, 1988). Nesse caso, é válido o questionamento acerca da necessidade da implementação da

Gestão de Diversidade no ambiente laboral, afinal, os aparatos legislativos não são o suficiente?

Os aparatos legislativos, em si, não apresentam fungibilidade, ou seja, existência em meios materiais, capazes de compelir setores da economia, indústrias e empregadores a seguir um conjunto de regras, apenas por obediência cega às determinações do Estado. As ordens devem ser cumpridas, de forma a não onerar excessivamente qualquer das partes, e garantir à parte mais frágil (geralmente o empregado) a capacidade de exercer suas atividades sem moléstia, assédio ou tratamentos vexatórios. Neste tópico, o art. 7º da Constituição (BRASIL, 1988), apresenta extenso rol de proteção à atividade trabalhista, ao citar:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, entre outros direitos;

II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

III - fundo de garantia do tempo de serviço;

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

X - proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

XII - salário-família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda nos termos da lei; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998](#))

XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho; ([Vide Decreto-Lei nº 5.452, de 1943](#))

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva;

XV - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

XVI - remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal; ([Vide Del 5.452, art. 59 § 1º](#))

XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

XVIII - licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias;

XIX - licença-paternidade, nos termos fixados em lei;

XX - proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

XXI - aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei;

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;

XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;

XXIV - aposentadoria;

XXV - assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até 5 (cinco) anos de idade em creches e pré-escolas; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006\)](#)

XXVI - reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho;

XXVII - proteção em face da automação, na forma da lei;

XXVIII - seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa;

XXIX - ação, quanto aos créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescricional de cinco anos para os trabalhadores urbanos e rurais, até o limite de dois anos após a extinção do contrato de trabalho; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 28, de 2000\)](#)

XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil;

XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;

XXXII - proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;

XXXIII - proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos; [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998\)](#)

XXXIV - igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalhador avulso

Parágrafo único. São assegurados à categoria dos trabalhadores domésticos os direitos previstos nos incisos IV, VI, VII, VIII, X, XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XXI, XXII, XXIV, XXVI, XXX, XXXI e XXXIII e, atendidas as condições estabelecidas em lei e observada a simplificação do cumprimento das obrigações tributárias, principais e acessórias, decorrentes da relação de trabalho e suas peculiaridades, os previstos nos incisos I, II, III, IX, XII, XXV e XXVIII, bem como a sua integração à previdência social.

2.4 Concepção histórica da Ação afirmativa

O primeiro passo para a concepção do conceito “Ação afirmativa” se deu em meados da década de 30, com o advento do: *The 1935 National Labor Relations Act*, que em linhas gerais, versou sobre as relações trabalhistas nos EUA (SILVER; MCAVOY, 1987). Nesse contexto, foi reconhecida a discriminação sofrida por trabalhadores sindicalizados, além de tomar ações afirmativas para garantir que esses continuassem a exercer suas funções sem constrangimento legal ou por parte do empregador (JONES JUNIOR, 1993).

Nesse contexto, percebe-se que a ideia norteadora do conceito de Ação Afirmativa, leva em consideração o fato desse fenômeno social não partir de um processo natural, mas sim de uma construção social que reivindica espaços, oportunidades e tratamento igualitário, especialmente em relação aos grupos historicamente excluídos das relações cívico-laborais

formais (na realidade norte-americana), fala-se portanto, da inclusão de mulheres, negros, asiáticos e povos originários.

Não obstante, o movimento ganhou tração a partir da década de 60 até os anos 80, período na qual políticas voltadas à aplicação das ações afirmativas foram sistematicamente implementadas e portanto expandiu a possibilidade de participação, não só dos grupos minoritários mencionados, mas também dos deficientes físicos (HODGES-AEBERHARD, 1999)

É necessário, portanto, diferenciar a ação afirmativa (enquanto pilar ou fundamentação teórica) e Gestão de Diversidade (consequência da aplicação sistemática e refinada, que compõe o núcleo organizacional da companhia em cenário ideal). Enquanto a primeira tem como objetivo (e causa de ser) ofertar o acesso dos grupos minoritários ao ambiente laboral/empresarial, o outro eleva esse conceito ao desenvolver estratégias, promover integração e sobretudo incorporar tais práticas na gestão administrativa das empresas.

Ademais, determinada tendência observou-se não somente em solo norte americano, mas também em outras experiências internacionais relevantes, como foi o caso do continente europeu ao versar sobre fluxos migratórios ou África do Sul ao extinguir as heranças do regime segregacionista do *apartheid* e como essas questões afetavam o acesso a oportunidades de trabalho e conseqüentemente, ascensão social (SCOTT; AMOS; ET AL, 1998).

2.5 Transição: da Ação Afirmativa à Gestão de Diversidade

Conforme exposto, Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade não devem ser confundidas, afinal, a Gestão da Diversidade não se trata meramente da adoção e/ou mudança de políticas de contratação ou acesso ao mercado de trabalho, mas sim de estratégia comercial a fim de acumular capital intelectual, responder aos anseios de uma sociedade diversa e cosmopolita. Nesse sentido, Renner e Gomes (2020) afirmam:

A diversidade deixou de ser uma opção para as empresas, pois é considerada, atualmente, um fator importante para o modelo de negócio em diversas organizações. Conviver com e entre as diferenças - seja de gênero, cor, religião ou classes, entre outras - é elemento de impacto nos resultados corporativos, gerando um negócio sustentável e com responsabilidade. As empresas têm outro papel fundamental, que é promover transformações relevantes que contribuam para a mudança dessa realidade, seja a partir de ações focadas em seu público interno ou pela atuação positiva nas suas relações com a cadeia de valor; seja por sua presença nas comunidades em que opera ou ao exercer influência positiva sobre outros públicos.

(...) 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

Nesse contexto, observa-se que a ascensão da Gestão da Diversidade é atribuída aos esforços das Ações Afirmativas pioneiras, que pavimentaram o caminho para os gestores do futuro, que alinhados com o advento do mundo globalizado e agendas de expansão internacional das organizações, conseguiram conciliar interesses econômicos e acumulação de capital intelectual ao passo em que constroem um ambiente mais harmonioso, pautado na heterogeneidade dos agentes nele inseridos.

Nesse liame, os primeiros passos relevantes na transição de Ação Afirmativa para Gestão da Diversidade ocorreram na década de 90, especialmente com a contribuição de R. Roosevelt Thomas (1990), que foi pioneiro na utilização do termo “Gestão da Diversidade” em trabalho acadêmico. Nesse cenário, o autor entende ser necessária uma revisão acerca da inclusão das minorias, afinal a simples inserção dessas pessoas, resultaria em conflito com o princípio da meritocracia, ensejando exclusão por seus pares ao passo em que promoções não seriam reconhecidas, ainda que fossem demonstrados competência e merecimento.

Posteriormente, Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991) citam as vantagens da adoção da Gestão da Diversidade nas organizações. Os autores mencionam aumento do capital intelectual, atração de talentos, adaptação para as novas culturas emergentes e sobretudo os benefícios econômicos que as organizações passariam a captar em razão da sensibilização para com as minorias.

É importante notar que a gestão da diversidade estabelece diálogo direto com o fenômeno social da diversidade. Benedito & Ribeiro (2021) compartilham dessa concepção e complementam, ao afirmarem que a complexidade em gerenciar aquilo que é diverso, tem potencial para afetar as organizações, denotando assim a relevância do tema em perspectiva administrativa e mais especificamente gerencial.

Ademais, é importante reconhecer que essa mudança de cenário não tratou-se de um fenômeno natural ou espontâneo. Foi fruto de intensas pressões de movimentos sociais e necessidade de readaptação frente a um cenário socioeconômico mais diverso e plural. Nesse sentido, cabe citar importante contribuição de Santos (2020):

Se, por um lado, a percepção limitada quanto ao que significa Ação Afirmativa deu origem a uma série de disfunções no cumprimento das leis, tal como o falso emprego de membros de grupos protegidos, é inegável que o caráter coercitivo

obrigou organizações públicas privadas a questionarem seus *modus operandi* e resultaram em avanços e significativos em termos de representatividade.

(...) Em função das pressões governamentais históricas, o próprio conceito de diversidade sofreu alterações ao longo do tempo. Mudanças na percepção sobre os grupos alvos de discriminação no ambiente de trabalho rouxeram diferentes enfoques semânticos na literatura em administração. A preferência dos primeiros autores pela terminologia diversidade cultural, que refletia uma forte preocupação com minorias étnico-raciais, foi substituída por mulheres e minorias, que, por sua vez, reconhecia a situação subalterna da mulher nas organizações, independentemente de eventualmente constituir maioria numérica na empresa, e, em seguida, por diversidade, de forma a abarcar novas reivindicações advindas de pessoas com deficiências, indígenas, imigrantes, LGBTs e trabalhadores mais velhos.

Apesar do exposto acima, algo não permanece claro, afinal, quais são os requisitos para aferir que uma organização realizou a transição de Ação Afirmativa para Gestão da diversidade?

Responder esse questionamento, significa delimitar e qualificar a produção científica que pretende discorrer acerca do fenômeno da Gestão da Diversidade, não apenas exaltando seus acertos, mas também realizando críticas, e sobretudo, conferir contornos mais nítidos a um conceito que até então demonstrou-se fugaz e subjetivo. Ely e Thomas (2001) abordaram essa questão e descreveram a resposta em três importantes aspectos: justiça e discriminação; acesso e legitimidade; integração.

Nesse liame, cabe entender os contornos e implicações de cada um desses pontos. Desse modo, é de vital importância citar a contribuição de Santos (2020), visto que:

O paradigma da justiça e discriminação é caracterizado pela crença que uma força de trabalho diversa é um imperativo legal e moral. Enfoca iniciativas voltadas para a garantia de oportunidades iguais no recrutamento e na promoção de minorias, compliance com leis locais e redução de vieses e discriminação. Em contrapartida, este paradigma considera a diversidade como fonte potencial de problemas e dá pouco valor à identidade cultural de membros de grupos minorizados, esperando que estes se assimilem à cultura dominante, geralmente branca, masculina e heterossexual. Empresas que adotam majoritariamente esta perspectiva consideram a ampliação do número de pessoas provenientes de grupos sub-representados na organização um importante indicador de sucesso dos esforços em diversidade.

O paradigma do acesso e legitimidade baseia-se no reconhecimento de que os mercados no qual a organização atua são diversos e que, a fim de obter acesso e legitimidade perante clientes ou profissionais talentosos de minorias, ela deve buscar uma diversidade similar na sua força de trabalho. Este paradigma considera a diversidade como geradora de oportunidades e de vantagem competitiva e, por essa razão, aceita e celebra as diferenças. Empresas que adotam majoritariamente esta perspectiva pressupõem que a principal vantagem da existência na organização de pessoas pertencentes a grupos identitários advém do conhecimento que elas possuem dos seus pares. Essa visão utilitarista e unidimensional dos colaboradores leva a uma avaliação rasa de suas reais competências e contribuições e de como eles poderiam melhor se integrar na atividade da empresa. Conseqüentemente, esses colaboradores são direcionados a funções de alta visibilidade e na interface com o público externo, tais como marketing, vendas ou recursos humanos. Dentro deste paradigma, indicadores de sucesso dos esforços em GD seriam uma imagem organizacional

melhorada perante stakeholders e o aumento da representatividade, em diferentes níveis hierárquicos, de empregados que reflitam o nicho de mercado no qual a organização busca crescer.

O paradigma do aprendizado e integração é caracterizado pela crença que os insights, habilidades e experiências desenvolvidos pelos empregados enquanto membros de diferentes grupos identitários são uma fonte potencial de recursos para aprendizagem, mudança e renovação organizacional. Esses recursos podem ser utilizados para repensar e redefinir funções, tarefas, processos, produtos, mercados e estratégias de forma a avançar a missão da empresa. Ao contrário do paradigma do acesso e legitimidade, que aposta na identidade cultural do empregado para desempenhar atividades específicas diante de um público específico, o paradigma do aprendizado e integração acredita que a vantagem competitiva de uma força de trabalho multicultural deriva da capacidade de seus membros de aprender uns com os outros...

2.6 Da transição no cenário brasileiro

Apenas nos anos 90, floresceu em solo brasileiro, a discussão acerca da Gestão da Diversidade, reconhecendo inicialmente a discriminação sofrida pelos negros e as dificuldades que esse grupo social sofria no acesso ao trabalho. Ademais, esse cenário gradualmente mudou com o crescimento de movimentos sociais e políticos que reivindicavam espaços outrora regidos exclusivamente pela lógica heteronormativa branca com resquícios - quiçá traços bastante aparentes - da herança escravocrata do país.

O início de uma mudança relevante foi observada com o advento da pressão política exercida em fóruns internacionais, que atribuíam ao Governo Brasileiro, o descaso quanto ao compromisso de integração dos grupos sociais ao mercado de trabalho e/ou organizações. Nesse contexto, é relevante citar que o Brasil já havia ratificado a Convenção nº 111/1958 da OIT, especificamente em 1964 (BRASIL, 1964). Além disso, Gomes e Vaz (2013), corroboram com a discussão na medida que:

A Convenção nº 111/1958, que trata da proibição à discriminação em emprego e profissão, seja com relação à raça, sexo, religião ou qualquer outro meio de discriminação, possui hierarquia de Direitos Humanos, ou seja, caráter fundamental. (...) A Convenção vem para estabelecer objetivos voltados à repressão e combate às demais formas de discriminação no ambiente de trabalho. É público e notório que, ainda que em pleno século XXI, existe sim a discriminação nos mais diferentes segmentos sociais e inclusive laborais.

Mais adiante, especificamente em 20 de Março de 1996, foi criado no âmbito do Ministério do Trabalho, o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação - GTDEO (BRASIL, 1996). Que inicialmente se debruçou inicialmente nas questões atinentes a raça e gênero. Mas que posteriormente influenciaram a maior adesão das empresas às causas sociais não somente por letra da lei, mas também em virtude das pressões

políticas e sociais crescentes nos anos 90, e que ganharam tração nos anos 2000, resultando em um diálogo mais aberto, porém longe de resolver os problemas da contemporaneidade brasileira.

No âmbito brasileiro, a primeira produção científica que abordou a Gestão da Diversidade, não somente no campo teórico, mas também contando com a aplicação desse conhecimento no contexto das organizações, foi da autoria de Fleury (2000), que além de estabelecer padrões adequados à realidade brasileira, contou com experiências práticas norteadoras.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos fins, este trabalho classifica-se como descritivo em razão de sustentar análise por meio de recortes demográficos sobre a discussão proposta, mas também apropria-se de elementos tipicamente exploratórios na medida em que propõe visibilidade a partir da associação entre fenômeno analisado e elementos práticos no contexto discorrido.

Quanto aos meios, foi utilizada a revisão de bibliografia. Foram admitidas fontes na língua inglesa e espanhola, somente nos casos em que a tradução para a língua portuguesa esteja inacessível. Ademais, foi realizado um recorte multidisciplinar entre Administração, Direito e conceitos que flutuam e dialogam com áreas diversas das Ciências Sociais, como Sociologia e Economia, quando se fez necessário

A abordagem metodológica classifica-se como qualitativa, afinal foram utilizados conteúdos presentes em produções científicas distintas da literatura administrativa: teses de doutorado, dissertações, artigos e revistas científicas, ao passo em que os conteúdos específicos do direito advém de códigos, leis, doutrinas e julgados.

Tal abordagem metodológica permite a formação de induções ao passo em que desenvolve riqueza de detalhes sem necessariamente confiar em generalização estatística. Apesar disso, são utilizados dados em determinados momentos, gráficos acerca dos motivos de permanência nas empresas, de modo a relacionar os dados observados, com a induções traçadas. O propósito para tal, não poderia ser outro senão precisão e rigor ao método científico.

4 CRÍTICAS PERTINENTES À GESTÃO DA DIVERSIDADE

A gestão da diversidade não deve ser enxergada como solução simples para problemas complexos. Apesar do exposto anteriormente, não prospera a argumentação de que a Gestão da Diversidade gera efeitos plenos, e portanto, alcança efeitos pretendidos. Há de se questionar se a Gestão da Diversidade nas organizações é um processo legítimo ou mera questão de discurso.

Por um lado, o mundo corporativo é inundado por ideais de inclusão, pertencimento e pluralidade, porém as técnicas utilizadas no processo da engenharia organizacional denotam o conservadorismo das práticas, conforme explicam Saraiva, Pimenta e Côrrea (2004).

Ademais, há de questionar a própria noção da empresa enquanto agente de transformação. Nesse caso, é adequado reconhecer que as instituições (em regra) apresentam predileção em reagir ao invés de introduzir e/ou incentivar mudanças orgânicas no debate da Gestão da Diversidade. Lounsbury e Crumley (2007) observam que as mudanças realizadas em prol das minorias, estão acompanhadas do viés de validação econômica, demonstrando novas nuances da disputa econômica empresarial.

Wailes e Michelson (2008), por outro lado, reconhecem que as organizações almejam seduzir, se incorporar e ultimamente validar-se perante os clientes. Tal comportamento evidencia o rígido processo de sustentação, continuidade e expansão da atividade comercial das organizações.

4.1 Da Gestão da Diversidade no contexto brasileiro

Além do exposto acima, é necessário desmistificar o papel da Gestão da Diversidade como único elemento catalisador de mudanças no âmbito empresarial. Por um lado, apresenta-se a fachada do progresso e acolhimento, por outro, observa-se uma realidade em que os ideais de inclusão não se concretizam e minorias sociais, permanecem excluídas desses processos. Nesse liame, Saji (2005), afirma que no contexto brasileiro:

Do ponto de vista de ações públicas, especialmente após 1996, verificou-se um empenho do governo brasileiro em adotar medidas que fortaleçam o princípio da igualdade de oportunidades nas políticas de diferentes setores.

Assim, em termos legais, as discussões que tratam sobre a discriminação e o preconceito no emprego e na profissão no Brasil, passaram a ser mais intensas e respeitadas, além de serem integradas ao planejamento de ações envolvendo a formação para o trabalho.

(...)

Durante muito tempo se estabeleceu no país o mito da “democracia racial”, em função de uma formação social tipicamente multirracial. Entretanto, são reais a discriminação e o preconceito presentes nas relações entre grupos sociais distintos.

As organizações, considerando o seu compromisso com o desenvolvimento social e a promoção da cidadania, passam a incluir em sua pauta de discussões estratégicas, reflexões sobre a diversidade da força de trabalho e o seu impacto na empresa enquanto membro da sociedade.

São reflexões guiadas pela referência maior da Constituição Brasileira, no seu Artigo 5º: de que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.

(...)

Se por um lado existe a necessidade de integração das minorias ao mercado de trabalho, por outro a crise de emprego e econômica que atua contra essa premissa evidencia ainda mais o problema das minorias em se colocar em empregos formais.

(...)

Ao se referendar o princípio de que todos são diferentes entre si, mas iguais diante da lei, pressupõe-se também que todos sejam respeitados na medida das suas necessidades. Nesse sentido, para tratar com a diversidade é necessário colocar à disposição de todas as pessoas as condições especiais dentro das suas peculiaridades individuais, sem a perspectiva do privilégio, mas com a garantia de igualar as oportunidades de acesso para todos e a tudo o que a sociedade oferece.

Além disso, são pertinentes as críticas que utilizam de conceitos sociológicos a fim de demonstrar a distorção na percepção da realidade, afinal, não basta dizer que se faz ou deixa de fazer algo em prol de uma coletividade. O esforço depreendido nessa produção científica se propõe a questionar, discorrer e elucidar os limites de um conceito (Gestão da Diversidade) e sua capacidade de produção de efeitos. É ingênuo o pensamento que associa práticas gerenciais a soluções imediatas. A complexidade dos problemas que ensejaram a criação da Gestão da Diversidade, são exaltadas pelo seu caráter intergeracional, não se bastando em uma ciência social, mas com efeitos e objetos de estudo que se aproveitam em variados campos.

Nesse sentido, Horkheimer e Adorno (1985) atentam para as dimensões da engenharia social e como essa dinâmica naturaliza certas relações sociais e parâmetros comportamentais, sociais e sobretudo laborais. A Gestão da Diversidade, quando importada para o contexto brasileiro, traz consigo o mito da democracia racial no Brasil, além de contar com a linha de pensamento da ideologia tecnocrática (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

O pensamento tecnocrático se pauta na tendência capitalista observada na sociedade brasileira, na qual tenta retratar a administração de empresas como algo pautado pela cientificidade moderna, métodos estruturados e rigor científico (ALVESSON, 1987). O fator humano foi analisado e reduzido à lógica da produtividade. A razão precípua das necessidades - observe, dos trabalhadores - deve ser pautada na lógica do consumo. A ideia de ser humano

plural, complexo e único, não existe nos moldes do modelo tecnocrático, afinal, a contemporaneidade é marcada pela anonimidade e alienação do ser humano.

Tragtenberg (1985) acrescenta ao comentar que a organização burocrática passou de mediadora a instrumento de legitimação da ideologia tecnocrática, que buscava sobretudo, reafirmar a condição de superioridade técnica do administrador, em relação aos demais funcionários. A naturalização dessa condição leva ao cenário em que o administrador reproduz comportamentos de dominação ao passo em que nega a existência de questões que não se encaixam em moldes científicos pré-concebidos, ou seja, estimula-se a estagnação por meio da ilusão de deter demasiado conhecimento.

Além disso, o mito da democracia racial no Brasil foi concebido em meados dos anos 1930 (OLIVEIRA, 2000) com o advento das ondas de industrialização que almejavam transformar um país majoritariamente rural, em um país urbano com atividade industrial desenvolvida. Nesse contexto, a elite intelectual defendia a necessidade de aceitação do caráter mestiço da população brasileira, propondo convivência harmoniosa entre diferentes grupos raciais. Observa-se no entanto, um fenômeno interessante, afinal, a justificativa para a promoção da democracia racial nesse recorte histórico não tinha motivação política, mas meramente simbólica. Importante citar que a elite política também apropriou-se desse discurso, na medida em que setores da “esquerda” e “direita” afirmavam não existir conflitos (MUNANGA, 1996).

Ademais, Alves e Galeão-Silva (2004) apresentam importante contribuição na discussão suscitada, na medida em que afirmam:

(...) No Brasil, a raça é ideologicamente atribuída ao fenótipo, e não ao genótipo. Assim, a partir das características corporais, são criadas as definições de raça que negam o fato de ser negro por exemplo, a expressão “café com leite”. Essas definições ocultam a afroascendência e prometem uma possibilidade de identificação com a raça branca, promovendo uma espécie de “ideologia do branqueamento” – quando os negros buscam negar sua origem étnica para copiar o modelo ideal branco.

(...)

A gestão da diversidade tornou-se, então, parte integrante da ideologia dos administradores. Se, no contexto norte-americano, as ações afirmativas expuseram uma tensão interna que não podia mais ser negada ou abolida, a adoção da gestão da diversidade pelas empresas buscou deslocar a questão de um conflito político, incontrolável, para uma variável interna, funcional e controlável.

(...)

A gestão da diversidade não é uma mera manifestação clássica de ideologia tecnocrática, uma vez que seu caráter prático parece indicar sua natureza diferente. É mais prático admitir a diferença entre as pessoas na força de trabalho, aceitando-a como um fato, e, simultaneamente, criar estratégias para controlá-la. Assim sendo, a diferença é explicitada, mas de modo reduzido. O contexto da diferença, sua história e seu lugar social, não são discutidos; há apenas um conjunto de técnicas para lidar

com um fato tomado como absoluto. A gestão da diversidade passa a integrar o conteúdo da ideologia tecnocrática.

(...)

No Brasil não é possível empregar diretamente um programa de gestão da diversidade sem que ocorra uma climatização, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados. O mito da democracia racial brasileira dificulta o reconhecimento da discriminação e, por consequência, a identificação dos negros a serem recrutados e selecionados. A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

(...)

No Brasil opera-se uma mudança ideológica. Antes, a ideologia vigente era o mito da democracia racial que negava a existência das discriminações. Agora, a nova ideologia é a da diversidade administrada. En quanto o mito da democracia racial pressupõe uma negação das diferenças por meio da miscigenação, a diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância.

No caso mencionado anteriormente, é evidente a dificuldade em aplicar a Gestão da Diversidade e gerar os efeitos desejados, afinal, o desafio da questão é saber como identificar e posteriormente como enfrentar os problemas que afetam os trabalhadores e gestores das empresas.

5 DESAFIOS PARA A APLICAÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

Em razão do exposto acima, é possível inferir que a Gestão da Diversidade não é apenas uma questão de disposição, mas sim uma necessidade complexa, multifacetada e que apresenta diversas causas que justificam sua razão de existir. Nesse contexto, é prudente explorar quais aspectos da realidade laboral configuram obstáculos para a aplicação efetiva da Gestão da Diversidade.

5.1 Da Discriminação Racial

Discutir práticas gerenciais e laborais no Brasil, é reconhecer que o país não oferece plenas condições para que essas metas sejam alcançadas. Conforme consta na Constituição de 1998, art 3º, incisos I a IV (BRASIL, 1988), são objetivos fundamentais do Brasil:

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:
I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
II - garantir o desenvolvimento nacional;
III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

É válido, portanto, o questionamento: tais objetivos reconhecem a falha do país para com os cidadãos? A resposta não poderia ser outra, senão sim. A história secular do Brasil traz consigo a vergonhosa marca da discriminação racial. A mácula da escravidão - em solo brasileiro - germinou com o advento dos navios negreiros, floresceu nas plantações, encontrou sustento na legitimidade social, persistiu sob pretexto da superioridade das raças e reinventou-se de maneiras insidiosas, sobretudo no ambiente de trabalho. A inferiorização, o racismo estrutural e a inércia governamental são ferramentas que permitem a existência dessa odiosa herança. Desse modo, cabe ao profissional da Administração estar conectado aos anseios da sociedade em prol da eficiência nas organizações.

Em razão disso, é interessante colacionar o Recurso Ordinário Trabalhista: ROT XXXXX20165150100 XXXXX-36.2016.5.15.0100, pois discute a discriminação racial no ambiente de trabalho, na medida em que:

TRT-15. RECURSO ORDINÁRIO TRABALHISTA: RO XXXXX20165150100
XXXXX-36.2016.5.15.0100

Ementa: RECURSO ORDINÁRIO. DISCRIMINAÇÃO RACIAL. PROVA SUFICIENTE. DANO MORAL. REPARAÇÃO DEVIDA. DECISÃO MANTIDA. PROVIDÊNCIAS DE ÍNDOLE CRIMINAL DETERMINADAS. A discriminação racial foi confirmada pelos seguintes elementos de prova: a) boletim de ocorrência relativo a conduta discriminatória no dia da dispensa; b) patologias com nexo de concausalidade com tal circunstância; c) depoimento da testemunha Jefferson. E, como é de sabença geral, a prova de discriminação, no ambiente de trabalho se mostra bastante dificultosa, de modo que, sob essa perspectiva, a conduta de discriminação racial foi, sim, suficientemente demonstrada nestes autos, mesmo que não se considere inversão desse ônus à empregadora. Caracteriza-se, portanto, evidente afronta aos princípios da dignidade da pessoa humana, da valorização social do trabalho, da não discriminação e da função social da empresa, todos insculpidos na Constituição Federal (arts. 1º, III, IV, 5º, I e XLI, 6º, 7º, I e XXX, 170, VIII e 193). A discriminação racial é vedada pela Convenção 111 da OIT (art. 1º) e pela Lei 9.029/95 (art. 1º), configurando delito inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão (art. 5º, XLII, da CF e Lei 7.716/89). Embora não seja expressamente citada no art. 223-C da CLT, introduzido pela Lei 13.467/17, é certo que a discriminação de cunho racial constitui ofensa à honra, à intimidade e à autoestima do trabalhador. Em razão das potenciais condutas delitivas constatadas, relacionadas à prática de racismo (Lei 7.716/89 e art. 140, § 3º, do Código Penal), deverá ser encaminhada cópia integral dos autos, ao Ministério Público, nos termos do art. 40 do Código de Processo Penal, para a apuração de responsabilidades. Apelo improvido. Com determinações.

O Recurso Ordinário Trabalhista acima mencionado, de fato tem valia, na medida em que descreve de maneira pormenorizada quais atitudes atentam contra princípios constitucionalmente garantidos, ao passo em que relaciona o ocorrido com violação da dignidade humana. E afinal, é totalmente racional afirmar que a dignidade humana é ao mesmo tempo: ponto de partida e objetivo maior dos programas de Gestão da Diversidade. Ignorar os valiosos *insights* que a produção jurídica oferece, implica em riscos desnecessários para a cultura organizacional e conseqüentemente potencial competitivo.

Além disso, Silvio Luiz de Almeida (2018) tece importantes considerações na medida em que reconhece o racismo estrutural como forma sistemática de discriminação que culmina em vantagens e privilégios indevidos, em detrimento de outros grupos. Nesse contexto, observa-se o fator racial enquanto objeto de conflito.

France Winddance Twine (1998) corrobora ao denunciar o mito da democracia racial brasileira, afinal, afirmar que no Brasil todos possuem oportunidades iguais independente da raça, é uma falácia. Afirmações levianas como essas, servem para descredibilizar a luta das minorias, ao passo em que ignora a razão do problema e suas profundas raízes.

Achille Mbembe (2014) afirma que racismo e política andam de mãos dadas, afinal a manutenção do *status quo* não se realiza somente com atos de violência ou discurso de ódio, mas também por meios mais obscuros, nesse caso, beneficiando grupos historicamente privilegiados que propagam a segregação de raças.

Batista e Mastrodi (2018) enriquecem a discussão ao afirmarem que o fundamento para o racismo no Brasil possui origens extraeconômicas, afinal, não basta o negro ascender socialmente para que se livre das inúmeras formas de violência ao qual está sujeitado. A violência apenas assume novos contornos, ou seja, faz a transição do racismo estrutural (esdrúxulo, constrangedor e explícito) para as formas mais veladas do racismo cultural (nuances, desdém, desrespeito à dignidade da pessoa humana).

Skidmore (1976) produz uma espécie de “meta-crítica”, ou seja, utiliza da produção científica para criticar os métodos e conclusões obtidos a partir de uma análise tendenciosa e supremacista. O autor evidencia o teor racista das revistas científicas que categorizam os negros como seres não civilizados, e que isso mudaria somente com a miscigenação, numa tentativa de “embranquecimento” das minorias.

5.2 Da Discriminação Contra a Mulher

Historicamente, a figura da mulher é associada à ideia de opressão e submissão a ideais patriarcais, por outro lado, observa-se também um grupo imerso em lutas e conquistas. Karl Marx (2015) afirma que a história das sociedades é uma história de conflitos, em especial, entre classe dominante e classe dominada. Nesse sentido, o tratamento das mulheres brasileiras não foi diferente, visto que essas eram e continuam profundamente discriminadas.

No contexto brasileiro, o trabalho da mulher sofre intensas modificações com o passar do tempo. Desde a era colonial até a contemporaneidade, importantes marcos foram conquistados em prol do bem estar e dignidade de uma minoria tão extensa. Da era colonial, até décadas atrás, a sociedade brasileira acreditava que a mulher apenas servia para o serviço doméstico, sempre reduzida à serviçal do lar (CALIL, 2000).

Afirmar que existem espaços completamente seguros e livres da discriminação em razão de gênero trata-se de expectativa demasiadamente otimista, - talvez leviana - visto que a razão de existir da Gestão da Diversidade é a existência de um problema. Nesse caso, o local de trabalho torna-se ambiente hostil, degradante e sobretudo conivente quando não reconhece e combate as origens da questão na organização.

Nesse liame, cumpre citar Recurso Ordinário Trabalhista: ROT XXXXX-67.2022.5.04.0025, que além de versar sobre discriminação de gênero, explica também as práticas que constituem violência contra a mulher no ambiente de trabalho, visto que:

TRT-4 - RECURSO ORDINÁRIO TRABALHISTA: ROT XXXXX20225040025
Ementa: SITUAÇÕES HUMILHANTES DECORRENTES DE PIADAS DE GÊNERO DE CUNHO MACHISTA. PERSPECTIVA DE GÊNERO. CONVENÇÃO SOBRE A ELIMINAÇÃO DE TODAS AS FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES - CEDAW E CONVENÇÃO INTERAMERICANA PARA PREVENIR, PUNIR E ERRADICAR A VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER (CONVENÇÃO DE BELÉM DO PARÁ). INDENIZAÇÃO DEVIDA. 1. Nos termos da Constituição da República, a propriedade deve cumprir sua função social. Assim, a exploração de atividade econômica exige das empresas o respeito à dignidade humana da pessoa trabalhadora, compreendendo a criação e promoção de um ambiente de trabalho saudável e livre de atos insidiosos, como assédio moral e situações humilhantes. 2. Piadas de gênero de cunho machistas proferidas por colegas e superiores hierárquicos contra a trabalhadora. Consoante o art. 1º da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher, concluída em Belém do Pará, em 9 de junho de 1994, entende-se por violência contra a mulher qualquer ato ou conduta baseada no gênero, que cause morte, dano ou sofrimento físico, sexual ou psicológico à mulher, tanto na esfera pública como na esfera privada. Em conformidade com o art. 6º da Convenção de Belém do Pará, o direito de toda mulher a ser livre de violência abrange, entre outros, o direito da mulher a ser livre de todas as formas de discriminação. 3. Tratamento indevido, impróprio e reprovável dispensado à trabalhadora mulher. Violação de direitos fundamentais constitucionalmente assegurados, como a dignidade da pessoa humana, a imagem e a honra da trabalhadora, restando imperiosa a condenação da parte ré no pagamento de indenização por dano moral em quantia apta a imprimir o caráter pedagógico da reprimenda. Recurso provido.

Em razão do exposto acima, é possível constatar que a discriminação em razão do gênero assume diferentes contornos. Cabe aos administradores, alta gerência e trabalhadores diretamente influenciados, manter-se vigilantes frente a rupturas no ambiente de trabalho. Contribuir para a harmonia do clima organizacional não deve ser apenas questão de discurso, mas ultimamente um objetivo de organizações sólidas e competitivas. Seja por apelo ao fator humano, ou validação externa dos clientes/consumidores, a lógica permanece.

Outra particularidade quanto à violência sofrida pela mulher, está ligada a fatores biológicos, afinal, cabe a concepção da vida ao gênero feminino. Ainda que seja um processo natural, e consequência do ciclo da vida, organizações mal representadas - seja por incompetência ou dolo dos gestores - atacam a figura da mulher gestante.

São vedadas toda e qualquer forma de discriminação contra a mulher no ambiente de trabalho. Desse modo, não há de se alegar ignorância frente a condutas que ferem princípios constitucionalmente garantidos. Ademais, não prospera a tese de que não há conhecimento sobre determinadas leis, visto que o Art 3º da Lei de Introdução das Normas do Direito Brasileiro (BRASIL, 1942), prevê que: “Ninguém se escusa de cumprir a lei, alegando que não a conhece.”

Outro caso ilustrativo dessa realidade, é o Recurso Ordinário Trabalhista: ROT nº XXXXX-75.2022.5.10.0105, que além de mostrar a violência contra a mulher gestante, corrobora com a discussão na medida em que:

TRT-10 - Recurso Ordinário Trabalhista: ROT XXXX20225100105

Ementa: INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. DISCRIMINAÇÃO NA FASE PRÉ-CONTRATUAL. GRAVIDEZ. O conjunto probatório produzido pelas partes comprova que a reclamante foi vítima de discriminação direta por parte da ré, após revelar a sua gravidez. O áudio juntado aos autos demonstra claramente que a entrevistadora da reclamada, a partir do momento em que foi comunicada da gravidez pela autora, passou a considerar a reclamante, até então praticamente contratada, como ex-candidata. Trata-se de evidente ato discriminatório direcionado à trabalhadora mulher, que viola direitos constitucionalmente protegidos, dentre os quais, o da igualdade, da dignidade da pessoa humana, do valor social do trabalho e da não discriminação. Também evidencia-se, nos autos, a violação da Lei 9.029 /95, que proíbe a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de emprego, ou sua manutenção por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade, ressalvadas neste caso, as hipóteses de proteção ao menor previstas no inc. XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. INDENIZAÇÃO POR DANOS MATERIAIS. LEI 9.029 /95. FASE PRÉ-CONTRATUAL. O art. 4º da Lei 9.029 /95 prevê o pagamento da remuneração do período de afastamento para as hipóteses de rompimento da relação de trabalho por ato discriminatório. O dispositivo em análise possui inegável caráter punitivo, motivo pelo qual a sua interpretação é restritiva, não podendo ser ampliada para outras hipóteses além do modelo fático ali mencionado, mantida a sentença de piso que indeferiu a indenização pretendida à obreira. Recurso ordinário da reclamada e da autora conhecidos e parcialmente providos.

Diversos são os fatores que compõem um ambiente organizacional coeso e justo. Diante dos casos acima citados, observa-se quão insidiosas são as práticas de discriminação. A dignidade da pessoa humana, integridade física e mental devem ser garantidos não somente enquanto empregados, mas também no processo seletivo para entrevistas e demais etapas que precedem a relação de trabalho formal.

5.3 Da Intolerância Religiosa

Outro fator impossível de ignorar diz respeito à liberdade religiosa e o quão difícil é mantê-la não em um ambiente plural e volátil como a sociedade, mas também em uma esfera - teoricamente - menos vulnerável a tais mazelas, diga-se contexto laboral/empresarial.

A laicidade do país não deve ser confundida com liberdade para constranger, suprimir ou discriminar qualquer pessoa em razão de sua religião. Nesse caso, cumpre citar como essas atitudes reprováveis se manifestam. Para tal, é interessante citar a seguinte jurisprudência do Tribunal Regional do Trabalho - 9ª Região:

TRT-9 - Recurso Ordinário Trabalhista: ROT XXXX20215090660

Ementa: DANOS MORAIS. INTOLERÂNCIA RELIGIOSA. AMBIENTE DE TRABALHO DIGNO. RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR. INDENIZAÇÃO DEVIDA. O direito à liberdade de crença, religião e de expressão decorre da proteção constitucional à dignidade da pessoa humana (art. 1º, III, CF).

Nessa linha, a Constituição assegura também a liberdade de consciência e livre exercício de cultos religiosos (art. 5º, inciso IV, da CF), bem como o exercício do direito à livre expressão religiosa, filosófica ou política (art. 5º, inciso VIII, da CF). Os mesmos direitos e garantias encontram-se assegurados na Convenção Americana de Direitos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica) e na Convenção 111 da OIT, ambas ratificadas pelo Brasil. É obrigação do empregador propiciar e zelar por um meio ambiente de trabalho sem práticas discriminatórias, o que inclui a liberdade de crença e religião, sendo sua obrigação adotar providências que impeçam condutas capazes de afetar esses direitos, além de reprimir e não se omitir diante de eventual ofensa ao trabalhador. Trata-se de garantir a higidez, a proteção integral do empregado no âmbito laboral, o que se afina com qualidade de vida e garantia de um ambiente saudável. Verificada a prática de intolerância religiosa no ambiente de trabalho cabe ao empregador, que não adotou medidas preventivas ou saneadoras eficientes indenizar o empregado pelos danos morais decorrentes. Recurso da autora a que se dá provimento para deferir indenização por danos morais.

Em razão do exposto acima, percebe-se um ponto de convergência entre as diversas causas de discriminação que formam obstáculo para um ambiente de trabalho coeso, justo e comercialmente competitivo. Trata-se da violação à dignidade da pessoa humana. Não há de se falar em melhorias para os trabalhadores sem levar esse fator em questão. Tampouco se fala em Gestão da Diversidade sem enfrentamento desses conflitos. Chico Mendes, em célebre frase, afirma: “Ecologia sem luta de classe é jardinagem”. A análise extraída desse trecho vai além do sentido literal das palavras utilizadas, mas sim permite criticar soluções rasas para problemas complexos. Direito e Administração dialogam, transitam na esfera de influência um do outro e por vezes compartilham objetos de estudo.

5.4 Do Etarismo

Kunze, Boehm e Bruch (2011) afirmam que a percepção de diversidade etária está ligada ao surgimento de tratamento discriminatório para o recorte mais velho do ambiente organizacional. França e Vaughan (2009), complementam ao dizerem que existe tratamento discriminatório sistemático com base nos estereótipos ligados à velhice.

Ademais, Palmore (1999) oferece importante contribuição, na medida em que define contornos mais nítidos daquilo que se chama de etarismo. Nesse liame o autor diz:

(...) eu defino etarismo como qualquer preconceito e discriminação contra ou a favor de uma faixa etária. “Preconceito contra uma faixa etária” é um estereótipo negativo sobre aquele grupo (tal como a crença de que a maioria das pessoas mais velhas são senis), ou atitude negativa baseada em um estereótipo (tal como o sentimento de que a velhice é a pior fase da vida). “Discriminação contra uma faixa etária” é o tratamento negativo inapropriado de membros daquela faixa etária (como aposentadoria compulsória)

Diversos são os mecanismos que tentam justificar o tratamento diferenciado para com pessoas de idade mais avançada. Seja por estereótipos, tratamento discriminatório sistemático, dispensa injusta, tratamento degradante e/ou vexatório. As concepções negativas a respeito da figura de pessoas com mais idade, ou até idosos, advém de um modo de agir excludente, sem base científica. Tal comportamento pautado na irracionalidade, demonstra a necessidade de se fazer e praticar a atividade administrativa enquanto ciência. Desse modo, cumpre enxergar de quais formas o etarismo se manifesta no mercado de trabalho.

O Recurso Ordinário Trabalhista: ROT nº XXXXX20235220001 explica com bastante propriedade como enxergar, combater e quais são as bases para o enfrentamento dessa conduta, na medida em que diz:

TRT-22 - Recurso Ordinário Trabalhista: ROT XXXXX20235220001

Ementa: DANO EXTRAPATRIMONIAL. DISPENSA DISCRIMINATÓRIA. ETARISMO. RESPONSABILIDADE. CONFIGURAÇÃO. Os incisos V e X do art. 5º da Constituição asseguram o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem. Estabelece o art. 223- B da CLT que "causa dano de natureza extrapatrimonial a ação ou omissão que ofenda a esfera moral ou existência", No caso dos autos, a AGESPISA instaurou processo administrativo para análise e revisão dos contratos de trabalho dos empregados públicos do seu quadro funcional, "com vistas à adequação às normas trabalhistas". Do relatório final, verifica-se que, dos 21 contratos em exame, todos envolviam empregados com data de nascimento anterior a 1947. A revisão dos contratos foi direcionada, portanto, somente aos empregados que contavam 75 anos ou mais, sendo que o autor estava, então, com mais de 75 anos, e culminou na rescisão unilateral dos contratos, com pagamento das verbas inerentes à dispensa sem justa causa. Os motivos declinados pela empresa para o rompimento do vínculo foram, em síntese, as dificuldades econômico-financeiras da empresa, o alto custo dos empregados e "a dificuldade natural resultante do decurso do tempo". Ocorre que, examinando a ficha funcional do empregado, constata-se que não há nada que denote anormal execução das suas funções, tampouco foram apontados fatos concretos capazes de desabonar o desempenho laboral. Ainda que assim não fosse, há o dever do Poder Público e de toda a coletividade de inclusão das pessoas idosas, também no meio ambiente do trabalho, como forma de concretizar o mandamento constitucional de proteção integral, disposto no art. 230 da CF e art. 3.º do Estatuto da Pessoa Idosa, o que passa pela conscientização e enfrentamento do preconceito e da discriminação por idade (etarismo, ageism em inglês), para a construção de uma sociedade para todas as idades. Inteligência da Recomendação n.162 da OIT, da Agenda da ONU 2030 e do Estatuto da Pessoa Idosa com destaque para a declaração pela Assembleia Geral da ONU da Década do Envelhecimento Saudável XXXXX-2030. Constata-se, pois, a insubsistência do fundamento apontado pela empresa de que o autor enfrentava dificuldades laborais. Ademais, a dispensa em grupo de empregados que contam mais de 75 anos, a pretexto da crise econômico-financeira enfrentada pela empresa, configura inarredável dispensa discriminatória. Em conclusão, a insubsistência dos motivos declinados para a dispensa e a configuração do caráter discriminatório do rompimento do vínculo importam em dano in re ipsa, que deve ser compensado pela reclamada. O processo administrativo não fez qualquer referência à aplicação da aposentadoria compulsória aos empregados, por força da interpretação do art. 40, § 1.º, inciso II, da CRFB/88, tema que, de qualquer modo, não está pacífico na jurisprudência do TST e no âmbito do STF, vem se sedimentando no sentido da aplicabilidade da norma apenas aos titulares de cargo efetivo estatutário. DANO EXTRAPATRIMONIAL. DISPENSA DISCRIMINATÓRIA. ETARISMO. EXTENSÃO DO DANO. QUANTUM. MAJORAÇÃO. PROVIMENTO. Na

quantificação do dano extrapatrimonial, a reparação deve ser ampla, integral e satisfatória, "proporcional ao agravo" (inciso V do art. 5º da Constituição), à luz da regra de que "a indenização mede-se pela extensão do dano" (caput do art. 944 do Código Civil). Em conclusão, considerando as circunstâncias fáticas do caso, a dispensa do autor aos 76 anos, o padrão remuneratório do empregado e a percepção das verbas rescisórias, o valor do dano fixado pela sentença não se mostra suficiente para reparar o dano, razão pela qual deve ser majorado para R\$ 54.970,00, valor equivalente a duas vezes a remuneração bruta do mês de dezembro de 2022. Recurso ordinário da reclamada conhecido, contudo, não provido. Recurso ordinário do reclamante conhecido e provido.

Apesar do Direito oferecer ferramentas para a resolução dos problemas enfrentados pelo trabalhador, é necessário pensar também como coibir e evitar o surgimento dessas questões. Aplicando a lógica do cuidado preventivo, é mais vantajoso ter sólidos programas de inclusão, de combate à discriminação e que servem para manter o ambiente de trabalho coeso e produtivo. Nesse contexto, encontram-se respostas nas práticas administrativas, na medida em que não é prudente confiar puramente na abstração jurídica, contando com o princípio do livre convencimento do juiz (BRASIL, 2015).

6 RESPOSTAS ADMINISTRATIVAS FRENTE À ABSTRAÇÃO JURÍDICA

A presente monografia não se propõe a promover o confronto entre Direito e Administração, mas sim reconhecer as limitações e campos preferidos de atuação. Enquanto o Direito se preocupa em regulamentar o funcionamento da empresa frente ao mercado e ordem econômica da nação, a Administração dispõe das ferramentas necessárias para organizar o funcionamento interno da empresa em matérias de eficácia, eficiência e efetividade.

Além disso, resta o questionamento: quais são os melhores setores para trabalhar, levando em conta fatores como: respeito à dignidade humana, oportunidades profissionais, distribuição de funcionários, programas de inclusão e tempo de permanência? Nesse liame, cumpre citar os dados observados a partir do estudo: Melhores Empresas para Trabalhar, Great Place to Work (2025)

Gráfico 1 - Distribuição das empresas premiadas por setor



Fonte: Great Place to Work Brasil, 2025

Nesse contexto, merecem atenção especial três setores: Serviços Financeiros e Seguros; Tecnologia da Informação e Produção e Manufatura, que juntos representam mais de

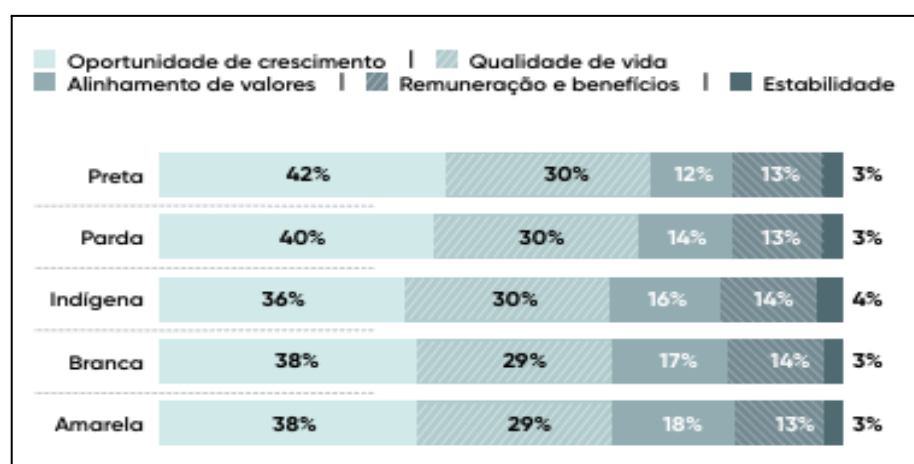
50% das 175 melhores empresas para trabalhar em 2025. A metodologia Great Place to Work leva em consideração três importantes etapas: Questionário de Certificação - Culture Brief (questionário acerca da empresa, pessoas e programas); Pesquisa de Clima Organizacional - Trust Index™ (Avalia as pessoas com base nos diferentes fatores que compõem o ambiente de trabalho) e Avaliação dos Pilares For All™ (etapa qualitativa da pesquisa de forma a demonstrar que as empresas possuem práticas consistentes e inclusivas de gestão de pessoas e diversidade).

Além disso, é possível encontrar respostas detalhadas para questionamentos complexos, afinal, a Gestão da Diversidade não se configura somente pelo enfrentamento de problemas, mas também todo o conjunto de prevenções que impedem o surgimento desses.

6.1 Do combate à discriminação étnico-racial

A fim de alcançar um grau de satisfação alinhado com exequibilidade, é necessário entender o que motiva um recorte significativo dos trabalhadores que sofrem ou já presenciaram alguma discriminação, em relação ao conjunto universo amplo. Vislumbrar o que os motiva, é essencial para o pleno funcionamento da organização.

Gráfico 2 - Principal Motivo de Permanência entre as Melhores Empresas de 2025 por Cor ou Etnia



Fonte: Great Place to Work Brasil, 2025

Importante notar que entre a população preta, o fator que apresenta maior peso é justamente a oportunidade de crescimento, fator diretamente relacionado ao princípio constitucional da valorização do trabalho e livre iniciativa (BRASIL, 1988).

Tal realidade não pode ser ignorada na medida em que certas parcelas demográficas sofreram historicamente com tratamento discriminatório sistemático. Desse modo, é prudente pensar na Gestão da Diversidade, como ferramenta de mitigação e eventual erradicação das desigualdades no ambiente organizacional. Observar os motivos de permanência das diferentes etnias/cores e adaptar a realidade da atividade empresarial para os diferentes empregados, trata de ação que visa a dignidade humana como fator central.

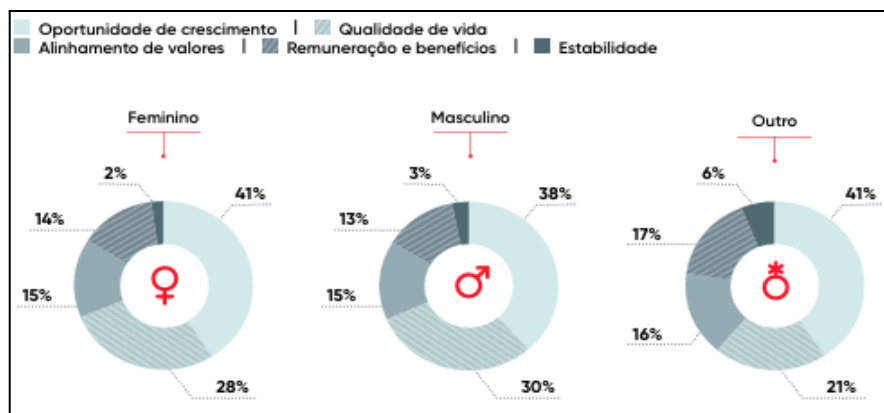
6.2 Do combate à discriminação contra a mulher

A precisão e pertinência das comparações precisam ser observadas quando são traçadas relações entre diferentes recortes sociais, que se inserem no conjunto universo dos grupos historicamente discriminados.

É prudente, mas também necessário o desenvolvimento de estratégias que contemplem os fatores que as mulheres consideram como mais relevantes quando decidem permanecer em uma organização. Um ambiente com funcionários longevos é reflexo da segurança, confiança e condições de trabalho oferecidas. No contexto da população feminina, o acesso ao mercado de trabalho é inicialmente uma conquista, mas também ferramenta para autonomia e projeção de voz na sociedade.

Cumprir notar, que homens e mulheres são iguais nas suas obrigações e direitos e portanto, cabe às organizações e aos administradores desenvolverem métodos capazes de contemplarem os novos anseios e necessidades de uma sociedade plural em valores, objetivos, pontos de vista e sobretudo diferentes em gênero. Sendo assim, é interessante representar como as causas de permanência são diferentes entre os recortes masculino, feminino e diverso.

Gráfico 3 - Principal Motivo de Permanência entre as Melhores Empresas de 2025 por Gênero



Fonte: Great Place to Work Brasil, 2025

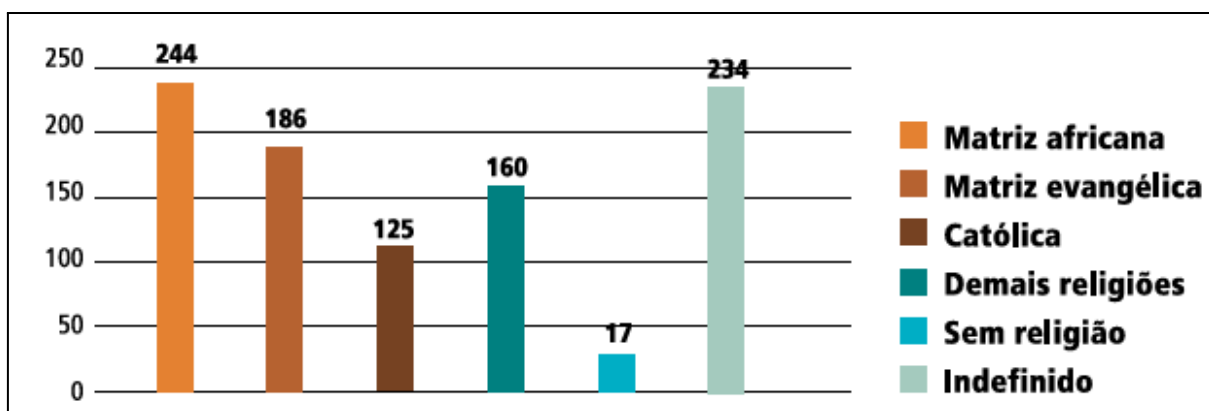
Apesar do tratamento historicamente distinto entre homens e mulheres, é interessante observar como essas duas parcelas apresentam: oportunidade de crescimento e qualidade de vida como fatores principais quando o assunto é permanência na empresa. É possível nesse caso, realizar determinada inferência a partir desses dados: trabalho e manutenção da dignidade humana são mais atrativos do que fatores como estabilidade, que configura fator menos citado por todos os recortes entrevistados.

6.3 Do combate à intolerância religiosa

Além das mazelas acima citadas, cabe discorrer acerca da discriminação no mercado de trabalho em razão da intolerância religiosa. Não se pode ignorar um direito constitucionalmente garantido, nesse caso, liberdade de credo (BRASIL, 1988). Além do amparo legal, existem motivos de ordem econômica, organizacional e principalmente administrativa. Nesse panorama, é possível encaixar a tolerância religiosa como um fator determinante para a estadia do trabalhador em determinado ambiente de trabalho, afinal o “bem estar” vai além da saúde física, mas também engloba integridade psíquica e moral.

Nesse cenário é de vital importância citar a situação do Brasil no tocante à intolerância religiosa, afinal, não se combate aquilo que não se conhece.

Gráfico 4 - Casos de Intolerância Religiosa no Brasil / 2021



Fonte: Disque 100 - MDH. 2021

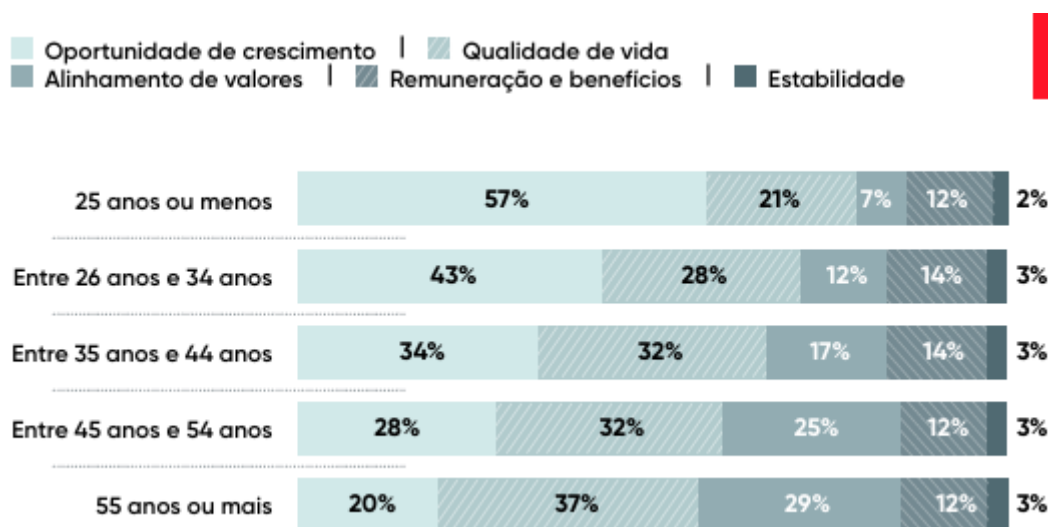
No gráfico acima é mostrada a realidade da discriminação sofrida de acordo com o segmento religioso. As religiões de matriz africana, com 244 ocorrências, figuram primeiro lugar nesse gráfico que vislumbra ofensas, impedimento de professar a fé, constrangimento ou quaisquer atividades que causem obstáculo a aspectos rotineiros da vida, dentre os quais se inclui o trabalho. Em segundo lugar, grupos indefinidos apresentam significativa participação, contanto com 234 ocorrências. O terceiro grupo mais discriminado, com 186 casos, trata dos praticantes da matriz evangélica, seguidos pelos grupos: demais religiões (160 casos), religião católica (125 casos) e sem religião por último (17 casos).

6.4 Do combate ao etarismo

Outra forma insidiosa, porém não menos relevante da discriminação no mercado de trabalho é o etarismo. O tratamento discriminatório em razão da idade é uma realidade observada por trabalhadores mais velhos, que se deparam com atitudes de benefício ou oneração injustas em razão do recorte de idade.

É possível constatar tal realidade a partir dos estereótipos formados em torno da imagem do trabalhador mais velho, em especial o idoso. (MARTINS; RODRIGUES, 2004). Sendo assim, é relevante analisar os fatores que motivam as gerações mais velhas a permanecerem no ambiente de trabalho, ao passo em que se desenvolvem estratégias para a adaptação intergeracional no ambiente organizacional. Nesse liame, é interessante colacionar:

Gráfico 5 – Principal Motivo de Permanência entre as Melhores Empresas de 2025 por Faixa Etária



Fonte: Great Place to Work Brasil, 2025

A partir da análise do gráfico acima é possível notar que existe uma tendência quanto à mudança de prioridades e idade mais avançada. Enquanto os trabalhadores com 25 anos ou menos priorizam oportunidades de crescimento e qualidade de vida, os trabalhadores com 55 anos ou mais, priorizam a qualidade de vida e alinhamento com valores. Destarte, é possível inferir que a idade também é fator relevante na proposição de programas na Gestão da Diversidade, na medida em que a geração de efeitos e a eventual retenção de talentos leva em consideração também seu recorte etário, logo exigindo estratégias diferentes.

7 CONCLUSÃO

A partir daí, um breve exercício intelectual permite inferir que: Administração, Gestão da Diversidade e Direito, circulam concomitantemente nas esferas de influência um do outro, demonstrando outro desdobramento lógico: Administração, Gestão da Diversidade e Direito não excluem a razão de ser um do outro, mas sim oferecem soluções e abordagens criativas para temáticas relevantes.

Além disso, não se fala em boa prática administrativa sem o amparo da lei, assim como não se fala em legislação efetiva sem levar em conta os aspectos da atividade administrativa. Observa-se uma relação cíclica de adequação, reinvenção e atenção para com as necessidades da sociedade e período histórico em que a discussão é realizada. Nesse contexto, é possível comparar esses três agentes (Administração, Gestão da Diversidade e Direito) à figura mitológica do Ouroboros (REEMES, 2015), que é representado por uma serpente em formato circular que morde a própria cauda, simbolizando destruição, renovação, devorar e criar algo novo a partir das ruínas daquilo que se passou.

Apesar da visão poética, é prudente enxergar A Gestão da Diversidade sob a ótica de um fenômeno em constante transformação, desconstrução e ressignificação, afinal, a atividade administrativa é permeável à melhorias, críticas e evolução, assim como Direito. Obviamente, cada qual com sua particularidade, mas também convergindo em determinadas situações.

Ademais, o ponto inicial da discussão, baseou-se na preocupação em estabelecer conceitos basilares a fim de aprofundar a discussão proposta. Feito isso, foi necessário estabelecer abordagem metodológica que melhor explorou o tema, e atendeu aos objetivos específicos: a) Identificar críticas pertinentes à Gestão da Diversidade; b) Analisar os desafios para a aplicação da Gestão da Diversidade; c) Reconhecer respostas administrativas à abstração jurídica.

Em suma, o desenvolvimento dos objetivos específicos, em conjunto com os dados citados, torna possível inferir que Gestão da Diversidade é observada em maior grau quando associada a medidas que garantem a dignidade do trabalhador. Gestão da Diversidade, portanto, apresenta efeitos palpáveis, desde que acompanhada de robusta estrutura de satisfação e permanência do funcionário.

REFERÊNCIAS

ACHILLE, MBEMBE. **Crítica da razão negra**. Portugal: Antígona, 2014.

ADDA, J. **A Mundialização da Economia: Problemas**. Lisboa, Terramar, 1997.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte (MG): Letramento, 2018.

ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. op. cit. p. 24-26, 2004.

ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. op. cit. p. 26-27, 2004.

ALVESSON, M. **Organizational theory and technocratic consciousness**. Berlin: Walter de Gruyter, 1987.

Benedito, B. de O., & Ribeiro, M. A. (2021). Competência em informação e gestão da diversidade: uma inter-relação de sucesso. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, 17(esp.), 1-18.

BRASIL, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988, art. 1º, inciso III.

BRASIL, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988, art. 1º, inciso IV

BRASIL, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988, art. 6º.

BRASIL, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988, art. 7º, incisos I a XXXIV.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, art 3º, incisos I a IV, 1998.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal. art 1º, inciso IV, 1998.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal. art 5º, inciso VI, 1988.

BRASIL. **Decreto de 20 de Março de 1996**. Cria, no âmbito do Ministério do Trabalho, o Grupo de Trabalho para a Eliminação da Discriminação no Emprego e na Ocupação - GTEDEO, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/DNN/Anterior_a_2000/1996/Dnn3903.htm#textoimpressao. Acesso em: 13 out. 2025

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 104**, de 24 de novembro de 1964. Aprova a Convenção n. 111 concernente à discriminação em matéria de emprego e de profissão, concluída em Genebra, em 1958. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/1960/1969/decretolegislativo-104-24-novembro-1964-350532-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 08 out. 2025.

BRASIL. **Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro**, 1942, Art 3º.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de Março de 2015**. Institui o Código de Processo Civil. Brasília: Senado Federal, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 01 dez. 2025.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho**, 15ª Região. 8ª Câmara. Recurso Ordinário Trabalhista nº XXXXX20165150100 XXXXX-36.2016.5.15.0100. Rel. José Pedro de Camargo Rodrigues de Souza.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho**. 10ª Região. 1ª Turma. Recurso Ordinário Trabalhista nº XXXX20225100105. Rel. Augusto Cesar Alves de Souza Barreto

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho**. 22ª Região. 1ª Turma. Recurso Ordinário Trabalhista nº XXXXX20235220001. Rel. Francisco Meton Marques de Lima.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho**. 4ª Região. 8ª Turma. Recurso Ordinário Trabalhista nº XXXXX-67.2022.5.04.0025. Rel. Marcelo José Ferlin D' Ambroso

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho**. 9ª Região. 4ª Turma. Recurso Ordinário Trabalhista nº XXXXX20215090660. Rel. Marlene Teresinha Fuverki Suguiatsu

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **História do direito do trabalho da mulher: aspectos histórico-sociológicos do início da República ao final deste século**. São Paulo, Ltr, 2000

CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à globalização**. 2007.

COX JR., T.; BLAKE, S. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.

ELY, R. J. ; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

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

FRANÇA, L. H. de F. P.VAUGHAN, G. Ganhos e perdas: atitudes dos executivos brasileiros e neozelandeses frente à aposentadoria. **Psicol. Estud.**, Maringá, v. 13, n. 2, jun., 2009.

GOMES, Eduardo Biacchi; VAZ, Andrea Arruda. AS CONVENÇÕES DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO E A TUTELA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS DOS TRABALHADORES NOS ESTADOS PARTES DO MERCOSUL. **Revista Direitos Culturais**, v. 8, n. 15, p. 46-65, 2013.

GREAT PLACE TO WORK. Melhores empresas para trabalhar: ranking 2025. **Great Place to Work**. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/estudos-gptw/melhores-empresas-para-trabalhar-2025/>. Acesso em: 29 nov. 2025

HODGES-AEBERHARD, J. Affirmative action in employment: recent court approaches to a difficult concept. **International Labor Review**, Geneva, v. 138, n. 3, p. 247-73, 1999.

HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W. **Dialética do esclarecimento**. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

JONES JUNIOR, James E." The Rise and Fall of Affirmative Action" In **Race in America: The Struggle For Equality**. Madison: University of Winsconsin Press, 1993.

KUNZE, F.; BOEHM, S. A.; BRUCH, H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. especial issue, p. 264-290, 2011.

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

MARTINS, Rosa Maria Lopes; RODRIGUES, Maria de Lurdes Martins. Estereótipos sobre idosos: uma representação social gerontofóbica. **Millenium**, p. 249-254, 2004.

MARX, Karl. **O Capital-Livro 1: Crítica da economia política**. Livro 1: O processo de produção do capital. Boitempo Editorial, 2015.

MIGUEL BATISTA, Waleska; MASTRODI, Josué. Dos fundamentos extraeconômicos do racismo no Brasil. **Direito e Práxis**, v. 9, n. 4, 2018.

MUNANGA, K. Anti-racismo no Brasil. In: MUNANGA, K. (Org.). **Estratégias e políticas de combate à discriminação racial**. São Paulo: Edusp, 1996

MURTEIRA, Mário (2003), **Globalização, pela invenção dum tempo global e solidário**, Lisboa, Quimera

OLIVEIRA, E. H. P. **Além do nada: Estado, raça e ação afirmativa**. Disponível em: . Acesso em: 22 Out. 2025.

PALMORE, E. **Ageism negative and positive**. 2. ed. New York: Springer Publishing Company, 1999.

REEMES, Dana Michael. **The Egyptian Ouroboros: An iconological and theological study**. University of California, Los Angeles, 2015.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da Diversidade no Brasil**. Apresentação de um modelo brasileiro. Tese de Doutorado. p. 33-34. 2005

SANTOS, Eduardo Estellita de Oliveira. op. cit, p. 29-30.

SANTOS, Eduardo Estellita de Oliveira. **Panorama da gestão da diversidade: Um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais**. 2020.

SARAIVA, L. A. S; PIMENTA, S. M; CORRÊA, M. L. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 57-79, 2004.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 337-348, 2009. Disponível em: SciELO Brasil - Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?

SCOTT, C. R.; AMOS, T.; SCOTT, J. D. Affirmative action as seen by business majors in the U.S. and South Africa. S.A.M. **Advanced Management Journal**, Cincinnati, v. 63, n. 3, p. 28-39, 1998.

SILVER, Edward; MCAVOY, Joan. The National Labor Relations Act at the Crossroads. **Fordham L. Rev.**, v. 56, p. 181, 1987.

SKIDMORE, Thomas E. **Preto no branco: raça e nacionalidade no pensamento brasileiro**. (No Title), 1976.

STIGLITZ, Joseph E. (2004), **Globalização: a Grande Desilusão**, Lisboa, Terramar

THOMAS, R. R. Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: Amacom, 1991. Citado por NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

TWINE, France Winddance. **Racism in a racial democracy: The maintenance of white supremacy in Brazil**. Rutgers University Press, 1998.

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**, v. 38, n. 4, p. 100-118, 2008

WENTLING, R. M.; PALMA-RIVAS, N. Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: diversity experts’ perspective. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 3, p. 35-61, 1998.