

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GEILSON PEREIRA SILVA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: uma análise das práticas de diversidade e inclusão  
(D&I) no Maranhão**

São Luís

2022

**GEILSON PEREIRA SILVA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: uma análise das práticas de diversidade e inclusão  
(D&I) no Maranhão**

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

Orientadora: Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2022

Pereira Silva, Geilson.

Gestão da diversidade: uma análise das práticas de diversidade e inclusão (D&I) no Maranhão / Geilson Pereira Silva. – 2022.

32 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Diversidade. 2. Gestão da diversidade. 3. Gestão de pessoas. 4. Práticas de D&I. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud de. II. Título.

**GEILSON PEREIRA SILVA**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: uma análise das práticas de diversidade e inclusão  
(D&I) no Maranhão**

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

Aprovado em:    /    / 2022

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup> Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientadora)

Dr<sup>a</sup> em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra

Me. em Administração e Controladoria

Universidade Federal do Maranhão

Prof<sup>a</sup>. Mayana Virginia Viégas Lima

Dr<sup>a</sup>. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

## AGRADECIMENTOS

A conclusão de uma graduação é sempre um momento de muita emoção, carinho e que se passa um filme de tudo que vivenciamos, o caminho que percorremos e o apoio que recebemos.

Agradeço primeiramente ao dom da vida que me foi dado através dos meus pais, Josenilce Santana e Gilberto Silva, pelo incentivo, pelo apoio que nunca foi falho durante todo o percurso na universidade, por providenciarem sempre o necessário para que hoje eu chegasse nesse lugar, e por me amarem, cada um com sua forma de demonstração. Obrigado por tudo e tanto. Amo muito vocês.

Agradeço ao meu irmão Marlison Silva, por torcer, por abraçar e apoiar todas as decisões que foram tomadas. Aos meus avós, Nilce e José Ribamar (*in memoriam*) pelos ensinamentos e por ajudarem no meu crescimento como pessoa. Às minhas tias, tios, primos(as) e familiares que incentivaram e apoiaram para que um dia eu saísse do interior e tivesse a oportunidade de estar na universidade pública.

Agradeço aos meus amigos Ananda e Junior, que ainda estão percorrendo esse caminho e que muitas vezes compartilhávamos das nossas dificuldades, medos, alegrias pelas notas significativas e que sempre apoiávamos um ao outro. Agradeço também a todos os meus amigos e colegas da graduação, em especial ao do Pedala Slz que nos incentivamos nas conquistas, nos trabalhos feitos em grupo, nos almoços no RU, nas pedaladas na litorânea e rolês que ajudaram muito a nos aproximar e fazer laços que não serão desfeitos, e por compreenderem as ausências. Parafraseando um de nossos colegas: “Olhar reto e jogar pra frente”, me remete a não desistir e sempre olhar para as nossas conquistas. Todos vocês foram importantes para que esse percurso fosse mais leve.

Agradeço aos meus professores do ensino médio que olharam em mim potencial e sempre incentivaram a ir adiante. Aos professores da graduação que não mediram esforços em nos transmitir o conhecimento e nos apoiarem.

Meu agradecimento especial a minha orientadora Amanda Aboud que aceitou me direcionar nessa etapa e que com muita gentileza, carinho e respeito pela escolha do tema contribuiu para o resultado dessa pesquisa. Tens minha admiração. E pelo Grupo de Pesquisa em Planejamento e Gestão de Pessoas (GEP<sup>2</sup>) que foi e continuará sendo um canal de conhecimento imprescindível na nossa jornada acadêmica.

Enfim, agradeço àqueles que contribuíram para que essa pesquisa acontecesse e por todos aqueles que estou representando, levando conhecimento e contribuindo para que tenham seu lugar, sua voz e sua identidade respeitada. Faremos juntos um mundo melhor e justo.

Muito Obrigado!!!

## RESUMO

As constantes demandas por direito de grupos minoritários são o principal fator de mudança das organizações que tem aderido por ações de valorização da diversidade. Nesse sentido, muitas empresas no país têm estruturado políticas com o objetivo de incluir e também potencializar benefícios. Entretanto ainda que seus discursos explicitem a valorização e o combate ao preconceito, ainda continuam tímidos acerca da implementação de ações cada vez mais concretas de inclusão, e que muitas vezes tendem a configurar uma estratégia de negócio e muitas vezes de visibilidade de marca. A partir disso o estudo propôs analisar as práticas de diversidade que estão sendo estruturadas em empresas estabelecidas no Estado do Maranhão, procurando entender como que essa temática tem sido debatida e percebida e quais mudanças culturais e de clima vem sendo estimuladas dentro dessas organizações. Por meio da análise de conteúdo, e utilizando o software MAXQDA para a decodificação das entrevistas realizadas com os gestores da área de gestão de pessoas, foi possível entender as principais ações, principalmente de capacitação e sensibilização que estas empresas estão promovendo, e também algumas práticas de recrutamento e seleção por meio de processos específicos mediante a autonomia que a configuração dessas empresas permite. Através desta análise foi possível perceber o esforço que estas empresas tem empreendido para se destacarem tanto internamente, quanto externamente no debate e prática dessa temática.

**Palavras-chave:** Diversidade. Gestão da Diversidade. Práticas de D&I. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The constant demands for minority groups' rights are the main factor for change in the organizations that have been adhering to diversity valuing actions. In this sense, many companies in the country have structured policies with the objective of including and also enhancing benefits. However, even though their speeches explicitly value and combat prejudice, they are still timid about the implementation of increasingly concrete inclusion actions, which often tend to configure a business strategy and often brand visibility. Based on this, the study proposed to analyze the diversity practices that are being structured in companies established in the state of Maranhão, seeking to understand how this theme has been discussed and perceived and what cultural and climate changes have been stimulated within these organizations. By means of content analysis, and using the MAXQDA software to decode the interviews conducted with the people management managers, it was possible to understand the main actions, mainly training and sensitization that these companies are promoting, and also some recruitment and selection practices through specific processes by means of the autonomy that the configuration of these companies allows. Through this analysis it was possible to perceive the effort that these companies have undertaken to stand out both internally and externally in the debate and practice of this theme.

**Keywords:** Diversity. Diversity Management. D&I Practices. People Management.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Diversidade .....	11
Quadro 2 – Síntese das Práticas de Gestão da Diversidade.....	18
Quadro 3 – Categorias de Análise .....	21
Quadro 4 – Resumo das unidades de fala e categorias de análise.....	25

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>DIVERSIDADE: Conceitos e abordagens .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Diversidade nas organizações.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>GESTÃO DA DIVERSIDADE .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>As práticas de gestão da diversidade e suas implicações .....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Campo da Pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2</b>	<b>Coleta de dados, categorias de análise e interpretação de dados.....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário da Entrevista Semiestruturada .....</b>	<b>32</b>

## GESTÃO DA DIVERSIDADE: uma análise das práticas de diversidade e inclusão (D&I) no Maranhão

Geilson Pereira Silva <sup>1</sup>

Amanda Ferreira Aboud de Andrade <sup>2</sup>

**Resumo:** As constantes demandas por direito de grupos minoritários são o principal fator de mudança das organizações que tem aderido por ações de valorização da diversidade. Nesse sentido, muitas empresas no país têm estruturado políticas com o objetivo de incluir e também potencializar benefícios. Entretanto ainda que seus discursos explicitem a valorização e o combate ao preconceito, ainda continuam tímidos acerca da implementação de ações cada vez mais concretas de inclusão, e que muitas vezes tendem a configurar uma estratégia de negócio e muitas vezes de visibilidade de marca. A partir disso o estudo propôs analisar as práticas de diversidade que estão sendo estruturadas em empresas estabelecidas no Estado do Maranhão, procurando entender como que essa temática tem sido debatida e percebida e quais mudanças culturais e de clima vem sendo estimuladas dentro dessas organizações. Por meio da análise de conteúdo, e utilizando o software MAXQDA para a decodificação das entrevistas realizadas com os gestores da área de gestão de pessoas, foi possível entender as principais ações, principalmente de capacitação e sensibilização que estas empresas estão promovendo, e também algumas práticas de recrutamento e seleção por meio de processos específicos mediante a autonomia que a configuração dessas empresas permite. Através desta análise foi possível perceber o esforço que estas empresas tem empreendido para se destacarem tanto internamente, quanto externamente no debate e prática dessa temática.

**Palavras-chave:** Diversidade. Gestão da Diversidade. Práticas de D&I. Gestão de Pessoas.

**Abstract:** The constant demands for minority groups' rights are the main factor for change in the organizations that have been adhering to diversity valuing actions. In this sense, many companies in the country have structured policies with the objective of including and also enhancing benefits. However, even though their speeches explicitly value and combat prejudice, they are still timid about the implementation of increasingly concrete inclusion actions, which often tend to configure a business strategy and often brand visibility. Based on this, the study proposed to analyze the diversity practices that are being structured in companies established in the state of Maranhão, seeking to understand how this theme has been discussed and perceived and what cultural and climate changes have been stimulated within these organizations. By means of content analysis, and using the MAXQDA software to decode the interviews conducted with the people management managers, it was possible to understand the main actions, mainly training and sensitization that these companies are promoting, and also some recruitment and selection practices through specific processes by means of the autonomy that the configuration of these companies allows. Through this analysis it was possible to perceive the effort that these companies have undertaken to stand out both internally and externally in the debate and practice of this theme.

**Keywords:** Diversity. Diversity Management. D&I Practices. People Management

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema de diversidade vem sendo incluído nos debates de estudos organizacionais, tendo em vista o ambiente competitivo das organizações e das mudanças pertinentes da globalização, da mobilização demográfica e das lutas por igualdade de direito, que têm mobilizado e desafiado os modelos tradicionais de gestão. Nesse ambiente cheio de desafios e transformações, depara-se com uma sociedade diversificada, em cultura, em etnias, em gênero e sexualidades, religião etc. Paralelo a essa diversificação populacional, muitos indivíduos pertencentes a grupos tidos como minoritários são alvos de discriminação. Quando se aborda a diversidade dentro do contexto brasileiro, essas características são cada vez mais atenuadas em vista da história, das lutas e da carga cultural que cada grupo carrega. Ademais esse processo começa no panorama da redemocratização do país e abertura da economia, com a chegada de novas organizações, que por consequência traziam um modelo de gestão e

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, no semestre de 2022.1, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico para contato: silva.geilson@discente.ufma.br;

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Dr. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: amanda.aboud@ufma.br.

estratégias organizacionais que não refletiam a realidade dos trabalhadores brasileiros, gerando assim discussões acerca da diversidade (SIQUEIRA; SALES; FICHER, 2016).

Os processos de transformação da sociedade e daquilo que dela faz parte, é resultado das constantes lutas por direitos, por espaço e por reconhecimento. As relações de poder sempre estiveram presentes na constituição e na construção social, e as necessidades de cada indivíduo resulta da representatividade em que ele é inserido, tendo como amparo os valores sociais e subjetivos perante o contexto de inserção no mundo.

Segundo Hall (2006, p. 13) a identidade está atrelada a transformação tardia da modernidade, principalmente as mudanças provocadas pela globalização e o impacto sobre a identidade cultural de cada pessoa. Ou seja, à medida que diferentes culturas são colocadas em interconexão uma com as outras, as transformações sociais acontecem de forma que a identidade do indivíduo é construída no contexto do espaço em que ele é inserido e pela necessidade de sobrevivência, bem como as variabilidades das relações. Para Jacques (2006, p. 155) a identidade se expressa como uma maneira em que o indivíduo se torna algo em uma composição do grupo, “etnia, raça, gênero, família ou profissão em que o igual e o diferente convivem simultaneamente”. Desse modo, a concepção pós-moderna de identidade é centrada na fragmentação do indivíduo e da sociedade, recusando uma unidade identitária do sujeito.

Dessa forma a diversidade também se inseri no contexto cultural, uma vez que isso é acentuado pelos interesses da identidade cultural, os fluxos imigratórios, a etnicidade e as tradições culturais (NUNES E SCHMIDT, 2020).

Segundo Fleury (2000) a questão da diversidade e das minorias foi um debate que surgiu nos países da América do Norte por volta da década de 60 no contexto dos movimentos políticos em favor da integração racial e objetivando a igualdade ao acesso de direitos básicos como educação e emprego. A gestão da diversidade num sentido mais pragmático foi sendo inserido ao contexto empresarial como uma resposta a crescente diversificação da força de trabalho e das necessidades de competitividade. Segundo o Guia Exame de Diversidade de 2020, 91% das empresas que participaram do levantamento afirmaram promover a diversidade e a inclusão como meio sustentável de obter resultados positivos nos negócios.

Portanto, diante disso, esta pesquisa procura responder a seguinte indagação: Como as organizações têm desenvolvido práticas organizacionais de diversidade e inclusão de grupos minoritários (PCDs, negros, mulheres e LGBTQIA+) no Maranhão?

Essa pesquisa tem por objetivo analisar as práticas de diversidade e inclusão de empresas que atuam no Maranhão, procurando entender como as empresas têm se comportado diante dessa temática e verificar se essas práticas tem resultado em mudanças na cultura e no clima da organização.

Dessa forma foi utilizado o método da entrevista semiestruturada para a obtenção das informações e análise dos dados. Essa abordagem permite ao pesquisador e ao entrevistado adentrar em outros pontos do tema que não são alcançados pela estrutura da entrevista. Para análise e interpretação dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo, que segundo sua maior expoente, Bardin (2011), propõe análise das comunicações verbais através da decodificação sistemática de categorias e subcategorias, que permitem o entendimento dos sentidos e das significações atribuídas. Para isso foi utilizado o recurso do software de análise, o MAXQDA, que permite um melhor tratamento dos dados qualitativos, promovendo uma maior facilidade para visualização de relações entre os conjuntos dos dados e velocidade na categorização, além de aumentar a transparência dos trabalhos.

O artigo é estruturado em seis partes. Após esta introdução, é feita uma revisão da literatura trazendo os principais conceitos acerca da diversidade e como, através dos estudos foi ganhando novos significados. Na terceira adentra-se à gestão da diversidade e as práticas que estão presente nas organizações. Por fim, os procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

## 2 DIVERSIDADE: Conceitos e abordagens

A diversidade tem se destacado nos tópicos de estudos organizacionais e por ser um tema ainda recente nesse contexto muitas vezes ainda é controverso. Desde que a temática começou a ser levantada fora e dentro das organizações, pesquisas empíricas na ciência da administração começaram a ser realizadas no intuito de entender e compreender as práticas e as razões que a justificam (KIDDER et al, 2004).

Logo o termo diversidade analisado sob esse contexto organizacional é complexo em vista que seu significado não é unívoco. Há várias abordagens de pensamento que os autores definem diversidade.

No Quadro 1 apresenta-se as definições de diversidade na qual os teóricos mais relevantes buscaram adotar. Vale lembrar que não há um consenso acerca do conceito:

Quadro 1 - Conceitos de Diversidade

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Importante destacar como o conceito veio evoluindo com os estudos e abordagens que cada autor procurou investigar e nesse sentido percebe-se que o conceito é muito amplo e pode ser dimensionado e aplicado em diversos contextos sociais.

Refletindo sobre o que cada autor estudou, nota-se que Cox (1991) entende a diversidade a partir de uma dimensão cultural, onde para ele só é possível compreendê-la a partir da cultura ao qual os grupos estão inseridos, dessa forma entende-se que a diversidade é uma variável dependente da cultura e um conceito que pode ser discutível e relativo, levando em conta a dicotomia do significado e valor cultural que cada grupo enxerga do outro. Já Kandola e Fullerton (1994) e Nkomo e Cox Jr. (1999) entendem a partir de um conceito de identidades, onde um é definido pela abordagem das identidades pessoais que são estabelecidas entre os indivíduos, e o outro pelas diferenças sociais, que podem ser categorias que ajudam a compreender a diversidade demográfica.

Abordar as fontes das diferenças pessoais e sociais é uma tarefa complexa, e muitas vezes, conforme destaca Saraiva e Irigaray (2009), essa tendência de classificar a si mesmo e aos outros, gera efeitos sobre as interações humanas e muitas vezes pode implicar em um processo de estigmatização e estereotipização. Esse entendimento de que a diversidade reúne características superficiais e evidentes parte do que Loden e Rosener (1991, p. 6-7) falam como elementos interdependentes fundamentais e que configuram a autoimagem do mundo dos indivíduos. Quem corrobora com esse entendimento também é Baldwin; Bommer; Rubin (2015) abrindo uma perspectiva de multiplicidades de características.

Essa abordagem se torna ainda mais robusta quando se discute as representações das pessoas no mesmo sistema social com identidades diferentes, ou seja, o que torna diferente do outro perante a sociedade (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014, p. 196). Nesse sentido, no sistema social presente é possível perceber a existência de dois grupos distintos: os grupos de maioria, que fazem parte aqueles que obtiveram vantagens em relação aos demais membros do sistema e que de certa forma fazem parte de uma estrutura político-social de poder, e os grupos de minoria que são menos favorecidos e que historicamente fazem parte de uma população excluída do processo de socialização.

Ainda falando sobre identidade, para Hall (2009, p. 109 *apud* Martinez, 2013) esta “tem a ver não tanto com as questões ‘quem somos nós’ ou ‘de onde viemos’, mas muito mais com as questões ‘quem nós podemos nos tornar’, ‘como nós temos sido representados’ e ‘como essa representação afeta a forma como podemos nos representar a nós próprios’”. Os autores convergem no sentido que a diversidade existe e tem como marca a diferença entre as pessoas, seja ela através da cultura ou poder que exercem. Cox (1991) e Fleury (2000) se alinham no entendimento de que a diversidade seja um grupo diversificado por identidades culturais, já Larson Jr (2007) já entende a diferença pessoal e a percepção do outro como fator de entendimento do que seja a diversidade.

Fleury (2000) ao corroborar com o entendimento da diversidade como parte da cultura e das diferentes percepções das representações dos grupos em um mesmo sistema social, ela reflete que no Brasil muito se fala que não há uma explicitação das diferenças entre grupos majoritários e minoritários, mas que é um fato e isso existe:

(...) embora o povo brasileiro valorize sua origem diversificada, e goste de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou de cor, ele reflete na realidade uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de privilégio no mercado de trabalho é definido pelas suas origens econômicas e raciais. (Fleury, 2000, p.19)

O que se sugere a partir dessa reflexão da autora, é que os grupos minoritários, considerado diverso, é definido pela estrutura econômica de menor poder aquisitivo e pela raça, porém há que se concordar que atualmente esse entendimento ultrapassa a intersecção classe

social e raça e atinge outras dimensões da vida social, como o gênero, a sexualidade, pessoas com deficiência e etc.

Olhar essas dimensões e tratá-las como iguais, pode ter um efeito de silenciamento das diferenças, influenciando e pressionando ainda mais a incorporação de uma cultura dominante. A diversidade, como explica Freitas (2015), é uma característica inerente à humanidade que tem tomado o debate na sociedade moderna em razão da sua transversalidade e complexidade, e exigindo ainda mais importância em função das suas implicações econômicas, sociais, culturais e políticas.

Logo, pode-se destacar o conceito do Instituto ETHOS (2000, p.11) onde

A diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais.

O ponto de partida nessa perspectiva do Instituto ETHOS (2000) é o reconhecimento da diversidade e o respeito às diferenças, o zelo, a responsabilidade pela vida e pelo bem comum a partir de uma ética cidadã. Dentro desse contexto, para Fleury (2000), umas das primeiras pesquisadoras da temática de diversidade no Brasil, a diversidade cultural

pode ser estudada sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais expressando valores e relação de poder, precisam ser diferenciados e analisados em todos os níveis. (FLEURY 2000, p. 20).

A diversidade é inerente ao ser humano e a cada pessoa, e cada grupo social tem suas especificidades e singularidades. Logo, nesta pesquisa, a diversidade será estudada no nível das organizações no intuito de entender suas abordagens e como tem se consolidado nas pautas empresariais.

## **2.1 Diversidade nas organizações**

Quando se trata a diversidade na dimensão organizacional, antes de tudo, é preciso entender o cerne da organização, sua participação social e suas responsabilidades. Nesse sentido Maximiano (2012) considera as organizações como um conjunto de pessoas, espaços, informações, conhecimento, dinheiro e instalações que estão inseridos em um ambiente com pressões internas e externas, e na qual exige uma hierarquia, comunicação e coordenação dos elementos envolvidos para que se alcancem os objetivos em comum, satisfazendo assim, suas necessidades. Importante destacar que dois itens nos chamam atenção nesse entendimento do autor: conjunto de pessoas e coordenação dos elementos envolvidos. Ora, se uma organização é formada por pessoas é lógico que estas pertencem a grupos sociais e culturais diferentes das demais e, também, há o esforço das lideranças para gerir essas diferenças em prol do alcance dos objetivos estabelecidos.

Além disso as organizações exercem um papel social, onde através delas que, direta ou indiretamente, são executadas atividades que são direcionadas e desenvolvidas na sociedade (LACOMBE, 2009). A responsabilidade social da organização perpassa também por eixos de influência na vida daqueles que a compõe, as pessoas são consideradas de suma importância para a formação e o desenvolvimento de uma organização. Dessa forma estas necessitam desenvolver práticas socialmente responsáveis que requer a compreensão do que acontece nas organizações, incluindo o comportamento do indivíduo e as interações que ocorrem com o ambiente externo (MAXIMIANO, 2012).

A partir da década de 1980 a diversidade foi se consolidando na pauta e nos temas de estudos organizacionais (GALVIN, 2006) e umas das preocupações além da diversificação da força de trabalho, foi também a mudança no sistema produtivo. Essa diversificação da força de trabalho trata do pertencimento a grupos que são diferentes de qualquer outro grupo que seja considerado um padrão principal na sociedade e aborda a suscetibilidade à discriminação e as consequências negativas no emprego como resultado das associações (ou não associações) com determinado grupo de identidade social (MOR BARAK, 2015).

A diversidade nesse contexto também traz dois paradoxos em suas realidades na qual de um lado estão pessoas ou grupos com diferentes dimensões de diversidade e que estão mais propensos em gerar conflitos intergrupais, tensões e desconfianças, onde há uma probabilidade de que estes conflitos intergrupais estejam associados a competição por cargos, por postos mais altos ou prestígio e status (HANASHIRO; CARVALHO, 2005). Por outro lado, essa diversidade de grupos, pessoas e ideias pode proporcionar novas perspectivas para implementar melhor as ações da empresa. As diferenças individuais, sejam físicas ou culturais, interagem com fatores individuais, grupais e organizacionais (o clima) de modo que determinam o impacto da diversidade nos resultados individuais (satisfação, identificação organizacional, envolvimento no trabalho e variáveis de desempenho) e organizacionais (lucro, qualidade de trabalho e menor rotatividade). E nesse contexto surge a necessidade de uma gestão da diversidade para redirecionar as relações e reduzir desvantagens e maximizar vantagens para indivíduos, grupos e sociedade (FLEURY, 2000; MOR BARAK, 2016).

A teoria da diversidade nas organizações apresenta uma limitação quando, a partir de uma demografia, não consegue operacionalizar as diferenças que existem entre as pessoas presentes na força de trabalho. Dessa forma, Triands (2003) afirma que o ser humano não consegue conviver com a diversidade em função de três limitações. A primeira está relacionada a pequena quantidade de informações que são processados já que as pessoas tratam os diferentes como se fossem os mesmos. A segunda é relacionada à cultura. Muitos usam suas culturas para julgar outras por meio do processo de comparação e que na maioria das vezes as inferioriza. E a terceira limitação está relacionada com a organização social humana hierarquizada que define o *status* de cada um no grupo.

Para Hanashiro e Queiroz (2006), em relação a diversidade, esta é classificada em categorias ou variáveis que delimitam as diferenças existentes entre os trabalhadores em três dimensões:

- a demográfica, caracterizada por idade, gênero, etnia e etc;
- a diversidade psicológica, caracterizada pelas crenças, conhecimentos, valores etc;
- a diversidade organizacional, caracterizada pelo nível hierárquico, tempo de empresa, cargo ocupado etc.

Essas três dimensões ao mesmo tempo que caracterizam condições de cada pessoa, elas também oferecem o entendimento que a diversidade é uma reunião dessas três dimensões. Dessa forma, quando esta é bem gerenciada pode apresentar melhorias e eficácia dos trabalhos em equipe. Entretanto os indivíduos não podem ser reduzidos a uma categoria na qual não é dada nenhuma atenção à diferença de cada um e do ponto de vista organizacional, a diversidade não se restringe a dados sociodemográficos, mas como essas diferenças podem influenciar nos objetivos da organização, da mesma forma que estas diferenças se tornam importantes, quando de alguma forma, se tornam impedimentos para alcance de tais objetivos.

Para Mcshane (2013) as organizações mais eficientes se adaptam para serem mais fortes no ambiente competitivo e de rápidas mudanças. Dessa forma isso exige dos gestores e de todos que fazem a organização acontecer um ajustamento as novas realidades. Para isso a gestão da diversidade permite um desenvolvimento de práticas com os objetivos de maximizar as



vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas barreiras, como o preconceito e a discriminação (DESSLER, 2003).

### 3 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Uma das características do debate de diversidade é que muitas empresas tem voltado seu olhar para as mudanças no mercado, mas também como sua imagem tem sido reproduzida a partir das ações estratégicas e de responsabilidade social. Para Myers (2003, p. 489) “as empresas oferecem uma variedade de razões para a adoção de políticas e práticas da promoção da diversidade: as justificativas podem ser divididas em duas categorias: ética e vantagem competitiva”. Essas duas dimensões demonstram como as empresas são tanto instituições econômicas como sociais nos locais onde estão inseridas, ainda que haja algumas críticas em relação aos discursos ambíguos, onde possa haver uma busca de legitimidade social em investir em práticas não discriminatórias, como também a efetividade e desdobramentos dos discursos pró-diversidade. Essa efetividade se refere a intensidade com que essas políticas são praticadas entre indivíduos que são socialmente discriminados. Os desdobramentos são os efeitos da adoção ou não dessas políticas, em vista que a legitimidade é ameaçada no ponto em que os indivíduos não acreditam em função da não existência de oportunidades de ascensão e reconhecimento, ficando mais uma vez na base do discurso (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Muitos intelectuais têm tecido algumas críticas sobre isso. Ângela Davis, socialista e ativista dos direitos humanos, em uma entrevista a Ava Du Vernay (2020)<sup>3</sup> ao ser questionada sobre diversidade e inclusão, respondeu:

Praticamente todas as instituições se apegaram a esse termo, “diversidade”. E eu sempre pergunto: “Bem, onde está a justiça aqui?” Você vai simplesmente pedir àqueles que foram marginalizados ou subjugados que entrem na instituição e participem do mesmo processo que levou precisamente à sua marginalização? Diversidade e inclusão sem mudança substantiva, sem mudança *radical*, não levam a nada.

Para Davis, Diversidade e Inclusão (D&I) sem uma mudança significativa não leva a nada, e o cerne para isso é a justiça.

Logo a gestão da diversidade envolve planejamento e implementação de políticas e práticas que possam potencializar efeitos positivos e dirimir ou minimizar desvantagens de práticas exclusivas (Cox, Lobel e McLeod, 1991 *apud* Sicherolli, Medeiros e Junior, 2011). Já para Fleury (2000, p. 20) a gestão da diversidade

procura criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Não é um pacote com soluções prontas nem um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito. (FLEURY 2000, p. 20)

Quando se trata das questões de preconceito e discriminação existentes nas organizações, Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que a gestão da diversidade é mais efetiva para o enfrentamento das desigualdades, pois possuem como base a meritocracia. Concordando com os autores, Davel e Ghadiri (2013, p. 226) entendem que

a falta de uma gestão da diversidade é percebida como responsável por eventuais estereótipos, preconceitos e mal-entendidos na raiz de muitos problemas (efeitos negativos no humor das/dos funcionárias/os, dificuldades de comunicação, atmosfera de ansiedade, obstáculos na tomada de decisão etc.). Consequentemente, a gestão da

<sup>3</sup> Entrevista publicada pela Vanity Fair em 26 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.vanityfair.com/culture/2020/08/angela-davis-and-ava-duvernay-in-conversation> .

diversidade é frequentemente percebida como uma maneira de aumentar a motivação e envolvimento no trabalho que se traduz em um impacto positivo na eficiência da organização.

Para Conceição, Ribeiro e Novaes (2015) a gestão da diversidade exige o combate a toda forma de preconceito, através de uma mudança cultural, comportamental, hábitos e rotinas. Importante destacar que o papel dos movimentos sociais foi importante para que houvesse uma mudança de atitudes e práticas dentro das organizações, sendo um dos principais agentes na difusão dessas práticas, principalmente quando se trata de responsabilidade social.

Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que a gestão da diversidade tem sido defendida a partir de dois pontos: primeiro, os programas internos que são criados pelas empresas e estes seriam de certa forma mais justos que as políticas de ação afirmativa – impostas por uma legislação que remete as lutas por direitos civis. Em vista disso, as ações afirmativas procuram de alguma forma superar os efeitos de um passado de exclusão social na qual foi negado um tratamento igualitário e de acesso as oportunidades, e dessa forma a legislação age para possibilitar, de forma democrática, aos grupos a competirem igualmente.

Ainda nesse âmbito a legislação brasileira na Lei n. 8.213/91 estabelece uma obrigatoriedade às empresas privadas na qual aquelas que tiverem mais de 100 funcionários devem preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou com deficientes habilitados, e as organizações que não cumprirem estarão sujeitas a multa. A legislação brasileira também garante o acesso da população negra do país ao mercado de trabalho, através da lei n. 12.288/2010 que é o Estatuto da Diversidade Racial, onde no artigo 39 delibera ao poder público promover e incentivar a adoção de medidas que assegurem oportunidades no mercado de trabalho para a população negra. Embora haja essa previsão no Estatuto, não é possível afirmar a existência de um número de pessoas negras que uma empresa deve contratar ou se há cotas. Nesta pesquisa não se aterá aos efeitos jurídicos das ações afirmativas e nem a crítica que é feita a ela, mas pontualmente será levado em consideração que estas influenciam em algum momento as práticas de gestão da diversidade.

O segundo ponto levantado por Alves e Galeão (2004) é que um bom gerenciamento da diversidade nas organizações conduziria a criação de vantagens competitivas e que também elevaria o desempenho das organizações em meio ao mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno diverso com membros de distintas habilidades e experiências. Na seção seguinte será falado um pouco sobre as práticas de gestão da diversidade nas organizações, as vantagens e as limitações que a literatura nos remete a partir de aplicações práticas já existentes.

### **3.1 As práticas de gestão da diversidade e suas implicações**

Quando se trata a diversidade dos pontos de vista que Alves e Galeão (2004) mencionam, é interessante relacionar que os dois pontos levantados o de justiça social e o da competitividade estão interligados por uma lógica: são reações da organização diante de um ambiente ou situação e se propõe respostas, seja ela ao mercado, seja ela para sociedade e para as representatividades nela contidas. Adicionalmente, e como já mencionado, a gestão da diversidade pode responder também a uma lógica de sustentabilidade, como interesse de sobrevivência ou aspecto estruturante de um valor da qual a organização advoga. Dessa forma há alguns motivos na qual Mendes (2005) leva em consideração e que trouxeram a pauta para as estratégias empresariais, como por exemplo as legislações decorrentes de mobilizações sociais, a globalização das empresas, a migração em países desenvolvidos, estruturas laborais multifuncionais e as políticas de responsabilidade social corporativa. Assim a gestão da diversidade é uma abordagem dentro desse campo que vai desde o atendimento legal,

perpassando pela valorização das diferenças e por fim se tornando um valor que está presente em todas as suas práticas.

Fleury (2000) comenta que a proposta da gestão da diversidade provoca impactos tanto nos termos de eficácia organizacional como individual, e o contexto das organizações é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo. Isso por que, principalmente no Brasil conforme afirma Silva (2018) não é possível a aplicação de um programa de gestão da diversidade sem antes sensibilizar a empresa em relação ao tema em vista da herança histórica e dos dados que comprovam a grande existência de preconceitos no país. Como ressalta Abrams (2014, p. 13): “pode-se supor que, quem não conseguir aceitar plenamente o ‘novo normal’ dessas mudanças demográficas, também terá problemas para aproveitar o crescimento substancial no poder de compra que esse mercado representa”. Dessa forma a gestão da diversidade se tornou pauta nas organizações em vista da escassez de pessoas qualificadas na economia do conhecimento e a busca por talentos em grupos subrepresentados na organização, além de uma maior participação das minorias sociais como público consumidor, e um grupo diverso tende a contribuir com diferentes perspectivas em contrapartida de grupos organizacionais mais homogêneos (Dietz & Petersen, 2006 *apud* Martinez, 2013).

Desde o momento que começou a ser estudada foi possível identificar como as organizações norteiam suas práticas diante da diversidade, e Cox (1994) descreve três delas:

- Monolítica: permite a inserção de minorias, desde que elas se sujeitem à forte cultura organizacional;
- Pluralística: reconhece a contribuição das minorias como um valor para as organizações, mas a estrutura organizacional não pode ser mudada;
- Multicultural: essa organização, além do reconhecimento das minorias, há a valorização da força de trabalho e sua estrutura modificada, reconhecendo que essa mudança é necessária para obter maior vantagem da diversidade da força de trabalho.

Logo, uma organização multicultural se caracteriza por práticas intensas nas dimensões de ser plural, ter uma integração estruturada entre os grupos minoritários e majoritários, havendo também integração nas redes de trabalho e procurando diminuir conflitos grupais, preconceitos e discriminações. Dessa forma é possível criar uma gestão por meio de programas de orientações para novos membros, tratamento explícito da diversidade na missão estratégica da organização, desenvolvimento de programas de carreira, mudanças na administração de avaliação de desempenhos e recompensas e políticas de Gestão de Pessoas.

Dentro desse aspecto das mudanças por meio da gestão da diversidade nas organizações, Easley (2001) *apud* Martinez (2013, p. 60), fala que há etapas que prescinde a implementação das práticas e programas e que estes estão em um ciclo de retroalimentação:

desenvolver uma visão da diversidade; questionar, mudar e desafiar os pressupostos da diversidade na organização; avaliar a cultura e o clima organizacional; desenvolver medidas estratégicas para a mudança de clima e cultura organizacional durante esse período de mudança; estabelecer sistemas para aprender e elevar o aprendizado da diversidade; desenvolver sistemas de recursos humanos para sustentar e valorizar a gestão da diversidade; e constantemente avaliar o ambiente global e da diversidade e o processo da organização.

Portanto, há a contribuição da aprendizagem organizacional como parte estruturante de uma plataforma de atualização da visão da diversidade e que a sustenta nos processos da organização com vista às mudanças ambientais.

Para isso deve-se destacar a importância da área de Gestão de Pessoas, como parte ativa na estruturação e ação das práticas voltadas à diversidade. Nesse sentido é preciso garantir que as políticas e práticas assegurem o desenvolvimento, o planejamento de carreira, a redução de conflitos e orientação para grupos desfavorecidos ou minoritários. O trabalho da Gestão de Pessoas nesse contexto é o principal veículo do acesso desses grupos às organizações, e para saber se a diversidade irá trazer benefícios à organização, este é o setor responsável que facilitará o alcance desse objetivo. Segundo Mayes *et al* (2016) falam que as práticas de contratação, avaliação de desempenho, treinamentos e remuneração, são práticas eficazes para promover a equidade dentro das organizações. Já para Shen *et al.* (2009, p. 242-243) a eficaz gestão da diversidade requer uma cultura de inclusão que crie um ambiente de trabalho estimulando o trabalho em equipe, a participação e coesão. Logo, desenvolveram alguns componentes que podem contribuir na formalização das políticas de diversidade, tais como:

- Registrar e medir a diversidade;
- Recrutamento e Seleção: ter consciência sobre o preconceito e as habilidades multiculturais; desde a gerência até o nível operacional;
- Evidenciar que o plano de carreira abarca as minorias e que elas estão espalhadas na promoção e ascensão na organização;
- Sistema de avaliação de desempenho deve ser o mais neutro possível quanto às características demográficas ou atributos culturais, focando no desempenho do funcionário;
- Sistema de remuneração igualitário e principalmente focado nas habilidades, conhecimentos e competências;
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal, pois cada um tem suas especificidades e necessidades diferentes.

Alguns outros autores também propõem algumas reflexões acerca das práticas de gestão da diversidade no intuito de que estas promovam um maior engajamento dos gestores e dos diversos indivíduos e setores. Dessa forma apresentamos no Quadro 2 uma síntese dessas reflexões sobre essas práticas baseado em Mignoni (2018)

Quadro 2 – Síntese das Práticas de Gestão da Diversidade

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

Fonte: Adaptado de Mignoni (2018)

Nesse viés, é importante notar que as práticas de recursos humanos como recrutamento e seleção, treinamento e socialização/sensibilização contribuem para a inclusão da diversidade. Estas quando bem implementadas e alinhadas com os valores da organização, no sentido de disseminar a inclusão no ambiente de trabalho, são vistas como passo importante para consolidação das ações dos profissionais de gestão de pessoas. Entretanto o que dificulta a eficiência dessas ações é a organização não conseguir conduzir tais práticas, principalmente quando os treinamentos de diversidade e socialização não confere com a realidade vivenciada pela maioria das empresas (SILVA 2000; MACALLI *et al.*, 2015; PARREIRAS E REZENDE, 2020).

O programa de diversidade e inclusão não deve ser uma iniciativa isolada, mas precisa refletir também o percurso que aquela organização quer seguir, bem como a valorização do trabalhador, as relações com os stakeholders e a sociedade em geral e a sensibilização e integração da organização para a valorização da diversidade. Ainda assim essas práticas devem ser incorporadas em uma cultura de diversidade que deve ser enfatizada na visão organizacional, missão e estratégia de negócio e na própria estratégia de gestão de pessoas, que além de tudo requer um compromisso de recursos e lideranças (SHEN et al, 2009, p. 242).

É notável que a área de gestão de pessoas tem o maior peso e responsabilidade nas ações e práticas de gestão da diversidade, sendo aquele com o papel de criar uma cultura mais inclusiva. A concordância entre a área de gestão de pessoas e a gestão da diversidade é melhor constatada com a preocupação de gerir pessoas que são naturalmente diferentes e efetivando as estratégias organizacionais, enfatizando a visão e a missão. Quando a diversidade é bem gerenciada, todos os que constituem a organização procuram se adaptar aos diferentes contextos e estabelecem uma relação produtiva de trabalho e de convivência.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia de uma pesquisa tem como objetivo responder às perguntas e problemas que foram levantados pelo pesquisador a partir de uma constatação do ambiente em que vive e quais fenômenos pretende entender, além disso ela serve para esclarecer os procedimentos que foram utilizados para este fim (GIL, 2008).

Logo, se tratando da classificação desta pesquisa ela é descritiva que traz como base o estudo de determinado dado ou fenômeno sem que haja a manipulação desses dados e descrevam a realidade conforme o fato ocorre (GIL, 2008). Os estudos descritivos são marcados por uma apresentação clara do problema e a necessidade de detalhamento de mais informações acerca do que se quer investigar (MALHOTRA, 2001), dessa forma entender a diversidade e as práticas que as organizações desenvolvem foi o primeiro passo dado para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica como um estudo de casos, pois se estudou as vivências de entidades organizacionais com o intuito de conhecer em profundidade as razões e ações das práticas de diversidade promovidas por elas. Conforme explica Fonseca (2002), o pesquisador quando realiza um estudo de caso não pretende intervir no objeto de seu estudo, mas apresentar a sua realidade. Além disso, o estudo de caso pode decorrer de uma interpretação que procura compreender o fenômeno do ponto de vista do participante ou simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, desse objeto de estudo a partir do investigador. Logo, um estudo de caso, e nesta pesquisa, de dois casos, busca esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados foram obtidos (YIN, 2001).

Quanto a abordagem o estudo caracteriza-se como qualitativo em vista que não se preocupou com uma representatividade numérica, mas com a compreensão de um grupo social ou uma organização. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço

mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

#### **4.1 Campo da Pesquisa**

Como o estudo se propôs a analisar as práticas de diversidade e inclusão no maranhão, o campo de estudo foram organizações que estão estabelecidas no mercado e que tem grande influência econômica na localidade de estudo. Respeitando a confidencialidade solicitada por estas, as empresas participantes receberão nomes indicativos com as letras A e B. Dessa forma, será descrito as características principais de cada uma delas que participaram dessa pesquisa.

A empresa A foi fundada como uma estatal no ano de 1942 e hoje é uma empresa privada sendo reconhecida como uma das maiores mineradoras globais. Hoje ela não está presente apenas no Brasil, como em mais de 20 países pelo mundo tendo como principal missão “transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável” (EMPRESA A, [s.d]). Quando se trata dos impactos na economia e no desenvolvimento social, segundo Balanço de Ações de 2021, a empresa repassou cerca de R\$ 302 milhões em tributos para o Estado, R\$ 217 milhões em investimentos sociais, além de R\$ 3,5 bilhões em compra com fornecedores locais e 14 mil empregados próprios e terceiros permanentes, onde cerca de 82% são maranhenses, além de importantes incentivos na educação, cultura e nas iniciativas com as comunidades do entorno das operações da empresa. No que se refere a gestão da diversidade, a empresa começou sua trilha no ano de 2019 a partir de uma declaração global de incentivo a D&I e incluindo como pilar estratégico do negócio, e em 2020 avançou com os marcos estruturais dessa política.

A empresa B é uma empresa pública estadual criada em 1998. Quando se trata do impacto da empresa no desenvolvimento do estado, ela devolve para a economia local cerca de R\$ 49 milhões em impostos, R\$ 78,6 milhões em compras com fornecedores locais, além de 16 mil empregados diretos e indiretos, sendo que 96% do quadro de funcionários foram recrutados em São Luís, cidade sede da empresa, e 81% dos contratados em obras em andamento são maranhenses. Além disso conta com programa de estágio e jovem aprendiz, e programas de impacto social com a comunidade do entorno através de um Comitê de Responsabilidade Social Corporativa. No ano de 2021 a empresa começou a construir o Programa de Diversidade no intuito de sensibilizar e engajar os principais públicos da empresa sobre diversidade e inclusão, além de identificar as vulnerabilidades e fortalezas na gestão da diversidade a partir de diagnósticos e diálogo (EMPRESA B, 2021).

Em relação ao que se trata de programa de diversidade, as duas estão no seu início, o que dá relevância a pesquisa por mostrar o desenvolvimento dessas ações e quais já foram implementadas durante esse tempo de estruturação.

#### **4.2 Coleta de dados, categorias de análise e interpretação de dados**

Para a análise imposta pela pesquisa, a técnica de coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores de Recursos Humanos das empresas em estudo. A entrevista semiestruturada (Apêndice A) foi composta por 11 questões que foram construídas mediante a teoria estudada e organizadas para evidenciar informações acerca das mudanças e transformações da diversidade dentro e fora da organização, das práticas da gestão da diversidade e das mudanças na cultura e na estratégia da empresa.

Segundo Gil (2008, p. 109) a entrevista é uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessem ao investigador”. A entrevista é, portanto, uma interação social na qual uma das partes busca coletar dados e a outra fornece (GIL, 2008). Quando se trata da entrevista semiestruturada, segundo Flick (2009), ela identifica até que ponto os entrevistadores tornam

claro os procedimentos para os entrevistados, lidando com as inquietações que questões confrontantes podem causar. Nesse sentido, a abordagem permite ao pesquisador lidar de forma clara as pressuposições que levam a entrevista em relação ao ponto de vista do entrevistado e permite que o pesquisador organize o roteiro sobre o tema em estudo e incentiva que o entrevistado fale livremente sobre os assuntos que vão surgindo como desdobramento do tema principal, além disso a entrevista semiestrutura permite uma análise aprofundada das informações que estão sendo disponibilizadas.

Para fins de análise e interpretação dos dados, a pesquisa utilizou-se da análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), apresenta um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição da mensagem, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às produções dessa mensagem. Ou seja, através da análise de conteúdo o pesquisador procura compreender características, estruturas e modelos que estão por trás de um discurso. O esforço está em entender o sentido da comunicação buscando outra significação, outra mensagem passível de se enxergar por outro meio (CAMARA, 2013). Para isso, Bardin (2011) prevê que a análise consista no seguimento de três fases importantes: pré-análise (organização do esquema de trabalho e envolve o primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise), exploração do material (os dados são codificados para o alcance da compreensão do texto) e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (os dados são submetidos a inferências e o pesquisador realiza a suas interpretações de acordo com a teoria estudada). Nesse sentido a pesquisa utilizou de uma análise temática ou categorial que consiste desmembrar o texto em categorias e subcategorias que visam descobrir os núcleos de sentido que compõe a comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos, sob a forma de dados segmentados e comparáveis, e não com sua dinâmica de organização (BARDIN 2011, p. 201).

Logo, a categorização das unidades de análise se deu a partir da estrutura teórica das práticas de diversidade estudadas no Quadro 2. Dessa forma entende-se que a classificação baseada na teoria dá assentamento do conhecimento e como uma melhor forma de representar a validade da análise, bem como sua objetividade. No Quadro 3 estão dispostas as categorias e subcategorias utilizadas na codificação das entrevistas. As categorias se baseiam da construção semântica entre um termo guarda-chuva e um conjunto de palavras ou expressões que são conectadas a fim de que estas sejam articuladas com os enunciados dos textos.

Quadro 3 – Categorias de Análise

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Logo o uso de ferramentas como softwares de apoio à análise qualitativa, auxiliam o processo da análise de conteúdo na medida que agilizam e possibilitam a exploração dos dados em um sentido mais amplo. Portanto utilizou-se o MAXQDA, software lançado em 1989, que permite organizar, avaliar e interpretar os dados coletados, facilitando a criação de relatórios, e ferramentas visuais. Importante destacar que o software auxilia na categorização das entrevistas, ajudando no incremento da compreensão dos dados, mas não sugere interpretação de forma automática e toda a classificação é inserida pelo pesquisador e baseado na análise e agrupamento do conteúdo utilizado dentro da plataforma.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentadas as análises feitas a partir da decodificação das entrevistas dos dois casos estudados. O primeiro ponto a ser entendido é como que a diversidade é percebida, que traços esses gestores captam e a partir disso quais as motivações para que haja uma mudança de paradigma na elaboração de um programa ou política de gestão da diversidade em suas organizações.

Quando se trata da dimensão da percepção da diversidade o maior entendimento e demonstração das duas empresas é que há um reconhecimento da vivência em uma sociedade onde as características perceptíveis ao outro são o princípio para a concepção do que seja diversidade, como reflete Larson Jr. (2007). Para a Empresa A isso é atribuído quando ela faz um recorte estatístico da categoria raça, onde fala que há “67% da nossa população de negros aqui, pensando em maranhão”, ou seja, o recorte raça ainda é um fator para designação de diversidade, ainda que, segundo o IBGE (2010), esse percentual é maior, chegando a 76,5% da população do Estado. Ao mesmo tempo tanto a empresa A, quanto a empresa B entendem a importância da diversidade como fator que “faz a diferença” (EMPRESA A) e que “perceber a diferença é rico” (EMPRESA B). Para isso, quando se reflete a subcategoria de convivência de várias culturas a partir do que reflete Cox (1991), a empresa B revela que “no mundo que a gente está precisamos aprender sempre e a gente aprende com a diferença, e a nossa diferença é de mundo social e isso gera troca” (EMPRESA B), havendo então uma necessidade de que todos os grupos estejam em constante troca e que uma força de trabalho transcultural e multicultural é um fio condutor nas economias (SHEN *et al* 2009, p. 236) e que isso “colabora com o processo de inclusão” (EMPRESA A). Ao mesmo tempo que essa troca viabiliza um processo de diversificação de cultura é preciso refletir também que a concepção de identidade se apresenta através de uma mudança do sujeito sociológico para o sujeito pós-moderno, como argumenta Hall (2006), onde o sujeito pós moderno não pode ser condicionado a uma identidade fixa ou permanente, mas que este assume identidades diferentes em diferentes momentos e que a medida que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam os sujeitos são ligados por uma multiplicidade de identidades possíveis e que podem ser assumidas.

No entanto, nos dois casos analisados, há uma concordância de uma estrutura marcante de poder que é historicamente exercida nas áreas de atuação na qual desenvolvem suas atividades e que essa percepção norteia alguns pontos da política ou ações de diversidade dentro destas empresas, como revela a empresa B: “o que nos faz sermos inéditos nesse sentido, é que em porto, uma área totalmente masculina, temos mulheres na liderança”, da mesma forma a empresa A identifica isso quando revela que “o nosso ambiente é um ambiente masculino”, ou seja, ainda que haja um entendimento de que a relação de várias culturas, e aqui pode-se adicionar características sociais, sejam importantes para um ambiente criativo e inclusivo, é percebido também que a diversidade toma uma sobreposição de identidades com diferenciação de poder, especialmente quando se trata de ambientes marcados pelo gênero masculino, e que ao longo da história das organizações o ambiente de trabalho teve essa configuração, refletindo uma estrutura machista.



Ao analisar a categoria de motivações para essa mudança de estrutura mais homogênea, no sentido de não estar explícito ou manifestado na dimensão de valor, cultura ou estratégia organizacional, para uma mais diversificada, percebe-se que há uma disparidade de intenção, mas que também não exige que as estratégias para a implementação da diversidade sejam tanto para o mercado, como competitividade, ou para uma mudança organizacional de valores. Para a empresa A isso é evidenciado numa mudança organizacional quando fala que “mudanças nas relações de trabalho, ter equipes diversas e ambientes mais inclusivos é um grande fator positivo que gera criatividade e desenvolvimento no time” e que proporcionar a prática de diversidade e inclusão “tem que ser impulsionadoras dessas melhorias, para que a gente saia desse modelo mais tradicional e evolua para uma relação de trabalho mais ampla e diversa”. No relatório de diversidade e inclusão da empresa A isso é corroborado quando elenca princípios para que essa mudança aconteça internamente e reverbera para o mercado como estratégia, proporcionando a mudança de *mindset*, institucionalizando através dos processos e energizar através de seu posicionamento e comprometimento perante a sociedade e dessa forma “impactar positivamente o ambiente onde as empresas estão situadas e a sociedade em geral” (EMPRESA A).

Para a empresa B o que predomina no discurso como principal fator para a mudança é que seja uma estratégia de negócio quando fala que “é uma questão que traz todas as vantagens, como por exemplo a reputação de marca, é estratégia de negócio que traz mais competitividade”, mas que nessa mesma linha de estratégia, ela procura ser referencial para a sociedade quando “empresas tem força para mover o ponteiro da responsabilidade social, e toda empresa socialmente responsável é aquela que faz mais do que a lei exige”. Quando se trata de mudanças em termos de diversidade e o porquê a organização o faz, muitos autores refletem a ambiguidade dos discursos quando estes procuram construir esta realidade superando os limites do capitalismo, ou seja, nem todo discurso ou mudança para a diversidade procura apenas atender a uma mudança da configuração organizacional, mas em certa medida procuram atribuir a um ganho econômico (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Nesse sentido a valorização da diversidade pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva, aumenta a qualidade de vida organizacional e é bom para os negócios (CASSELL, 1996 *apud* SHEN *et al*, 2009).

Com relação a categoria práticas de gestão da diversidade foi possível perceber que ambas procuram inserir essas ações como parte de uma prática de gestão de pessoas (GP), que não seria menos importante, visto que essa associação entre as práticas de GP abordem a representação demográfica de grupos minorizados e que estão preocupados também com a contribuição dessa área para a estratégia de negócios. Isso é revelado quando a empresa B fala que é uma prática de gestão e que na política interna há alguns princípios, que é a pluralidade, o comprometimento e a sustentabilidade, que dão o aval para isso. Visto isso as duas empresas têm um foco maior na igualdade de oportunidades, ou igualdade de gênero, e isso é corroborado tanto pelas ações como pelas metas que essas empresas propõem para esse fim. A empresa A, quando percebe que seu segmento é majoritariamente masculino, elenca em sua estratégia organizacional de diversidade dobrar a representatividade de mulheres de 13% para 26% através de “movimentos de contratação de mulheres para operações e contratação de líderes mulheres” além de já ter iniciado um programa específico para que essas mulheres ocupem cargo de lideranças. Dessa forma a empresa A traça uma adaptação na estrutura da organização para que estas mulheres sejam incluídas em cargos que normalmente são ocupados por homens, tratando isso como uma questão de desenvolvimento e oportunidade. Isso também alcança o grupo de PCD's a partir de um programa impulsionador de carreiras e o desenvolvimento de lideranças negras, tanto para mulheres quanto para homens. Para a empresa B, apesar da identificação da maior presença masculina em cargos de liderança no segmento, a sua atuação no maranhão é totalmente diferente, quando para eles é um orgulho ter cerca de 54% de

mulheres nos cargos de gerência e que isso é sustentado por meio da ODS 5 da ONU que trata da igualdade de gênero.

Ao relacionar a igualdade de oportunidade, o processo de recrutamento tem uma maior autonomia na empresa A, onde para eles há consultoria específica para realizar o recrutamento de mulheres, de PCD's e de negros. Observa-se que a categoria social de sexualidades não é mencionada nesse processo. Entretanto para a empresa B esse processo não tem essa autonomia de recrutamentos específicos por ser uma empresa pública que admite sua seleção por meio de concurso público conforme rege a Constituição Federal, havendo, portanto, apenas a possibilidade de cargos comissionados, mas que não refletem uma especificidade dentro das categorias de diversidade além da competência para o cargo.

Quando se trata da categoria sensibilização, ambas propõem a promoção de informações entre os gestores e trabalhadores como prática da gestão da diversidade. Para a empresa B isso acontece partindo da presidência, que é o principal ator na divulgação de conteúdos e políticas, confirmando que a liderança é o principal ativo para a efetivação da gestão da diversidade e aquele que dá o tom a essas ações. Ademais essa empresa formou parceria com o Instituto Ethos para realizar capacitação e sensibilização para a diversidade, contando com a participação total de seu quadro de colaboradores onde “a capacitação é a principal prática de diversidade” (EMPRESA B). Além disso a formação de um comitê de diversidade, com participação de todas as áreas, para estruturar o programa de diversidade e a idealização da marca é um ponto a ser observado quanto a socialização dos colaboradores com a organização. Na empresa A isso acontece por meio da promoção de workshops de D&I, capacitação de equidade racial, liderança inclusiva e vieses inconscientes por meio da disponibilização de uma plataforma de cursos e treinamentos on-line, principalmente direcionado exclusivamente para a liderança, e a socialização acontece por meio da celebração do mês do orgulho LGBTQIA+ e rodas de conversas entre a liderança e os seus colaboradores. Desta forma o treinamento em diversidade e o desenvolvimento gerencial estão recebendo atenção considerável na gestão organizacional, mas que as ações não podem se limitar a isso e que sejam a porta de entrada para a mudança de atitude e cultural.

A incorporação da diversidade à cultura organizacional está condicionada a essa mudança de valores e da estratégia de negócios, tendo como objetivo final o fortalecimento da cultura e que ela se torne autônoma, onde líderes e empregados através do seu comportamento promovam um ambiente inclusivo. Para a empresa B, ela espera que

“esteja no nosso DNA, pois já está no DNA como intenção e quer que esteja sempre (na cultura da organização). A gente sabe que esse é o desafio, e se perguntarem se temos uma cultura de diversidade eu falo que estamos construindo, por que mudança de cultura não é um evento, é uma jornada.” (EMPRESA B)

Para a empresa A essa incorporação acontece a partir dessas informações que são fornecidas e socializadas, desde a liderança até os empregados, promovendo uma cultura de respeito, além de que a convivência é um fator primordial para isso, em vista que quanto mais se tem um ambiente diverso e inclusivo, maior será o diferencial competitivo e valor compartilhado.

Para que se visualize de forma resumida as comunicações de cada empresa relacionada as categorias de análise, apresenta-se um quadro resumo abaixo. Como legenda, optou-se por indicar cada fala com a ordem de cada subcategoria, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Resumo das unidades de fala e categorias de análise

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Motivações para Mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “opiniões diversas podem gerar mais inovação” (1)</li> <li>- “impactar positivamente o ambiente onde as empresas estão situadas e a sociedade em geral” (1)</li> <li>- “mudança nas relações de trabalho, ter equipes diversas e ambientes mais inclusivos é um grande fator positivo que gera criatividade e desenvolvimento no time” (2)</li> <li>- “tem que ser impulsionadoras dessas melhorias, para que a gente saia desse modelo mais tradicional e evolua para uma relação de trabalho mais ampla e diversa” (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “é uma questão que traz todas as vantagens, como por exemplo a reputação de marca, é estratégia de negócio que traz mais competitividade” (1)</li> <li>- “Então pra gente é uma estratégia de negócio” (1)</li> <li>- “empresas tem força para mover o ponteiro da responsabilidade social, e toda empresa socialmente responsável é aquela que faz mais do que a lei exige” (1).</li> <li>- “Quando a gente atrai essas pessoas a gente tem um viés de similaridade, então quando incluímos a diversidade isso ajuda no clima organizacional, enriquece cada pessoa, sem falar que isso gera competitividade” (2)</li> </ul>
<b>Percepção da Diversidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “a diversidade faz a diferença” (1)</li> <li>- “67% da nossa população de negros aqui, pensando em Maranhão” (1)</li> <li>- “colabora muito com processo de inclusão” (1 e 3)</li> <li>- “o nosso ambiente é um ambiente masculino” (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Perceber a diferença é mais rico” (1)</li> <li>- “o que nos faz sermos inéditos nesse sentido, é que em porto, uma área totalmente masculina, temos mulheres na liderança” (2)</li> <li>- “No mundo que a gente está precisamos aprender sempre e a gente aprende com a diferença, e a nossa diferença é de mundo social e isso gera troca” (3)</li> </ul>
<b>Sensibilização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “workshop de diversidade e inclusão” (1)</li> <li>- “capacitação de Equidade racial, Liderança inclusiva, Vieses inconscientes e vários vídeos e treinamentos on-line sobre cultura de respeito” (1)</li> <li>- “fazer um diálogo com seus colaboradores, um diálogo semanal, uma roda de conversa” (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Na hora de divulgar essa política, pedimos que o presidente [...] a liderança é a que mais ajuda a gente ter resultado” (1)</li> <li>- “a principal prática de diversidade é a capacitação, é a sensibilização, então o Instituto Ethos treinou a nossa sensibilização para diversidade” (1)</li> <li>- “formou o comitê de diversidade com uma boa representatividade de todas as áreas e hierarquias, e temos de técnicos até diretor, então é uma prática de gestão” (2)</li> </ul>
<b>Práticas de Gestão da diversidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “programa de impulsionador de carreira para PCD’s (3, 6 e 7)</li> <li>- “programa específico de capacitação para mulheres irem para uma cadeira de liderança” (2, 3 e 6)</li> <li>- “nós temos consultorias específicas que fazem recrutamento de mulheres, fazem recrutamento de PCD’s e fazem também recrutamento de liderança Negra” (3 e 7)</li> <li>- “tem que ser impulsionadoras dessas melhorias, para que a gente saia desse modelo mais tradicional e evolua para uma relação de trabalho mais ampla e diversa” (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “nossa política que nós temos alguns princípios, que é a pluralidade, o outro é o comprometimento com isso, e o outro é a sustentabilidade, que a gente quer ações que sejam sustentáveis, não porque é moda” (3)</li> <li>- “não posso fazer como essas empresas privadas que fazem um recrutamento específico, por exemplo de pessoas negras, por que no concurso isso já é caracterizado por lei, caso das cotas para PCD e para negros” (7)</li> <li>- “em contrapartida de outras empresas que estão estabelecendo metas para isso (mulheres na liderança), nós já temos 54%” (6)</li> <li>- “que esteja no nosso DNA, pois já está no DNA como intenção e quer que esteja sempre” (1)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Assim, nessas empresas estudadas observou-se que a principal ação para a diversidade é a institucionalização de capacitação para a diversidade, viabilizando uma mudança de comportamento e na medida que isso acontece há também uma incorporação tanto na estratégia de negócio, por uma questão de responsabilidade social, quanto para mudança da cultura. É importante salientar que nenhuma delas mencionou se isso está em processo ou já entrou na visão, missão e valores da organização, e mesmo analisando os documentos fornecidos, não está explícito um comprometimento direto com a diversidade. No que tange a práticas de gestão de pessoas, a empresa A apresenta mais autonomia com a promoção de recrutamento e seleção para grupos socialmente subrepresentados, enquanto a empresa B há uma gestão de competência, valorizando e proporcionando a presença de mulheres na liderança. Evidencia-se assim que, embora haja um esforço das lideranças e da empresa como um todo, de que a diversidade seja importante para elas, as ações concretas para sua ascensão permanecem tímidas e se encontram em um estágio inicial, que é compreensível em vista dos desdobramentos da matriz e da institucionalização do programa.

## 6 CONCLUSÃO

A partir da descrição e da identificação das práticas de gestão de pessoas trabalhadas nas organizações, foi possível identificar as práticas decorrentes para gerir o ambiente de trabalho que se apresenta diverso, bem como as ações de valorização e inclusão da diversidade. Destaca-se que nas empresas estudadas, como já foi mencionado, a estruturação do programa de diversidade está em estágio inicial e que foram manifestadas a partir do entendimento da mudança e necessidade de contemplar a presença de grupos que outrora estavam presentes nas organizações, mas que eram subrepresentadas e muitas vezes silenciadas. Essa mudança de pensamento e valorização não acontece apenas pelas lutas e ativismos desses grupos minoritários que se apresentam cotidianamente na busca de seus direitos, mas também por quererem estar inseridos no mercado de trabalho e contribuir com talento, habilidade e competência. Ainda assim, quando estas empresas aderem a esta reestruturação social e organizacional, estas não pensam somente na responsabilidade social que devam assumir, mas a partir disso colher benefícios de diferencial competitivo e estratégia de negócio dentro dos segmentos de mercado.

Logo, observou-se que as principais ações para este objetivo sejam a capacitação por meio de incentivos a participação de treinamentos, workshops, roda de conversa, grupos de afinidade e uma sensibilização acerca da temática, na via de que haja uma mudança no mindset e no comportamento dos seus colaboradores, e assim assumam valores de respeito que podem transformar tanto a cultura como o clima, e isso é percebido nas falas que esses gestores apresentaram. Importante destacar também que a importância da liderança para a efetivação dessas ações é considerada o principal ativo para estas empresas, onde muitos treinamentos são direcionados a eles no sentido de formar uma consciência de gestão de times diversos e de competência, e dirimir conflitos que possam surgir quando este tema não é compreendido.

Quando se trata de práticas de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, as duas empresas apresentaram diferenças mediante a configuração de cada uma, onde empresas públicas não tem um processo seletivo específico para esses grupos, mas que são atendidos por meio de cotas e ações afirmativas por força de lei. Já empresas privadas conseguem realizar movimentações nesse sentido, contribuindo para entrada de pessoas pertencentes a essas categorias sociais.

Portanto ao que foi definido nos objetivos da pesquisa, o estudo conseguiu alcançar e entender as práticas de diversidade que estão sendo promovidas por estas empresas atuantes no Estado do Maranhão e viabilizando o desenvolvimento econômico e social na área em que atuam. Inicialmente a gestão da diversidade era considerada uma alternativa para atendimento da legislação e aos poucos tem evoluído para um modelo de gestão capaz de atender um

ambiente mais diverso e que isso vem sendo inserido como valor inerente a uma cultura de respeito que deve ser estabelecida como valor permanente dentro da cultura organizacional. Ressalta-se que mesmo tendo ações de treinamento como prática da gestão da diversidade, as empresas valorizam essas diferenças existentes e que esses ambientes vêm se adaptando a estas constantes mudanças demandadas pela sociedade, mas que se configuram também como uma estratégia de negócio e competitividade.

Apesar de todo esforço empreendido por essas organizações, e do que foi expressado nas entrevistas, ainda fica o questionamento acerca das ambiguidades dos discursos e se de fato essa mudança é percebida também pelos grupos alvos dessas ações. A crítica aqui é que nesse debate não só a mudança organizacional, a transformação do modelo de gestão ou até mesmo a estratégia de negócio sejam um fator para adoção dessas ações, mas se a percepção dessa multiplicidade de identidades e dos diversos tipos de exclusão desses grupos, que sempre ocorreram no percurso histórico do país, em nenhum momento foi levado em conta para adoção de práticas de inclusão e valorização. O que fica claro que foi necessária uma pressão unilateral desses grupos, por entenderem a sua inacessibilidade de alguns espaços e posições, para que o tema viesse a ser “visível”. Outro ponto é se os processos de recrutamento e seleção levam em conta a competência do candidato, as suas habilidades, ou se em algum momento as percepções pessoais do recrutador, e muitas vezes discriminatórias, é levado em conta quando visualiza indivíduos dentro das categorias raça, gênero ou sexualidade, e que de certa forma viabiliza um tratamento diferente de outros grupos que sempre estiveram em evidência socialmente como o mais competente. Apesar de algumas práticas já implementadas, o que fica claro em é que isso gira em torno do debate público e que as ações tomam uma forma de comportamento conformativo com as pressões do mercado e do marketing corporativo, e que talvez não haja um comprometimento legítimo de diminuir as desigualdades, e disso o capitalismo se vale desses problemas para a sua sustentação.

Ao fim desse trabalho, percebeu-se algumas limitações que surgiram ao longo da pesquisa. Visto que o foco era analisar as práticas de diversidade e inclusão no maranhão, a pesquisa poderia abranger mais casos de empresas que já tem um programa de diversidade mais estruturado e que não foi possível em função de contatos que não se obteve retorno sobre a participação na pesquisa. Logo, a análise teve que se limitar a dois casos que estão no início do programa, que apesar de trazer uma relevância ao trabalho do ponto de vista de como essas práticas tem sido estruturadas e aplicadas, um estudo com empresas com mais tempo de desenvolvimento traria uma comparação de mudanças mais evidentes na cultura. Ademais o tempo para que a pesquisa fosse realizada foi pouco e assim pudesse obter resultados ainda mais satisfatórios. A partir disso pensa-se que em outra oportunidade a pesquisa possa abranger outras empresas estabelecidas no estado e que também chegue até seus funcionários a fim de que se estabeleça um parâmetro dos discursos da gestão com a vivência de pessoas que se reconhecem nos grupos minoritários. É possível também estender a médias empresas que desejam criar algum tipo de ação de valorização da diversidade e fazer um estudo de viabilidade, tendo a contribuição na estruturação e mecanismos para que também outras empresas de médio e pequeno tenham um *case* que consiga aportar o debate, sem que isso fique restrito a empresas de grande porte ou multinacionais.

## REFERÊNCIAS

ABRAMS, D. A. **Diversidade e Inclusão – Os seis principais ingredientes para o sucesso.** Babelcube Inc. Nova York. 2014. Disponível em: <  
<https://books.google.com.br/books?id=B51PBQAAQBAJ>>. Acesso em: 20 de nov. 2021.

ALVES, Mario Aquino. GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Rev. adm. empre, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul./Set. 2004.

BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, Willian H.; RUBIN, Robert S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores sabem e fazem**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

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

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm)>. Acesso em: 14 nov.2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2021.

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

CONCEIÇÃO, L. A.; RIBEIRO, D.; NOVAES, E.D. **Diversidade organizacional e inclusão de minorias no mercado de trabalho**. UNISEB. Ribeirão Preto: v.5, n.5, p.1-22, jan./jun.2015.

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

\_\_\_\_\_. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1994.

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

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Rev. adm. empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Jul./Set. 2000.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S.; **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, M. E. Contexto, Políticas Públicas e Práticas empresariais no tratamento de diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social- RIGS**, v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015.

GALVIN, T. **Re-Evaluating Diversity: Reviving critical discourse in diversity research in organization studies**. Academy of Management Best Conference Paper of 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. O. O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006. Salvador. **Anais eletrônicos...**Salvador: Anpad, 2006.

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. 11a ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

IBGE-INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. **Tabela 2094- população residente por cor ou raça e religião**. 2010. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/2094> >. Acesso em: 30 jun. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Como as Empresas Podem e (Devem) Valorizar a Diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

JACQUES, M. da G. C. Identidade e trabalho. In: CATTANI; A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006

KANDOLA, Rajvinder; FULLERTON, Johanna. Diversity: more than just an empty slogan. **Personnel Management**; v. 26, n.11, Nov 1994.

KIDDER, Deborah et al.. Backlash toward diversity initiatives: examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. **International Journal of Conflict Management**; v. 15; n. 1, 2004

LACOMBE, Francisco J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009

LARSON Jr, J. R. Deep diversity and strong synergy: modeling the impact of variability in member's problem-solving strategies on group problem-solving performance. **Small Group Research**, v. 38, n. 3, p. 413-436, 2007.

LODEN, M e ROSENER, J. Workforce America. Managing Employee Diversity as a Vital Resource. **Homewood, IL: Irwin**, 1991.

MACCALI, N., KAUBARA, P.S.S., TAKAHASHI, A. R. W., ROGLIO, K. DE D., BOEHS, S. DE T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n.2, p. 157-187, 2015.

MALHOTRA, N. R. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINEZ, Victor. **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudo de caso em empresas brasileira e espanholas**. 2013, 438 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MAYES, B. T., Finney, T. G., Johnson, T. W., Shen, J., Yi, L. "The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China", **The International Journal of Human Resource Management**, v.28, n.9, pp. 1261-1290, 2016.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCSHANE, Steven L. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

MENDES, Rodrigo H. **Diversidade humana nas organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial**. 2005. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

MIGNONI, Adriana Margarida. **Análise das práticas de gestão da diversidade: estudo de caso em uma empresa de beneficiamento de couro localizada no norte Gaúcho**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOR BARAK, M. E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 2, p. 83-88, 2015.

\_\_\_\_\_. **Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace**. SAGE Publications, 2016.

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

NUNES, Margarete. F; SCHMIDT, Saraí. P. **Diversidade, conflitos sociais e direitos humanos**. Organizadores: SANFELICE, Gustavo. R.; BASSANI, Patricia. S. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2020.

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

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

PARREIRAS, M. L. D.; REZENDE, F. V.; A percepção dos profissionais de recursos humanos: os desafios e as oportunidades da inserção e inclusão das diversidades no ambiente de trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-



GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XLIV, 2020. Evento On-line. **Anais eletrônicos**. Anpad, 2020.

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

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

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

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

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

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

TRIANDS, Harry C. The future of workforce diversity in international organizations: a commentary. **Applied Psychology: an International Review**, v. 52, n.3, 2003.

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

## APÊNDICE A – Questionário da Entrevista Semiestruturada

### 1 Pessoas

1Q-As pessoas configuram o diferencial competitivo de uma organização. Nesse sentido, se adaptar às mudanças de conceitos e práticas gerenciais diante de um ambiente multicultural é importante para o alcance dos objetivos. Como que essas mudanças contribuem para um maior desempenho de sua organização?

2Q- Você acredita que a Gestão da diversidade seja uma premissa para o reconhecimento da diversidade e das diferenças como atributos positivos de uma organização e não como problemas a serem resolvidos? E como isso é percebido no cotidiano da sua empresa (há algum fato que demonstre isso)?

### 2 Práticas

3Q- Como a diversidade tem sido gerenciada na área de gestão de pessoas? Quais as principais práticas e abordagens são usadas na sua empresa?

4Q- O recrutamento, seleção e integração é o processo de agregar pessoas ao corpo organizacional de uma empresa. Quanto a diversidade, facilitar o recrutamento de grupos minoritários através de um programa específico diminui a disparidade em relação a outros grupos?

5Q- Há alguma dificuldade na modificação das rotinas de gestão de pessoas/RH para incluir as práticas da diversidade?

6Q- Há dados disponíveis na sua empresa que dão um recorte da diversidade a partir dessas práticas implementadas?

7Q- A empresa oferece algum tipo de treinamento interno acerca da diversidade? Como é avaliado a participação e aprendizado para a formação de uma consciência inclusiva e de respeito?

8Q- E o seu papel como gestor, como você percebe ou entende a importância para a efetivação dessas práticas?

### 3 Cultura

9Q- A cultura organizacional da sua empresa reforça a inclusão de grupos com pouca representação? Como?

10Q- A partir da implementação dessas práticas, você acha que há uma mudança na visão organizacional da sua empresa?

11Q- Atrair e consolidar a presença de grupos minoritários como parte de uma política empresarial de diversidade, é um fator para a transformação do clima da organização? Qual a sua percepção como gestor?