



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC**

**DANIELLE ABREU PONTES**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES  
BRASILEIRAS DE GRANDE PORTE DO RAMO DE COMÉRCIO,  
SERVIÇOS E INDÚSTRIA**

**RIO DE JANEIRO - RJ  
2020**

**DANIELLE ABREU PONTES**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES  
BRASILEIRAS DE GRANDE PORTE DO RAMO DE COMÉRCIO,  
SERVIÇOS E INDÚSTRIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração  
à Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis da Universidade Federal do Rio de  
Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora: Prof. Dra. Maria de Fatima Bruno de Faria

**RIO DE JANEIRO - RJ  
2020**

DANIELLE ABREU PONTES

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES  
BRASILEIRAS DE GRANDE PORTE DO RAMO DE COMÉRCIO,  
SERVIÇOS E INDÚSTRIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

**NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO, E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE.**

---

**NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO, E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE.**

Rio de Janeiro, -----

Aos meus pais, Cláudia e Luis Eduardo,  
por todo esforço, torcida, amor e apoio. A  
minha irmã, Caroline, por ser minha  
parceira de vida e por sempre acreditar no  
meu potencial.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, sou muito grata a Deus por todas as bênçãos que consegui conquistar, especialmente, nesse período de faculdade. Foi uma fase de muitas escolhas, incertezas e desafios, mas que graças a sua luz e proteção, tive forças para continuar e buscar a minha realização pessoal e profissional. Obrigada, Senhor, por fazer esse sonho possível!

Aos meus avós, Maria José (em memória), Itala e Luiz Felipe por todo amor incondicional. Por sempre acreditarem no meu potencial, por rezarem por mim e me apoiarem sempre que precisei.

Ao meu noivo, Thiago, pelo apoio e ajuda incansável, por sempre me impulsionar e incentivar. Obrigada pela força diária.

A professora Maria de Fátima pela orientação precisa e didática.

E a todos os familiares e amigos que de alguma forma me ajudaram nessa jornada com palavras de apoio, incentivo, atitudes, torcida e ensinamentos.

Sou muito grata a cada um que me ajudou a tornar essa jornada mais leve e feliz!

“Coragem! Sou eu. Não tenhais medo!”  
(MT 14,22-23).

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar ações realizadas por empresas de grande porte nacionais do ramo de comércio, serviços e indústria, que promovem a diversidade e inclusão em seu espaço organizacional. No levantamento bibliográfico para compor a fundamentação teórica da monografia, foram pesquisados os portais Scielo, Spell e Capes adotando como palavras-chave “gestão and diversidade”, “diversidade”, “diversidade and organizações” e “gestão da diversidade”. Em relação à pesquisa empírica, foi empregado o método qualitativo com a pesquisa documental como técnica de coleta de dados, a partir de análise realizada nos *sites* das empresas de grande porte selecionadas de acordo com os critérios definidos previamente, com base no *ranking* nacional do ano de 2019 do *site Great Place to Work*, com intuito de analisar a diversidade e inclusão nos espaços organizacionais. Nas definições de diversidade foi percebido como aspecto comum que o conceito se baseia na maneira como os indivíduos se diferenciam entre si e abrangendo múltiplas naturezas, tais como: geração, identificação sexual, gênero, questões étnico-raciais, capacidades mentais e físicas, entre outras. Nos resultados, foi observado que as referidas empresas de grande porte brasileiras estão buscando se estruturar internamente para proporcionar um ambiente organizacional cada vez mais inclusivo e diverso, prezando por um espaço confortável e seguro para todos os profissionais. Os resultados evidenciaram que a maioria das ações de gestão da diversidade, dentre as empresas analisadas, é destinada para o grupo de profissionais LGBTQIA+, com programas estruturados e iniciativas que potencializam a conscientização frente as questões que englobam a diversidade, de forma a dar visibilidade a importância de tornar o ambiente de trabalho mais pluralizado, e que questões relacionadas ao envelhecimento nas organizações não foram analisadas por empresa alguma. Concluiu-se que a gestão da diversidade tem como objetivo ressaltar a importância que as ações corporativas possuem para promover a diversidade e inclusão, além de impulsionar os profissionais a serem agente transformador desse sistema, auxiliando na construção de um espaço organizacional diverso e capaz de oferecer oportunidades iguais.

Palavras-chave: Diversidade, Diversidade nas Organizações, Gestão da Diversidade.

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| <b>QUADRO 1</b> – Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade.....         | 12 |
| <b>QUADRO 2</b> – Inclusão efetiva da pessoa com deficiência dentro da organização..... | 16 |
| <b>QUADRO 3</b> – Empresas selecionadas para estudo.....                                | 22 |
| <b>QUADRO 4</b> – Análise comparativa entre as empresas e as ações de diversidade.....  | 34 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| <b>TABELA 1</b> – Periódicos Científicos Nacionais que atendem aos critérios do estudo..... | 11 |
|---|----|



## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                  | <b>8</b>  |
| 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....               | 9         |
| 1.2. OBJETIVOS.....  | 9         |
| <b>1.2.1. Objetivo Geral.....</b>                          | <b>9</b>  |
| <b>1.2.2. Objetivos Específicos.....</b>                   | <b>9</b>  |
| <br>   |           |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                       | <b>11</b> |
| 2.1. AÇÕES AFIRMATIVAS E GESTÃO DA DIVERSIDADE.....        | 11        |
| 2.2. GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....           | 12        |
| 2.3. CONCEITOS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....        | 14        |
| <br>   |           |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>                                 | <b>20</b> |
| 3.1. TIPO DE PESQUISA.....                                 | 20        |
| 3.2. AMOSTRA DE DOCUMENTOS.....                            | 20        |
| 3.3. INSTRUMENTO.....                                      | 21        |
| 3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES..... | 21        |
| <br>   |           |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>                      | <b>22</b> |
| <br>   |           |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                        | <b>36</b> |
| <br>   |           |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                    | <b>38</b> |
| <br>   |           |
| <b>APÊNDICE.....</b>                                       | <b>41</b> |
| <br>   |           |
| <b>APÊNDICE A.....</b>                                     | <b>41</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade se transformou gradualmente tendo a diversidade como um pilar que diferencia as empresas. Saber lidar com as diferenças é essencial para promover um ambiente organizacional sustentável (SILVA *et al.*, 2019).

Devido à complexidade do espaço corporativo, as empresas têm adotado ações direcionadas à diversidade e inclusão, a fim de compreenderem e aproximarem os diferentes indivíduos presentes em suas estruturas (SILVA *et al.*, 2019).

As empresas estão cada vez mais empenhadas em refletir essa pluralidade de identidade social e cultural, tentando introduzir em seus espaços organizacionais ações e práticas de diversidade que possam ser um espelho demográfico da sociedade em que estão inseridas (PEREIRA, 2011).

Desta forma, as organizações que estão à frente com suas ações de inclusão da diversidade, observaram um aumento de produtividade gerado pela sinergia das relações interpessoais, dado pelo convívio e conexões de trocas entre diferentes indivíduos (SILVA *et al.*, 2019).

Analisando o contexto organizacional, é importante entender que além de raça e gênero, as perspectivas de orientação sexual, idade, deficiência, classe social, naturalidade, nacionalidade, religião e cargo na organização, precisam ser levados em consideração, por isso todos esses aspectos caracterizam a diversidade nas organizações. (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

A diversidade cultural nas organizações, baseia-se na reprodução de um sistema social composto por indivíduos com diferentes identidades e relações interpessoais, que possuem identificações culturais distintas, seja através do idioma, comportamentos, princípios, dentre outros. A partir dessa visibilidade potencializada pelas empresas, os profissionais conseguem ter maior identificação com algumas categorias sociais formadas dentro dos espaços organizacionais, que em determinados momentos geram maior sentimento de pertencimento que outras (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

A área de gestão de pessoas tem um grande desafio de ser precursora, implementando programas de diversidade, além de promover ações de engajamento que estimulem e forneçam apoio no processo de desenvolvimento e crescimento desses profissionais (SILVA *et al.*, 2019).

Conforme Siqueira e Fellows (2006), se as organizações impulsionarem as mulheres, negros, indígenas, homossexuais e deficientes físicos, por exemplo, a expressarem sua identidade e sua

própria visão sobre trabalho, formas de conduzir processos, estruturar atividades e gerenciar equipes de forma efetiva, podem ajudar a proporcionar o crescimento das organizações de forma mais sustentável e a melhorar sua forma de gerir.

Desta forma, a diversidade nas organizações expressa a inclusão de funcionários nas esferas citadas, pois a valoriza, reconhece, reforça e identifica as semelhanças bem como as diferenças entre as pessoas, pois é significativo compreender que a diversidade gera um comportamento humano positivo no ambiente de trabalho (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

A gestão da diversidade vai muito além de criar equidade de oportunidades, como direcionamentos de uma ação afirmativa, também não se limita a ações de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção, bem como outros procedimentos de gestão (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

O Brasil é composto por tamanha diversidade cultural e por isso é importante desenvolver uma consciência social cada vez mais madura nas organizações, pois a inclusão só é efetiva quando praticada e construída por todos os agentes do espaço organizacional, de uma forma diversa, sem rótulos ou uniformização (INSTITUTO ETHOS, 2016).

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em mente a gestão da diversidade nas organizações, busca-se, através deste estudo, responder a seguinte questão: (1). Quais ações estão sendo realizadas nas empresas brasileiras de grande porte para promover a gestão da diversidade?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem por objetivo verificar quais ações as empresas de grande porte brasileiras realizam para promover a diversidade em seu espaço organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de conduzir a realização do objetivo geral, outros objetivos secundários foram traçados. A seguir, constam os demais objetivos deste trabalho:

- Descrever principais diferenças entre ações afirmativas e gestão da diversidade
- Identificar os grupos contidos nos conceitos de gestão da diversidade

- Identificar os públicos que se destinam as ações de diversidade nas organizações pesquisadas

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que se compreenda o conceito de diversidade e como se dá a gestão da diversidade nas organizações, foram adotados os seguintes critérios para escolha da bibliografia: (a) artigos publicados em periódicos nacionais relacionados à diversidade nas organizações e a gestão da diversidade nas organizações, por meio dos portais Scielo, Spell e Capes; (b) artigos com data de publicação a partir do ano de 2000 em português, com o uso das seguintes palavras chaves e conectores: gestão and diversidade; diversidade; diversidade and organizações e "gestão da diversidade".

No Quadro 1 encontram-se descritos periódicos científicos nacionais que atendem aos critérios do estudo:

**Tabela 1** – Periódicos Científicos Nacionais que atendem aos critérios do estudo

| Nome do Periódico                           | Bases  | Total |
|---|--------|-------|
| Revista de Carreiras e Pessoas              | SPELL  | 2     |
| Revista de Administração Contemporânea      | SCIELO | 2     |
| Revista de Administração de Empresas        | SCIELO | 1     |
| Perspectivas Contemporâneas                 | CAPES  | 1     |
| Revista Eletrônica de Gestão Organizacional | SPELL  | 1     |
| Estudos Afro-Asiáticos                      | SCIELO | 1     |
| Revista Eletrônica de Administração         | CAPES  | 1     |
| Revista de Administração                    | SCIELO | 1     |
| Revista Espaço Acadêmico                    | CAPES  | 1     |
| Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão   | SPELL  | 1     |
| Perspectivas em Gestão & Conhecimento       | SPELL  | 1     |

Fonte: Elaborado pela autora através dos Periódicos Científicos que atendem aos critérios do estudo

Após a leitura dos resumos de 28 artigos científicos, que atenderam aos critérios do estudo, ficaram 13 periódicos, como descritos na tabela acima, tendo mais produção de artigos entre os anos 2011 e 2020.

### 2.1 AÇÕES AFIRMATIVAS E GESTÃO DA DIVERSIDADE

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), as ações afirmativas se diferenciam da gestão da diversidade, através de duas variáveis: grupos atingidos e efeitos nas empresas.

Desta forma, esse estudo se dedicará à gestão da diversidade e não à ação afirmativa, para isso é importante que se compreendam as diferenças existentes conforme Quadro 1.

**Quadro 1** - Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade

| Variáveis            | Ação Afirmativa   | Gestão da Diversidade   |
|----------------------|---|---|
| Grupos atingidos     | Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.   | Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.   |
| Efeitos nas empresas | Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas. | Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas/novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo. |

Fonte: Alves e Silva (2004, p. 24)

Neste estudo objetivou-se dar atenção à gestão da diversidade nas organizações brasileiras, como forma de provocar cada vez mais melhores formas de gerir as diferenças existentes entre os indivíduos nos espaços organizacionais e promover um espaço inclusivo que estimule a pluralidade.

## 2.2. CONCEITOS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A diversidade refere-se à variação de identidades social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema, seja de trabalho ou outro qualquer. A identidade social e a cultural são associações pessoais como gênero, raça, origem da nacionalidade, religião, idade e especialização no trabalho, que possuem uma importante influência nas expectativas de vida dos indivíduos (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

A sociedade é composta por diversidade, a qual pode ser definida como um conjunto de identidades dos indivíduos convivendo em sociedade. Nesse contexto social, há grupos que contemplam minorias e majorias, caracterizado pela vantagem de poder e/ou termos econômicos quando comparado às minorias (SILVA *et al.*, 2019).

O conceito de diversidade em geral é baseado no modo como as pessoas se diferenciam entre si, tanto no que tange ao aspecto pessoal como aos elementos que conectam as pessoas com a instituição que atuam, por exemplo. Desta maneira, diversidade tornou-se um conceito multidimensional, possuindo naturezas visíveis ou não visíveis tais como: geração, capacidades

físicas e mentais, orientação sexual, étnico-racial, gênero, família, entre outras (SILVA *et al.*, 2019).

Desta forma, a diversidade tornou-se um dos desafios para gestão de pessoas, pois é crescente a necessidade de preparar a área de recursos humanos para uma esfera globalizada, que desconstrói a uniformização organizacional, onde todas as pessoas eram padronizadas, seja na função ou na forma de agir (FERREIRA *et al.*, 2020).

Segundo Figueiredo (2008 apud FERREIRA *et al.*, 2020, p.57) e Coutinho *et al.* (2009), os indicadores sociais são um reflexo de que o ambiente do trabalho não está pronto para a diversidade. Tendo em vista as desigualdades de condições e oportunidades para a promoção do desenvolvimento de carreira dos indivíduos que pertencem aos diversos grupos de identidade, Cox (1991 apud Pereira, 2011, p.84) afirma que é necessário que as organizações promovam uma gestão de identidade com ações recorrentes que possam minimizar as diferenças sociais existentes, tais como: programas de carreira diferenciados, programas de educação, aconselhamentos, treinamentos voltados para essa temática entre outros.

Vale ressaltar que muitas vezes a gestão da diversidade não abrange as limitações existentes em relação ao grupo de pessoas discriminadas. Muitas empresas ainda adotam a estratégia, através da comunicação organizacional, de múltiplas culturas como uma tática sustentável para tratar essa temática, mas é importante provocar debates sobre diversidade ou até mesmo ser porta-voz para combater o racismo institucional existente (FERREIRA *et al.*, 2020).

Portanto, algumas empresas que se sensibilizam e destinam esforços para tornar o ambiente mais plural e diverso, se estruturam de forma estratégica e tomam algumas medidas para trabalharem internamente essa temática, a fim de introduzirem práticas voltadas para diversidade em seus espaços organizacionais e promover uma gestão mais participativa e inclusiva (CERIBELI *et al.*, 2016).

No que tange as relações, a diversidade provoca desafios e gera oportunidades, por justamente não existirem grupos de trabalho homogêneos (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

Além disso, a legislação brasileira apoia a igualdade e diversidade. No artigo 5º da Constituição, os indivíduos possuem o direito a igualdade, sem diferenciação independente de sua natureza (BRASIL, 1988). O Decreto 7.037/09 tem como um de seus objetivos estratégicos a “Redução da violência motivada por diferenças de gênero, raça ou etnia, idade, orientação sexual e situação de vulnerabilidade” (BRASIL, 2009).

### 2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Entende-se por gestão da diversidade modelos administrativos que assegurem os atributos pessoais, ou do grupo, de forma a serem considerados artifícios para alavancar o desempenho da organização (ALVES; SILVA, 2004).

Em contrapartida, a gestão da diversidade deve ter como premissa principal “administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria” (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006, p.73). Tal propósito pode ser alcançado através da adoção de critérios de recrutamento e seleção que estejam voltados à diversidade no ambiente de trabalho (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

A gestão da diversidade surgiu de uma necessidade de justiça social, com a finalidade de buscar diminuir o preconceito decorrente da exclusão social motivada por atitudes de cunho preconceituoso (KOCHHANN; RODRIGUES, 2016). De acordo com Pereira (2011), o interesse das empresas em transformar seus espaços organizacionais cada vez mais diversos começou a ficar cada vez mais latentes a partir de alguns acontecimentos como: globalização, aumento dos processos de fusão e aquisição de organizações. Para isso é importante que as organizações estruturarem programas voltados para o âmbito socioeconômico, com intuito de sinalizar que as ações auxiliam na construção de competências que são importantes para os indivíduos em particular, estimulando o sentimento de pertencimento, além de somar valor ao negócio.

Nesse cenário as empresas tidas com visão de futuro buscam praticar valores que de fato condizem com responsabilidade social organizacional. A organização conquista um diferencial competitivo, pois num mundo cada vez mais globalizado, é preciso saber lidar com as diferenças para adquirir sucesso (CAMPOS; VASCONCELOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

A organização que pratica a gestão da diversidade para se tornar cada vez mais inclusiva, fortalece a cooperação e sinergia reforçando as relações interpessoais, os objetivos comuns em relação aos diferentes grupos existentes e valoriza o coletivo. Desta forma, gera um ambiente organizacional mais sustentável e agradável a todos (CAMPOS; VASCONCELOS; KRUGLIANSKAS, 2013).



Martinez e Limongi-França (2009, p.1), contribuem para o debate retomando o conceito da gestão da diversidade, que “vem fornecendo, às organizações, práticas que visem garantir resultados à organização e às pessoas que nela trabalham, com ambientes mais favoráveis à produtividade, bem-estar e qualidade”. Segundo os autores supracitados, a gestão da diversidade auxilia os processos estratégicos dentro das organizações, tornando a diferença entre os profissionais uma troca importante para o ambiente organizacional. Para tanto, é necessário repensar os processos e construir ações visando promover a interação entre os indivíduos, tornando a sinergia da diversidade mais orgânica e complementar, diminuindo possíveis conflitos e potencializando o sentimento de pertencimento e satisfação.

Para Shen *et al.* (2009 apud KOCHHANN; RODRIGUES, 2016, p.4) as práticas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, são importantes por influenciarem na gestão da diversidade pois contribuem para uma maior reflexão e formação da consciência sobre a diversidade. Com a estruturação comum sobre a temática, gera uma maior sinergia nas relações interpessoais e coesão entre os grupos, acarretando numa maior compreensão sobre o tema, aprimorando os resultados organizacionais e individual.

No que tange à identificação dos grupos contidos nos conceitos de gestão da diversidade, ainda existe uma barreira onde mulheres em geral e homens negros possuem dificuldade de crescimento profissional e ocupação em cargos mais estratégicos, onde tradicionalmente em sua maioria são ocupados por homens brancos, dificuldades essas que divergem do critério baseado no desempenho/competência (PEREIRA, 2011).

Um estudo realizado pelo Instituto Ethos das 500 maiores empresas do Brasil em 2016 sobre Perfil Social, Racial e Gênero um aspecto que chama atenção e que vem se repetindo nas pesquisas anteriores, é a menor inclusão das mulheres à maneira que vão aumentando o nível do cargo, cuja participação em espaços de direção e gerencial é de 13,6% e 31,3%, respectivamente. Já em relação a população negra, composta por pretos e pardos, conforme nomenclatura adotada pelo IBGE e que hoje representa a maioria do total populacional no Brasil, nas organizações analisadas, entre negros de ambos os sexos, a representatividade é de apenas 34,4% em toda estrutura organizacional (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Ao abordar a dificuldade da inserção das mulheres em posições chave nos espaços organizacionais, o obstáculo é decorrente das relações de poder e gênero tendo como reflexo os efeitos da dominação do masculino sobre o feminino, resultante de fatores oriundos da criação, onde as mulheres são impostas a condições inferiores (PEREIRA, 2011).

Em contrapartida, os obstáculos enfrentados pelas mulheres na ocupação dos espaços organizacionais em cargos de liderança estão relacionados a função de mãe, pois na maioria das vezes é a maior responsável pelo cuidado dos filhos e administração do lar. Enquanto não houver uma evolução nessa desvantagem, as mulheres ainda terão dificuldade em dedicar-se de forma inteira à carreira escolhida, conquistando cargos mais elevados, como acontece de forma mais natural com os homens. Contudo, algumas mulheres ainda lutam para equilibrar o lado familiar e o profissional, prevalecendo a competência em detrimento da cultura corporativa machista (PEREIRA, 2011).

No que tange à inclusão da pessoa com deficiência nos espaços organizacionais, é importante levar em conta a diferença no tocante a sua inserção. A inserção demanda de práticas simples de recrutamento e seleção. A inclusão, porém, requer um programa estruturado que caminhe por todos os subsistemas de gestão de pessoas de forma estratégica, tendo a área de Recursos Humanos como precursora desse processo (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

É importante levar em consideração o que para uma melhor gestão da inclusão de profissionais com deficiência, as organizações precisam se estruturar de forma estratégica e adequada de modo a fornecerem uma boa experiência a esses funcionários, atingindo assim resultados efetivos, conforme descrito no Quadro 2 (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

**Quadro 2** – Inclusão efetiva da pessoa com deficiência dentro da organização

| Práticas do Programa de Inclusão                                 | Componentes Principais das Práticas   |
|--|---|
| 1. Análise de acessibilidade                                     | -Garantia da autonomia<br>-Adaptação da acessibilidade de instalações e equipamentos  |
| 2. Análise e definição do perfil do profissional com deficiência | -Não contratação de PCDs em apenas um ou poucas áreas da empresa<br>-Adequação das tarefas<br>-Foco nas potencialidades do profissional em detrimento do foco apenas em sua deficiência |
| 3. Sensibilização  | -Promoção da interação e da convivência entre pessoas com e sem deficiência<br>-Treinamento voltado para a sensibilização dos colegas e lideranças das PCDs                             |
| 4. Recrutamento e Seleção  | -Utilização de organizações que lidam com pessoas com deficiência como parceiras de recrutamento<br>-Seleção fundamentada em competência e habilidades                                  |
| 5. Avaliação da saúde ocupacional                                | -Realização da avaliação  |

|   |   |
|---|---|
| 6. Treinamento                            | -Igualdade de oportunidades em relação ao acesso<br>-Acessibilidade (arquitetônica e de comunicação)<br>-Expectativas de contribuir para ampliar as possibilidades de carreira às PCDs  |
| 7. Desenvolvimento de carreira e promoção | -Igualdade de oportunidades em relação ao acesso<br>-Existência de critérios de desempenho adaptados com padrões de desempenho adequados<br>-Cobrança pelo desempenho da PCD<br>-Disponibilização de informações acerca das oportunidades de promoção |
| 8. Retenção                               | -Busca por redução dos altos custos de rotatividade<br>-Comprometimento das PCDs  |

Fonte: Adaptado de Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013, p.563)

As ações listadas no quadro acima, são algumas alternativas que buscam promover a retenção e inclusão de forma efetiva/igualitária dos profissionais com deficiência. Para isso as organizações precisam estar dispostas a rever seus processos e implementar melhorias de inclusão em seu ambiente organizacional (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Após o Decreto nº 3.298 (BRASIL, 1999), para fiscalização e cumprimento da Lei nº 8.213 (BRASIL, 1991), as organizações com mais de cem funcionários passaram a ter obrigação de admitir 5% (cinco por cento) da sua estrutura organizacional com profissionais reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitada. Contudo, é importante não somente fazer a integração na estrutura organizacional, mas também é necessário promover de fato a inclusão das pessoas com deficiência nos espaços organizacionais.

A dificuldade em promover ações em prol da diversidade, é a extensão do discurso de que as pessoas negras possuem grau de instrução inferior comparadas as brancas, como é retratado a seguir: “...é objetivo da empresa contratar pessoas negras, mas essas pessoas têm que ter especialização em área específica e a empresa encontra dificuldade nesse recrutamento” (Myers, 2003, p.488).

Em decorrência de uma realidade que minimiza o grau de instrução das pessoas negras, Myers (2003) ressalta que o ponto referente a qualificação quanto à escolaridade é uma questão da população brasileira em geral. Para o autor, esse fundamento não deve ser justificado para a baixa inclusão de pessoas negras nos espaços organizacionais, os obstáculos estão ligados a atitudes preconceituosas e discriminatórias, que precisam ser levadas em conta.

Um estudo realizado em 2019 pela *Great Place to Work* (consultoria global no universo do trabalho e especialista em assessorar as organizações na gestão do clima organizacional) com 20 empresas que mais se destacaram pelos programas de gestão de pessoas voltadas para

questões étnico-raciais apontam que, segundo o IBGE 56% da população brasileira é negra e somente 30% dos profissionais das empresas analisadas compõem o quadro de colaboradores. Em comparação com a alta liderança, apenas 4% de participação dos negros e em termos de salário recebidos durante um ano por um homem, a mulher negra teria que trabalhar mais que esse período para ter a mesma equidade salarial.<sup>1</sup>

Por isso é necessário potencializar a gestão da diversidade para promover uma imersão étnico-racial nas empresas, seja através de consultorias parceiras de gestão de pessoas focada em diversidade como é o caso da *Empregue Afro*<sup>2</sup>, programas voltados para a conscientização e capacitação sobre o tema, mentorias para promover o desenvolvimento de profissionais negros, dentre outras ações que fomentem essa iniciativa como forma de tornar o ambiente de trabalho cada vez mais plural.

Outro grupo pertencente ao estudo sobre a gestão da diversidade nas organizações no mercado de trabalho são representados pela sigla LBGQTQIA+ - lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, queer, intersexo, assexual, e o símbolo de soma abrange todas as diversas possibilidades de orientação sexual/identidade de gênero<sup>3</sup>(PORTAL TOCANTIS, 2020).

É necessário que as empresas procurem desenvolver políticas que sejam representativas para esse grupo de profissionais e para a organização como um todo. Integrar de forma efetiva funcionários que são assumidamente gays ou lésbicas, por exemplo, requer medidas estratégicas efetivas tais como: canal destinado para relatos de qualquer tipo de ato discriminatório ou preconceituoso, incorporação nas comunicações externas com informações referentes às políticas de orientação sexual realizadas na organização, treinamentos específicos voltados para diversidade (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

Como não existe uma lei específica que assegure os direitos desses profissionais nas organizações, em alguns momentos o homossexual vivencia situações antiéticas desde o processo de recrutamento e seleção até avaliação de desempenho baseada na sua orientação sexual. Por conta de uma má gestão da diversidade a maior parte dos profissionais acabam escondendo a sua identidade sexual, como alternativa de não acarretar problemas para o seu

---

<sup>1</sup> <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/negros-no-mercado-de-trabalho/>

<sup>2</sup> <https://empregueafro.com.br/equipe-de-diversidade-corporativa-sobre-a-empregueafro/>

<sup>3</sup> <https://portal.to.gov.br/noticia/2020/6/17/seciju-explica-o-que-significa-cada-letra-da-sigla-lgbtqi-e-alguns-outros-terminos-usados-na-luta-por-respeito-e-diversidade/>

crescimento profissional e evitar atitudes preconceituosas, resultando em traumas organizacionais (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

Tendo em vista que as pessoas são o que há de mais valioso nas organizações, todos os profissionais devem ser tratados de forma respeitosa e que as oportunidades de trabalho sejam igualitárias para todos os grupos sociais (SIQUEIRA; FELLOWS, 2006).

No âmbito organizacional, a diversidade deve ser gerenciada para criar oportunidades iguais, promovendo a integração e, o mais importante, enriquecer a cultura organizacional pois estimula a tolerância e a convivência entre indivíduos diversos. Por isso as organizações devem estar preparadas para conduzir essas mudanças, levando em consideração as políticas que a gestão da diversidade engloba, dado que a cultura da empresa pode não estar preparada para suportar tal transição (CERIBELI *et al.*, 2016).

Para Coutinho *et al.* (2009), os programas de gestão da diversidade ficam sob compromisso das estratégias organizacionais e requerem políticas de inclusão voltadas para a desmistificação da estrutura organizacional estereotipada oriunda da identidade étnica hierarquizada, tendo em vista também que há diferença no processo de ascensão a cargos mais estratégicos das empresas para mulheres e afrodescendentes, por exemplo.

Vale ressaltar que a capacidade de gerenciar a diversidade é muito importante, pois exprime uma vantagem competitiva no âmbito empresarial, uma vez que administrar de forma sustentável a diversidade pode levar à tomada de decisões mais efetivas, aumento da produtividade e desenvolvimento de diferentes competências interpessoais. Em contrapartida, quando há má administração, a gestão da diversidade nas organizações pode gerar conflitos entre as minorias e majorias (CERIBELI *et al.*, 2016).

A gestão da diversidade nas empresas só é efetiva quando os agentes do espaço organizacional também praticam a inclusão, criando um ambiente de oportunidades iguais que empodere os indivíduos a serem eles mesmos, além de alcançarem o máximo do seu potencial e objetivos profissionais.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Levando em consideração os objetivos deste trabalho de conclusão de curso, optou-se por utilizar o método de pesquisa qualitativa. Com o intuito de enfatizar a perspectiva do indivíduo e suas interpretações, esse tipo de abordagem dedica mais atenção ao contexto da coleta de dados por parte do pesquisador. A técnica de coleta de dados empregada nesta monografia foi a pesquisa documental (CRESWELL, 2007).

#### 3.2 AMOSTRA DE DOCUMENTOS

Este estudo foi feito em *sites* de empresas de grande porte, conforme classificação do SEBRAE<sup>4</sup> que utiliza o parâmetro por número de funcionários do IBGE como critério de porte das empresas de comércio, serviços e indústria.

- Micro: com até 19 empregados
- Pequena: de 20 a 99 empregados
- Média: 100 a 499 empregados
- Grande: mais de 500 empregados

De acordo com a classificação do *ranking* nacional <sup>5</sup>, do *site Great Place to Work* do ramo de comércio, serviços e indústria, como é definido pelo SEBRAE<sup>6</sup>, foram selecionadas as organizações de grande porte brasileiras do ano de 2019, que possuíam ações/programas em seus espaços organizacionais voltados para diversidade e inclusão, a fim de analisar tais aspectos e entender como é estruturada a gestão da diversidade nas organizações observadas. A relação com todas as empresas classificadas no *ranking* nacional do *site Great Place to Work* do ano de 2019 encontra-se no Apêndice A.

Segundo Piñon e Rodrigues (2007), a *Great Place to Work Institute* do Brasil é uma filial brasileira da consultoria americana *Great Place to Work Institute*, especializada em acompanhar e alinhar os valores organizacionais com intuito de promover uma gestão baseada em um clima organizacional favorável as interações profissionais.

---

<sup>4</sup> <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>

<sup>5</sup> <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2019&tipo=brLatam&ranking=Nacional&corte=Grandes>

<sup>6</sup> <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Para selecionar as empresas analisadas, primeiramente foi procurado no *Google* pelo nome do *site Great Place to Work*. Na página do referido *site*, foi consultado através da aba denominada “Ranking” o campo de Melhores Empresas para Trabalhar, logo após realizaram-se os seguintes filtros:

- Ano: 2019
- Tipo de Ranking: Nacional ou América Latina
- Ranking: Nacional
- Corte: Grandes

Após o resultado do filtro, dentre as empresas classificadas no *ranking* nacional do *site Great Place to Work* (Apêndice A), foram selecionadas dez empresas, sendo divididas da seguinte forma: duas do setor de comércio, quatro de serviços e as outras quatro empresas se enquadram no ramo da indústria, conforme definição do SEBRAE, e que possuem programas/ações em seus espaços organizacionais voltados para diversidade e inclusão.

### 3.3 INSTRUMENTO

Foi elaborado um roteiro com aspectos a serem observados nos *sites* das empresas de grande porte, a fim de identificar os tipos de inclusão, públicos atendidos, ações diversidade realizadas nas empresas e a área responsável pelos programas de diversidade. Outros aspectos foram adicionados à medida que se iniciou a coleta de dados.

O roteiro com os aspectos observados foi:

- Breve histórico da empresa analisada
- Áreas responsáveis pela gestão da diversidade
- Análise dos tipos de inclusão praticados pelas empresas observadas
- Públicos-alvo que se destinam as ações
- Programas corporativos voltados para diversidade e inclusão

### 3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Foi pesquisado no *Google*, de forma nominal, os *sites* das dez empresas selecionadas para que fossem observadas as ações de diversidade e inclusão que as companhias vêm realizando em seus espaços organizacionais.

Os resultados foram organizados em quadros de acordo com os tópicos constantes do instrumento de coleta de dados e, posteriormente, discutidos à luz da literatura.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos critérios descritos no capítulo anterior, no Quadro 3, constam as empresas selecionadas para estudo. Em princípio, foram analisados nas organizações selecionadas a área responsável pelas ações de diversidade, os tipos de inclusão, os públicos-alvo atendidos e programas corporativos de diversidade realizados nas empresas. Em seguida, a partir das análises feitas, foram discutidos quais aspectos da diversidade destinam-se mais ações, além de um comparativo com os tipos de ações realizadas por cada empresa e quais aspectos observados da diversidade e inclusão não foram contemplados por nenhuma organização.

**Quadro 3** – Empresas selecionadas para estudo

| EMPRESA        | FUNCIONÁRIOS | RAMO                            | SITES DE PESQUISA  |
|----------------|--------------|---------------------------------|--|
| Itaú Unibanco  | 95.315       | Serviços Financeiros e Seguros  | <a href="https://www.itaou.com.br/sobre/quem-somos/apresentacao/">https://www.itaou.com.br/sobre/quem-somos/apresentacao/</a><br><a href="https://www.itaou.com.br/diversidade/">https://www.itaou.com.br/diversidade/</a><br><a href="http://www.itaou.b.br/carreira/diversidade/">http://www.itaou.b.br/carreira/diversidade/</a><br><a href="https://www.cnnbrasil.com.br/amp/business/2020/06/22/10-empresas-que-fazem-diferenca-e-a-licao-de-casa-para-a-inclusao-de-lgbts">https://www.cnnbrasil.com.br/amp/business/2020/06/22/10-empresas-que-fazem-diferenca-e-a-licao-de-casa-para-a-inclusao-de-lgbts</a>   |
| Bradesco       | 87.214       | Serviços Financeiros e Seguros  | <a href="https://banco.bradesco/html/classic/sobre/nossa-historia.shtm">https://banco.bradesco/html/classic/sobre/nossa-historia.shtm</a><br><a href="https://banco.bradesco/html/classic/sobre/trabalhe-conosco/diversidade.shtm">https://banco.bradesco/html/classic/sobre/trabalhe-conosco/diversidade.shtm</a>   |
| Santander      | 42.364       | Serviços Financeiros e Seguros  | <a href="https://www.santander.com.br/ri/santander-brasil">https://www.santander.com.br/ri/santander-brasil</a><br><a href="https://www.santander.com.br/carreiras/diversidade">https://www.santander.com.br/carreiras/diversidade</a>   |
| Riachuelo      | 41.800       | Varejo                          | <a href="https://www.riachuelo.com.br/a-empresa/historia">https://www.riachuelo.com.br/a-empresa/historia</a><br><a href="https://www.riachuelo.com.br/moda-que-transforma/sustentabilidade/diversidade">https://www.riachuelo.com.br/moda-que-transforma/sustentabilidade/diversidade</a><br><a href="https://www.riachuelo.com.br/moda-que-transforma/sustentabilidade">https://www.riachuelo.com.br/moda-que-transforma/sustentabilidade</a><br><a href="https://www.aberje.com.br/riachuelo-apoia-a-transempregos-no-festival-agoravai-para-empoderar-populacao-trans/">https://www.aberje.com.br/riachuelo-apoia-a-transempregos-no-festival-agoravai-para-empoderar-populacao-trans/</a><br><a href="https://www.transempregos.org/">https://www.transempregos.org/</a>                              |
| Ambev          | 32.527       | Fabricação e produção   Bebidas | <a href="https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/">https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/</a><br><a href="https://www.ambev.com.br/carreiras/nossa-gente/">https://www.ambev.com.br/carreiras/nossa-gente/</a><br><a href="https://www.ambev.com.br/carreiras/trabalhe-conosco/programa-estagio-representa/">https://www.ambev.com.br/carreiras/trabalhe-conosco/programa-estagio-representa/</a><br><a href="https://www.casaum.org/">https://www.casaum.org/</a><br><a href="https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br">https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br</a><br><a href="https://comunidadeempodera.com.br/">https://comunidadeempodera.com.br/</a> |
| Magazine Luiza | 20.815       | Varejo                          | <a href="https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?maMhsoEQNCO/Wxrb98OXA">https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?maMhsoEQNCO/Wxrb98OXA</a><br><a href="https://carreiras.magazineluiza.com.br/cultura">https://carreiras.magazineluiza.com.br/cultura</a>   |
| IBM            | 17.400       | Serviços – Tecnologia           | <a href="https://www.ibm.com/employment/inclusion/downloads/IBM_Gender_Transition_in_the_global_workplace_clean_Por.pdf">https://www.ibm.com/employment/inclusion/downloads/IBM_Gender_Transition_in_the_global_workplace_clean_Por.pdf</a><br><a href="https://www.hrc.org/">https://www.hrc.org/</a>   |



|                    |       |   |   |
|--------------------|-------|---|---|
| Johnson & Johnson  | 6.940 | Fabricação e produção - Cuidados de saúde | <a href="https://www.jnjbrasil.com.br/institucionaljohnsonjohnsonbrasil">https://www.jnjbrasil.com.br/institucionaljohnsonjohnsonbrasil</a><br><a href="https://www.scjohnson.com/pt-br/our-news/fact-sheets/fact-sheet---sc-johnson-diversity-and-inclusion">https://www.scjohnson.com/pt-br/our-news/fact-sheets/fact-sheet---sc-johnson-diversity-and-inclusion</a><br><a href="https://exame.com/carreira/johnson-johnson-abrevagas-de-estagio-e-trainee-ingles-nao-e-requisito">https://exame.com/carreira/johnson-johnson-abrevagas-de-estagio-e-trainee-ingles-nao-e-requisito</a>   |
| Natura             | 6.836 | Fabricação e produção – Cosméticos        | <a href="https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia?utm_content=DSA_Natura_Novos_V2&amp;cnndefault=true&amp;gclid=CjwKCAjw5Kv7BRBSEiwAXGDEIRDvAU4yvRkHbJ5GWMTbEiyHXXo2v0wNtL-P6j0a1fwviDLI_LlShoChIUQAvD_BwE">https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia?utm_content=DSA_Natura_Novos_V2&amp;cnndefault=true&amp;gclid=CjwKCAjw5Kv7BRBSEiwAXGDEIRDvAU4yvRkHbJ5GWMTbEiyHXXo2v0wNtL-P6j0a1fwviDLI_LlShoChIUQAvD_BwE</a><br><a href="https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/guia-exame-de-diversidade-natura-e-destaque-por-inclusao-de-pcds">https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/guia-exame-de-diversidade-natura-e-destaque-por-inclusao-de-pcds</a><br><a href="https://www.natura.com.br/maisdoquevcve">https://www.natura.com.br/maisdoquevcve</a><br><a href="https://www.casaum.org/">https://www.casaum.org/</a><br><a href="https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/">https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/</a> |
| Roche Farmacêutica | 1.282 | Biotecnologia e produtos farmacêuticos    | <a href="https://www.roche.com.br/pt/quem_somos/grupo_roche_no_mundo.html">https://www.roche.com.br/pt/quem_somos/grupo_roche_no_mundo.html</a><br><a href="https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/dia-nacional-de-Luta-da-pessoa-com-deficiencia.html">https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/dia-nacional-de-Luta-da-pessoa-com-deficiencia.html</a><br><a href="https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/CombateNacionalDiscriminacao2020.html">https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/CombateNacionalDiscriminacao2020.html</a><br><a href="https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/roche-open-as-suas-cores-sao-a-nossa-bandeira.html">https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/roche-open-as-suas-cores-sao-a-nossa-bandeira.html</a><br><a href="https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/roche-open.html">https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/roche-open.html</a>   |

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Ranking Nacional de Grandes Empresas da Great Place to Work 2019.

### Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil, e segundo o *ranking* apresentado pela Forbes é uma das maiores empresas do mundo, levando em consideração ativos, valores e negócios gerados. Possui 91 anos de história tendo como objetivo oferecer serviços bancários e geração de valor para os acionistas.<sup>7</sup>

De acordo com o *site* do Itaú, o banco busca promover um ambiente organizacional que valorize a diversidade além de permitir de fato uma inclusão, assegurando uma igualdade de oportunidade para todos os funcionários. Desta forma, uma estrutura organizacional formada pela pluralidade de origens, orientação sexual, deficiências, gênero estimula a sinergia entre os profissionais e a geração de valor para as atividades e necessidade dos clientes.

<sup>7</sup> <https://www.itau.com.br/sobre/quem-somos/apresentacao/>

Desde o ano de 2017 o Itaú compartilhou de forma pública os compromissos firmados em relação a Diversidade, com intuito de potencializar essas ações, foi criada a semana da diversidade para tratar de forma prioritária 4 temas:<sup>8</sup>

- Gênero: desenvolvendo oportunidades de carreira no banco trabalhando pela equidade entre homens e mulheres
- Raça: tendo o objetivo de aumentar a representatividade em todos os níveis hierárquicos, o Itaú vem potencializando a representatividade racial para que ela se torne cada vez mais realidade
- Pessoas com deficiência: acessibilidade, qualificação e equidade de oportunidades para profissionais com deficiência
- LGBTQUIA+: criação de um ambiente organizacional seguro e respeitoso independente da identificação sexual e de gênero

No que tange à inclusão de pessoas com deficiência, o banco Itaú oferece oportunidades em diversos setores e posições para que os profissionais com deficiência possam desenvolver suas habilidades e competências, além de alavancar sua carreira profissional. Como resultado desse trabalho, o Itaú recebeu três reconhecimentos no Prêmio Melhores Empresas para Trabalhadores com Deficiência do Governo do Estado de São Paulo, um deles realizado na sede da ONU.<sup>9</sup>

Como uma das ações voltadas para a diversidade, o banco Itaú possui um grupo “Sou como sou”, que visa proporcionar treinamentos, conversas e uma comunicação institucional cada vez mais inclusiva no meio corporativo. Dentro da área de recursos humanos, há um profissional focado voltado para o suporte de questões relacionadas ao grupo LGBT, bem como nas áreas de comunicação corporativa e governamental.<sup>10</sup>

## Bradesco

O Bradesco foi fundado no ano de 1943 no estado de São Paulo.<sup>11</sup> Para o banco, o crescimento profissional e pessoal dos funcionários está diretamente ligado a um ambiente diverso e inclusivo, visando ampliar as oportunidades dentro da organização.

---

<sup>8</sup> <https://www.italu.com.br/diversidade/>

<sup>9</sup> <http://www.italu.b.br/carreira/diversidade/>

<sup>10</sup> <https://www.cnnbrasil.com.br/amp/business/2020/06/22/10-empresas-que-fazem-diferenca-e-a-licao-de-casa-para-a-inclusao-de-lgbts>

<sup>11</sup> <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/nossa-historia.shtm>

Em conformidade com o *site* do banco Bradesco, a área de Gestão de Pessoas auxilia no processo de inclusão, e acredita que a partir da valorização da individualidade dos funcionários é possível a compreensão da diversidade de forma efetiva, tornando o espaço organizacional cada vez mais humanizado, proporcionando ao profissional com deficiência uma carreira que de fato o desenvolva.

Além disso, a organização fornece acessibilidade em todos os departamentos, facilidade ergonômica para que o funcionário PCD (pessoa com deficiência) se sinta confortável e tenha totais condições de desenvolver suas atividades, potencializando o desenvolvimento de competências que são importantes para o seu crescimento profissional.<sup>12</sup>

Segundo Freitas (2009), a estruturação organizacional quanto ao entendimento da deficiência, ações de adequação às condições de trabalho e acessibilidade aos profissionais possibilitou uma maior compreensão em relação à gestão da diversidade, proporcionando um maior desenvolvimento das empresas. Segundo a autora, é importante que a área de Recursos Humanos estruture estratégias de desenvolvimento e treinamento relacionadas à diversidade e inclusão, para que os funcionários dentro da organização sejam multiplicadores e auxiliem nesse processo.

#### Banco Santander

O Santander entrou pela primeira vez no mercado brasileiro em 1957, através de um contrato operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A; no ano de 1970, o Grupo Santander abriu seu primeiro escritório de representação no Brasil, e em 1982 sua primeira agência.<sup>13</sup>

Segundo o *site*, o banco Santander acredita que a diversidade está em assegurar a singularidade de cada profissional, além de assumir a pluralidade e inclusão nos espaços organizacionais, e para isso implementam alguns programas ligados a gestão da diversidade em seus espaços organizacionais.

No Santander as mulheres representam cerca de 58% da estrutura organizacional, e a organização tem um desafio grande em cada vez mais impulsionar a carreira e representatividade feminina, principalmente nos cargos de liderança. Além disso, proporciona também oportunidades de crescimento profissional para os negros, liderando um movimento importante para transformar a realidade interna da organização, que em 2020 conta com

---

<sup>12</sup> <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/trabalhe-conosco/diversidade.shtm>

<sup>13</sup> <https://www.santander.com.br/ri/santander-brasil>

aproximadamente 24% de funcionários negros, e possui um desafio importante em proporcionar uma gestão da diversidade mais representativa e inclusiva dentro do banco<sup>14</sup>, visto que segundo o IBGE<sup>15</sup>, em 2018 a população preta ou parda representava 54,9% da força de trabalho brasileira (IBGE, 2019).

Em relação aos profissionais com deficiência, conforme *site* do Santander no que tange a diversidade, no decorrer do ano de 2020 o banco contou em sua estrutura organizacional com mais de 5% de funcionários PCDs, que são estipulados por lei, e possui objetivo de desenvolver e fornecer insumos para que eles possam ter uma progressão e ascensão profissional. Também potencializa o respeito aos profissionais LGBTI+, estimulando as relações interpessoais entre todos os funcionários sem barreiras, para que os profissionais pertencentes a esse grupo se sintam incluídos e que possam se sentir num ambiente confortável para alavancarem sua carreira.<sup>16</sup>

O Santander também possui alguns programas/ações que potencializam a gestão da diversidade, tais como:<sup>17</sup>

- Em 2019 o banco lançou a “Jornada Aliados”, um programa voltado para todos os funcionários que desejam aprender sobre inclusão LGBTI+, contando com mais de mil pessoas participando.
- Também em 2019 o Santander foi reconhecido pelo Guia Exame de Diversidade a Empresa do Ano e a instituição financeira com melhores práticas e ações de inclusão e diversidade do mercado nacional.
- Possui uma websérie #ComentaAíCarreiras, vídeos curtos com histórias de funcionários que representam a diversidade e contam como é trabalhar no Santander.

### Lojas Riachuelo

As lojas Riachuelo foram adquiridas em 1979 pelos irmãos Nevaldo Rocha e Newton Rocha, potencializando o mercado para o varejo têxtil. Em 2020 a Riachuelo conta com mais de 300

---

<sup>14</sup> <https://www.santander.com.br/carreiras/diversidade>

<sup>15</sup> <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25989-pretos-ou-pardos-estao-mais-escolarizados-mas-desigualdade-em-relacao-aos-brancos-permanece>

<sup>16</sup> <https://www.santander.com.br/carreiras/diversidade>

<sup>17</sup> <https://www.santander.com.br/carreiras/diversidade>

lojas, além de ser o maior parque fabril da América Latina e possui mais de 30 parcerias com os principais nomes da moda mundial.<sup>18</sup>

A Riachuelo, segundo o *site*, possui uma política de diversidade e inclusão, onde cumpre o compromisso de promover um ambiente organizacional seguro, respeitoso e igualitário para todos os seus funcionários e clientes, valorizando a identidade e o relacionamento interpessoal saudável entre as pessoas.<sup>19</sup>

No ano de 2020 com aproximadamente 40 mil funcionários, contando com todos os estados brasileiros, as mulheres fazem parte de 68% da estrutura organizacional. Além desse número expressivo de representatividade feminina, a Riachuelo apoia causas étnicas, LGBTI+, de mulheres e profissionais com deficiência, realizando ações e programas corporativos internos sobre cada temática relacionada à diversidade que integram a iniciativa “Moda que Transforma”, sendo uma das maiores empregadoras de transexuais do seu ramo no Brasil.<sup>20</sup>

No ano de 2019, a Riachuelo assinou a sua adesão ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, assumindo dez compromissos relacionados aos direitos de lésbicas, bissexuais, gays, travestis, transexuais e pessoas intersex, pois acreditam que é importante potencializar a visibilidade da inclusão e assegurar os direitos dos profissionais.<sup>21</sup>

Além disso, apoia junto com seu time de Recrutamento e Seleção o projeto social, TransEmpregos<sup>22</sup>, que promove a inclusão de pessoas transgêneras no festival #AgoraVai, em São Paulo, com objetivo de capacitar os profissionais para o mercado de trabalho oferecendo oficinas, treinamentos, auxílio para entrevistas, confecção de currículos, roda de conversas, dentre outras atividades.<sup>23</sup>

## Ambev

De acordo com o *site*, a “Ambev surgiu da união entre a Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica, em 1999. Está presente em 19 países, possui 32 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, além de contar com 30 marcas de bebidas em seu portfólio.

<sup>18</sup> <https://www.riachuelo.com.br/a-empresa/historia>

<sup>19</sup> <https://www.riachuelo.com.br/moda-que-transforma/sustentabilidade>

<sup>20</sup> <https://www.riachuelo.com.br/moda-que-transforma/sustentabilidade/diversidade>

<sup>21</sup> <https://www.riachuelo.com.br/moda-que-transforma/sustentabilidade/diversidade>

<sup>22</sup> <https://www.transempregos.org/>

<sup>23</sup> <https://www.aberje.com.br/riachuelo-apoia-a-transempregos-no-festival-agoravai-para-empoderar-populacao-trans/>

A cooperação é a base dos princípios da organização, além do prezar pelo respeito as individualidades e características de cada profissional. A área de Gestão de Pessoas está à frente dos projetos e ações de diversidade da companhia.

A cultura organizacional tem foco em pessoas, e por meio de iniciativas autênticas como a criação dos *Employee Resource Group*, composto por um grupo de funcionários que, juntos, propõem e discutem melhorias a fim de garantir um espaço organizacional diverso e igualitário.”

A Ambev possui algumas frentes e ações que buscam abordar e conscientizar as pessoas sobre a temática da Diversidade e Inclusão, como:<sup>24</sup>

- Em 2016, a Ambev foi a pioneira nas empresas de bens de consumo a patrocinar a Parada do Orgulho LGBTQ+.
- No ano de 2017, a Skol doou parte das vendas de suas latas na Parada LGBTQ para a Casa 1, um espaço de abrigo e cultura LGBTQ+.
- Patrocina ações e eventos de Recrutamento e Seleção com foco em diversidade como Empodera<sup>25</sup>, Juntxs Mckisey e Reaching Out<sup>26</sup>.
- Conta com o Comitê de Autenticidade, para abordar temas relacionados a causa LGBTQIA+, como forma de trabalhar essa temática em todos os níveis hierárquicos. Todas as regionais da organização, possuem um embaixador.

Além disso, conta com o Programa de Estágio Representa<sup>27</sup> que é direcionado a estudantes universitários negros, com objetivo de promover oportunidades de desenvolvimento para esse grupo além de proporcionar uma experiência além dos rótulos, conta com uma abrangência de 12 estados brasileiros e oferece oportunidades para as áreas de vendas, *supply* (cervejarias), tecnologia e administrativo. O programa teve sua edição piloto no ano de 2019, com recrutamento de 10 estudantes negros na sede da companhia em São Paulo, já para 2020 a companhia teve como objetivo recrutar 80 universitários negros.

O Programa de Estágio Representa conta alguns diferenciais: salário extra no primeiro mês de estágio, curso de inglês custeado pela Ambev, mentoria, apoio psicológico, orientação financeira e jurídica.

---

<sup>24</sup> <https://www.ambev.com.br/carreiras/nossa-gente/>

<sup>25</sup> <https://comunidadeempodera.com.br/>

<sup>26</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>

<sup>27</sup> <https://www.ambev.com.br/carreiras/trabalhe-conosco/programa-estagio-representa/>

Segundo Myers (2003), a diversificação das fontes de recrutamento e seleção, através da divulgação de vagas e banco de talentos direcionados para a população negra, grupos de mentoria com funcionários negros com intuito de fortalecer a representatividade, programas de desenvolvimento e treinamento direcionados para esse grupo de profissionais, são ações corporativas importantes para promover cada vez mais diversidade e oportunidades no ambiente de trabalho.

### Magazine Luiza

A Magazine Luiza (conhecida popularmente como Magalu) está há 63 anos no mercado, e é uma das maiores empresas do ramo de varejo no Brasil, contando com uma plataforma digital para vendas e pontos físicos. Nos últimos anos consolidou sua presença no mercado brasileiro e fez 14 novas aquisições, além de possuir 1.157 lojas em 18 estados do Brasil, contando com um portfólio de cinco marcas online: Netshoes, Zattini, Shoestock, Estante Virtual e Época Cosméticos.<sup>28</sup>

A política de gestão de pessoas da Magazine Luiza é reconhecida a partir dos diversos prêmios recebidos, dentre eles, em 2019, ficou na quarta posição entre todas as organizações do Brasil e em primeiro lugar no ramo de varejo, segundo a classificação do *ranking* elaborado pelo instituto *Great Place to Work*.<sup>29</sup>

Entre os programas de diversidade realizados pela companhia, com uma proposta de mudar os indicadores de representatividade racial em sua estrutura organizacional, o processo seletivo de recém-formados para o ano de 2021, será destinado somente a pessoas negras. Não será mandatório ter conhecimento da língua inglesa bem como experiência profissional, os candidatos de todo o Brasil pode participar do processo desde que tenham disponibilidade para se mudar para São Paulo.

De acordo com o *site*, a Magazine Luiza acredita que valorizar as pessoas é promover a diversidade, por isso proporciona alguns programas específicos voltados para a inclusão de pessoas com deficiência, contratação de jovens aprendizes e recém-formados além de atendimento direcionado para mulheres que querem crescer na organização.

Na gestão da diversidade organizacional, são contempladas as diferentes identidades, tendo a diversidade como uma vantagem competitiva para a organização (FREITAS, 2009).

---

<sup>28</sup> <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?maMhsoEQNCOr/Wxrb98OXA==>

<sup>29</sup> <https://carreiras.magazineluiza.com.br/cultura>

## IBM

A IBM é uma empresa global de tecnologia e inovação, e está presente no Brasil desde 1917, primeiro país do mundo a receber uma filial da empresa.

Ao longo dos anos a IBM vem se tornando uma das referências no que tange a programas corporativos de diversidade e inclusão. A companhia participa desde 2002 do Índice de Igualdade Corporativa (CEI) da HRC (*Human Rights Campaign*<sup>30</sup>), que busca promover a igualdade para os grupos LGBTQIA+ nos espaços organizacionais, criando condições de trabalho favoráveis e livres de preconceitos e discriminação. A empresa mantém a pontuação máxima e obtém o título de ser um dos “Melhores locais de trabalho para a igualdade de LGBT” desde 2003.<sup>31</sup>

A IBM conta com alguns marcos cronológicos significativos na sua história, relacionados às iniciativas LGBTQIA+:<sup>32</sup>

- Em 1984, a IBM colocou o termo *orientação afetiva-sexual* em sua política global de não discriminação.
- No ano de 1995, ocorreu a formação do Conselho Executivo LGBTQ+.
- Em 1997, promoveu benefícios para a união estável entre pessoas do mesmo sexo nos Estados Unidos.
- No ano de 1999, lançou um programa de diversidade para fornecedores LGBTQ+.
- Em 2002 obteve a inclusão de “identidade de gênero e expressão de gênero” nas normas de oportunidades iguais da IBM.
- Por conseguinte, em 2006, lançou o programa de autoidentificação voluntária para LGBTQ+.
- Criação do Programa de Líderes Modelo LGBTQ+ assumidos.
- E por fim, em 2017 implementou benefícios exclusivos para LGBTQ+ ofertados em 50 países e no mesmo ano, lançou o emblemático logotipo com as barras das cores do arco-íris.

---

<sup>30</sup> <https://www.hrc.org/>

<sup>31</sup> [https://www.ibm.com/employment/inclusion/downloads/IBM\\_Gender\\_Transition\\_in\\_the\\_global\\_workplace\\_clean\\_Por.pdf](https://www.ibm.com/employment/inclusion/downloads/IBM_Gender_Transition_in_the_global_workplace_clean_Por.pdf)

<sup>32</sup> [https://www.ibm.com/employment/inclusion/downloads/IBM\\_Gender\\_Transition\\_in\\_the\\_global\\_workplace\\_clean\\_Por.pdf](https://www.ibm.com/employment/inclusion/downloads/IBM_Gender_Transition_in_the_global_workplace_clean_Por.pdf)



Essa são algumas ações de uma história rica de diversidade e inclusão LGBTQIA+, que fazem parte da cultura e gestão organizacional da IBM. Devido a necessidade de cada vez mais abordar a identidade e a expressão de gênero a empresa busca ampliar sua política de oportunidades visando a igualdade, benefícios, treinamentos gerenciais e programas corporativos, com intuito de apoiar e auxiliar os profissionais que estão em processo de transição de gênero.<sup>33</sup>

Como afirmam Siqueira e Fellows (2006), as organizações estão cada vez mais se deparando com a diversidade de gênero, e é importante desenvolver políticas que assegurem o respeito a individualidade dos seus funcionários. Fazer a integração de profissionais assumidamente pertencentes ao grupo LGBTQIA+, além de ser necessário a compreensão por parte da organização, é importante que haja uma estratégia integrada e treinamento direcionado para todos os funcionários. Além de uma comunicação mais pessoal, canais para que os profissionais façam denúncias em casos de discriminação, encorajamento dos trabalhadores LGBTQIA+ para se sentirem confortáveis em seu ambiente de trabalho, dentre outras ações que estimulem o sentimento de pertencimento dentro da empresa.

#### Johnson & Johnson do Brasil

A Johnson & Johnson do Brasil, iniciou suas atividades no ano de 1933 em São Paulo. No ano de 2020 conta com quatro escritórios regionais de vendas, três centros de distribuição, um parque industrial e 11 fábricas situadas em São José dos Campos (SP), considerado o maior complexo industrial da empresa no mundo.<sup>34</sup>

Para a Johnson & Johnson a diversidade é vista como valiosa entre os profissionais da organização, e dá uma visão mais ampla das individualidades de cada indivíduo. Essas diferenças variam desde gênero, idade, etnia, que são distinções mais aparentes até hábitos pessoais, religião, histórico educacional, menos aparentes. Em relação à inclusão, segundo o *site*, organização entende como criar um ambiente organizacional onde há um respeito mútuo de opiniões, tratamento igualitário além de repudiar qualquer tipo de discriminação, preconceito e assédio.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup>[https://www.ibm.com/employment/inclusion/downloads/IBM\\_Gender\\_Transition\\_in\\_the\\_global\\_workplace\\_clean\\_Por.pdf](https://www.ibm.com/employment/inclusion/downloads/IBM_Gender_Transition_in_the_global_workplace_clean_Por.pdf)

<sup>34</sup> <https://www.jnjbrasil.com.br/institucionaljohnsonjohnsonbrasil>

<sup>35</sup> <https://www.scjohnson.com/pt-br/our-news/fact-sheets/fact-sheet---sc-johnson-diversity-and-inclusion>

A Johnson & Johnson conta com algumas iniciativas que oferecem suporte e uma rede de conscientização que colaboram para a potencialização da diversidade e inclusão, tais como:<sup>36</sup>

- Apoio a funcionários gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros.
- Conselho de negócios afro-americanos
- Conselho de negócios das mulheres
- Conselho de jovens profissionais

Além disso, a Johnson & Johnson abriu inscrições para o programa de estágio e trainee de 2021, excluindo o pré-requisito do domínio da língua inglesa no processo de candidatura dos candidatos. Para a diretora de Recursos Humanos, Betina Lackner, o domínio de um segundo idioma não pode ser uma barreira no processo de recrutamento e seleção, visto que a organização defende a diversidade em diferentes vertentes.<sup>37</sup>

#### Natura

A Natura é a maior multinacional brasileira do ramo de cosméticos, teve seu início em 1969 em São Paulo. O principal canal de vendas é a forma direta, contando com cerca de 1,7 milhão de consultoras presentes em países como: Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru.<sup>38</sup>

A empresa Natura tornou-se referência na inclusão de pessoas com deficiência, contando em 2019 com 6,16% de pessoas com deficiência em seu quadro de colaboradores e 16% no centro de distribuição em São Paulo.<sup>39</sup>

No ano de 2018, na primeira edição do Guia Exame de Diversidade que foi resultado de uma parceria com o Instituto Ethos, visando destacar as organizações que promovem ações de diversidade e inclusão em seus espaços organizacionais no Brasil, a Natura foi reconhecida por suas práticas de inclusão de pessoas com deficiência.<sup>40</sup>

<sup>36</sup> <https://www.scjohnson.com/pt-br/our-news/fact-sheets/fact-sheet---sc-johnson-diversity-and-inclusion>

<sup>37</sup> <https://exame.com/carreira/johnson-johnson-abre-vagas-de-estagio-e-trainee-ingles-nao-e-requisito/>

<sup>38</sup> [https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia?utm\\_content=DSA\\_Natura\\_Novos\\_V2&cnddefault=true&gclid=CjwKCAjw5Kv7BRBSEiwAXGDEIRdvAU4yvRkHbJ5GWMtBtEiyHXXo2v0wNtL-P6j0a1fwviDLI\\_\\_LIShoChIUQAvD\\_BwE](https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia?utm_content=DSA_Natura_Novos_V2&cnddefault=true&gclid=CjwKCAjw5Kv7BRBSEiwAXGDEIRdvAU4yvRkHbJ5GWMtBtEiyHXXo2v0wNtL-P6j0a1fwviDLI__LIShoChIUQAvD_BwE)

<sup>39</sup> <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/guia-exame-de-diversidade-natura-e-destaque-por-inclusao-de-pcds>

<sup>40</sup> <https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>

De acordo com o *site*, há quatro anos a Natura potencializa a sua política de valorização da diversidade, promovendo cada vez mais a inclusão, gerando um impacto positivo e ganha reconhecimento fora da empresa também.

Quando é pensado na inclusão de pessoas com deficiência, deve ser considerado também a diferença em relação ao seu processo de inserção no ambiente organizacional. A prática de inserção, requer mudanças simples de recrutamento e seleção. Contudo, a inclusão requer uma maior estruturação nos processos de gestão de pessoas, tendo a área de Recursos Humanos como precursora, mas contando com a parceria dos líderes e de todos os agentes do ambiente de corporativo, para que esse processo seja efetivo e proporcione de fato maior inclusão e diversidade na empresa (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

A partir do ano de 2018, a Natura vem expandindo as suas ações de diversidade e através do coletivo Natura em Cores, busca dar voz a comunidade LGBTQIA+ através do time de diversidade da companhia. Além de reforçar no código de ética a importância de respeitar as diferenças, também conta com um canal de ouvidora para que os funcionários possam relatar qualquer tipo de discriminação.<sup>41</sup>

A Natura também vem proporcionando algumas outras ações de apoio à comunidade LGBTQIA+:

- Coleção do amor 2019 – onde os batons cremosos, de Natura Face, tiveram as capas dos seus produtos com a bandeira do Orgulho.
- Cursos profissionalizantes Casa 1 – em parceria com a Casa 1<sup>42</sup> (centro cultural de acolhimento LGBT), realizou alguns cursos profissionalizantes de maquiagem, mudando a realidade de pessoas LGBTQIA+ em situação de vulnerabilidade em maquiadores profissionais.

## Roche

A Roche é a pioneira global em produtos farmacêuticos e de diagnóstico dedicada ao avanço da ciência para melhorar a vida das pessoas. Está presente em 150 países, dentre eles o Brasil, operando mundialmente em duas vertentes: farmacêutica e diagnóstica.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> <https://www.natura.com.br/maisdoquevcve>

<sup>42</sup> <https://www.casaum.org/>

<sup>43</sup> [https://www.roche.com.br/pt/quem\\_somos/grupo\\_roche\\_no\\_mundo.html](https://www.roche.com.br/pt/quem_somos/grupo_roche_no_mundo.html)

Com intuito de proporcionar o ambiente de trabalho inclusivo e diversificado para todos os profissionais da Roche Farma Brasil, além de prezar por um ambiente organizacional confortável e seguro para todos, alinhada com o projeto global, segundo o *site* da organização, as ações nasceram com o nome de OPEN. Geralmente é uma semana que tem como objetivo proporcionar iniciativas que impulsionem a conscientização e o posicionamento frente as questões que tangem a diversidade de uma forma que englobe todos os profissionais da organização.<sup>44</sup>

Além do grupo LGBTQIA+<sup>45</sup>, outras vertentes também compõe o grupo de diversidade e inclusão da Roche, que possui um o “Comitê de Liderança Balanceada” tendo como objetivo assegurar o compromisso da companhia com a equidade de gênero, e a “frente de afrodescendentes<sup>46</sup>, pessoas com deficiência (PcDs)<sup>47</sup>, imigrantes e refugiados”, entendendo pontos de diversidade e inclusão como responsabilidade social da empresa com a sociedade.

A partir das análises realizadas acerca das empresas selecionadas para o estudo e traçando um comparativo, o Quadro 4, tem como objetivo resumir todas as ações de diversidade observadas em cada organização estudada:

**Quadro 4** – Análise comparativa entre as empresas e as ações de diversidade

| EMPRESAS           | AÇÕES DE DIVERSIDADE OBSERVADAS                        |
|--------------------|--|
| Itaú Unibanco      | Igualdade de Gênero, Raça, Inclusão de PCDs e LGBTQIA+ |
| Bradesco           | Inclusão de PCDs                                       |
| Santander          | Igualdade de Gênero, Raça, Inclusão de PCDs, LGBTQIA+  |
| Riachuelo          | Igualdade de Gênero, Raça, Inclusão de PCDs, LGBTQIA+  |
| Ambev              | LGBTQIA+, Raça   |
| Magazine Luiza     | Raça, Inclusão de PCDs, Igualdade de Gênero            |
| IBM                | LGBTQIA+   |
| JOHNSON & JOHNSON  | LGBTQIA+, Raça, Igualdade de Gênero                    |
| Natura             | Inclusão de PCDs, LGBTQIA+                             |
| Roche Farmacêutica | Igualdade de Gênero, Raça, Inclusão de PCDs e LGBTQIA+ |

Fonte: Elaborado pela autora com base nas ações de diversidade observadas em cada empresa analisada

Tendo em vista a análise comparativa das empresas, cabe destacar que:

- Oito empresas realizam ações voltadas para os grupos LGBTQIA+, tendo o maior número de ações se compararmos aos demais aspectos.

<sup>44</sup> <https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/roche-open.html>

<sup>45</sup> <https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/roche-open-as-suas-cores-sao-a-nossa-bandeira.html>

<sup>46</sup> <https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/CombateNacionalDiscriminacao2020.html>

<sup>47</sup> <https://www.roche.com.br/pt/por-dentro-da-roche/dia-nacional-de-luta-da-pessoa-com-deficiencia.html>

- Raça e inclusão de PCDs, são o segundo aspecto com mais ações de diversidade praticados nas organizações, promovidos em sete empresas analisadas.
- A igualdade de gênero é o aspecto que, segundo as análises feitas, aparece em terceiro lugar, sendo promovido por seis empresas estudadas.

Foi observado também que iniciativas atreladas ao envelhecimento nas organizações, é um aspecto da gestão de diversidade que não foi observado em nenhum programa/ação das empresas analisadas; sendo um fator de alerta para as organizações, pois, segundo o IBGE<sup>48</sup>, a expectativa de vida dos brasileiros aumentou para 76,3 anos em 2018 (IBGE, 2019). Cabe ressaltar que, com as recentes modificações das regras para aposentadoria<sup>49</sup> por tempo de contribuição, para ter o direito a aposentadoria proporcional as mulheres precisam estar asseguradas com idade mínima de 48 anos e os homens 53 anos, dentre outras peculiaridades que nova regra exige (INSS, 2019). Desta forma, mediante as novas alterações na lei para aposentadoria, consequentemente a estrutura organizacional tende a sofrer transformações, e é importante que as organizações estejam abertas a promover inclusão (através de recrutamentos mais inclusivos, por exemplo) e programas de treinamento e desenvolvimento para capacitá-los as novas tendências de mercado, estimulando esses profissionais a terem um sentimento de pertencimento e participação dentro do espaço organizacional.

A partir das análises observadas das dez empresas selecionadas, conforme Pereira (2011), a gestão da diversidade tem a intenção de romper as diferenças, além de ser um recurso importante para a promoção de um ambiente organizacional plural e inclusivo, que cada funcionário tem a sua individualidade reconhecida e tem um lugar respeitado na estrutura da empresa; além da flexibilização dos benefícios, recrutamento e seleção mais inclusivo, uma cultura organizacional em que todos os indivíduos tenham um sentimento de pertencimento.

---

<sup>48</sup> <https://censo2021.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/26103-expectativa-de-vida-dos-brasileiros-aumenta-para-76-3-anos-em-2018.html#:~:text=IBGE%20%7C%20Censo%202020%20%7C%20Expectativa%20de,76%2C3%20anos%20em%202018>

<sup>49</sup> <https://www.inss.gov.br/beneficios/aposentadoria-por-tempo-de-contribuicao/>

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar quais ações as empresas de grande porte brasileiras do setor de comércio, serviços e indústria realizam para promover a diversidade em seu espaço organizacional.

A diversidade foi definida como uma variação de identidades sociais e culturais entre indivíduos que interagem no mesmo sistema, seja no ambiente de trabalho ou outro lugar qualquer, e nesse contexto social, há grupos que são majorias e minorias. Dentre as definições observadas, a diversidade é capaz de contemplar diferentes aspectos como: identidade sexual, questões étnico-raciais, igualdade de gênero, inclusão de pessoas com deficiência, idade, especialização no trabalho, por exemplo, e esses fatores influenciam nas ambições de vida dos indivíduos em particular.

Com a necessidade de as organizações transformarem seu ambiente de trabalho cada vez menos padronizados, questões relacionadas à diversidade e inclusão ficaram mais latentes. A globalização, por exemplo, acelerou esse movimento e impulsionou as empresas a mudarem seu pensamento estratégico e formas de promover de fato a inclusão.

Foi observado que a gestão da diversidade auxilia as organizações na estruturação estratégica de programas com cunho socioeconômico, tendo como finalidade viabilizar ações que dão suporte na construção de competências importantes para os profissionais de forma individual, estimulando o sentimento de pertencimento, além de alavancar o desempenho organizacional e agregar valor ao negócio. Contudo, a gestão da diversidade só é de fato efetiva quando os agentes do espaço organizacional estão abertos para praticar a inclusão, auxiliando na construção de um espaço de oportunidades iguais. Para isso, é importante que as empresas promovam ações que minimizem as diferenças, tais como: treinamentos, programas de carreira, trilhas de desenvolvimento, mentorias, como forma de fortalecer o empoderamento individual e explorar o máximo do potencial de seus profissionais.

Foi analisado, dentre as empresas estudadas, a maioria das ações de diversidade são voltadas para os grupos LGBTQIA+, com programas mais estruturados se comparados aos demais aspectos observados (raça, inclusão de pessoas com deficiência e igualdade de gênero). Foi observado também que iniciativas voltadas para questões relacionadas à idade nas organizações não foi levantada por nenhum aspecto que tange à diversidade organizacional, dentre as organizações analisadas, sendo um ponto importante para gestão da diversidade em programas

futuros, tendo em vista o aumento da expectativa de vida dos brasileiros e as novas leis para aposentadoria, que tentem provocar uma transformação na estrutura organizacional.

A principal contribuição do presente trabalho para o estudo da gestão da diversidade é evidenciar a importância das ações corporativas nas empresas de grande porte brasileiras como forma de melhor promover a diversidade e tornar o espaço organizacional mais inclusivo, trazendo em sua competência contribuições recentes e não tão recentes de pesquisadores nacionais que abordaram temas relacionados.

Este estudo possui algumas limitações, a primeira delas é não possuir um estudo empírico com coleta de dados para verificação da conformidade entre as informações levantadas através dos *sites* das organizações analisadas e a realidade das ações e programas de diversidade nos espaços organizacionais. Outra limitação se dá em razão da bibliografia levantada ser realizada somente através da literatura nacional.

Para estudos futuros sugere-se a exploração do tema da gestão da diversidade e ações/programas de diversidade e inclusão nos espaços organizacionais adaptada à realidade brasileira das empresas de médio porte multinacionais e nacionais, com a realização de pesquisa empírica quantitativa e qualitativa com os profissionais que fazem parte dos grupos de diversidade, buscando investigar como é trabalhada a gestão da diversidade no ambiente de trabalho no qual estão inseridos, obtendo dessa forma dados cada vez mais adaptados ao ambiente organizacional brasileiro no que tange a diversidade e inclusão.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; SILVA, L. G. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.03, p.20-29, jul./set.2004.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Institui os direitos sociais e individuais.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 05 set.2020.
- BRASIL. Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009. **Institui o Plano Nacional dos Direitos Humanos.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2009/decreto/d7037.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/decreto/d7037.htm)>. Acesso em: 05 set.2020.
- BRASIL. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. **Institui a Política Nacional para a integração da pessoa portadora de deficiência.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)>. Acesso em: 12 set.2020.
- BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm)>. Acesso em: 12 set.2020.
- CAMPOS, J. G. F; VASCONCELLOS, E. P. G; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.03, p.560-573, jul./set.2013.
- CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. O.; COLARES, A. F. V.; SILVA, A. L. R. Uma análise das práticas de gestão de pessoas das organizações sob a ótica da diversidade de gênero. **Perspectivas Contemporâneas**, Paraná, v.11, n.03, p.97-115, set./dez.2016.
- COUTINHO, L.R.S.; COSTA, A.M.; CARVALHO, J. L. F. S. Debatendo diversidade de gênero e raça no contexto organizacional brasileiro: lei do mercado ou cotas por lei? **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.21-37, jan./jun.2009.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto.** 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- EMPREGUE AFRO. Disponível em:< <https://empregueafro.com.br/equipe-de-diversidade-corporativa-sobre-a-empregueafro/>>. Acesso em: 13 set.2020.
- FERREIRA, C. A. A.; OLIVEIRA, I. L.; NUNES, S. C.; CASTRO, G. A. Q. Diversidade e Gestão: análise na perspectiva de gênero e raça no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.10, n.01, p.54-66, jan./abr.2020.
- FREITAS, M. N. C. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.13, n.08, p.121-138, jun.2009.
- GREAT PLACE TO WORK. **Melhores empresas para trabalhar.** Disponível em:< <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>>. Acesso em: 15 set.2020.
- IBGE. **Expectativa de vida dos brasileiros aumenta para 76,3 anos em 2018.** Disponível em:< <https://censo2020.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/26103-expectativa-de-vida-dos-brasileiros-aumenta-para-76-3-anos-em-2018.html#:~:text=IBGE%20%7C%20Censo%202020%20%7C%20Expectativa%20de,76%2C3%20anos%20em%202018>>. Acesso em: 12 out.2020.



IBGE. **Pretos ou pardos estão mais escolarizados, mas desigualdade em relação aos brancos permanece.** Disponível em:< <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25989-pretos-ou-pardos-estao-mais-escolarizados-mas-desigualdade-em-relacao-aos-brancos-permanece>>. Acesso em: 10 out.2020.

INSS. **Aposentadoria por tempo de contribuição.** Disponível em:< <https://www.inss.gov.br/beneficios/aposentadoria-por-tempo-de-contribuicao/>>. Acesso em: 10 out.2020.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2016). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** Disponível em: < <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>>. Acesso em: 09 set.2020.

MARTINEZ, V. P. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Diversidade e socialização nas organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, v.33, set./2009, São Paulo.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, Rio de Janeiro, v.25, n.03, p. 483-515, [S.I.].2003.

OLIVEIRA, A.; NAKATA, L. Infográfico: a presença de negros no mercado de trabalho. **Great Place to Work**, 2019. Disponível em:< <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/negros-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 13 set.2020.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.04, p. 670-683, jul./ago.2010.

PEREIRA, J. B. C. Gestão das diferenças humanas nos espaços organizacionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 01, n.02, p. 81-100, set./dez.2011.

PIÑON, L. A.; RODRIGUES, M. V. **Avaliação da satisfação das pessoas no trabalho, conforme os critérios do Great Place to Work:** Estudo de caso Infoglobo. 2007. 10f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, L. Seciju explica o que significa cada letra da sigla LGBTQIA+ e alguns outros termos usados na luta por respeito e diversidade. Portal Tocantins, 2020. Disponível em:< <https://portal.to.gov.br/noticia/2020/6/17/seciju-explica-o-que-significa-cada-letra-da-sigla-lgbtqi-e-alguns-outros-terminos-usados-na-luta-por-respeito-e-diversidade/>>. Acesso em: 14. set.2020.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas: MEI – ME – EPP.** Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 05 set.2020.

SEBRAE. **Ramo de atividade: qual é o seu?** Disponível em:< <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 set.2020.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. O Gestor e a PcD: Reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v. 17, n.02, p.360-395, maio. /ago.2011

SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. Pilares da Diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 10, n.01, p.43-62, jul./nov.2019.

SIQUEIRA, M. V. S.; FELLOWS, A. Z. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Pernambuco, v.04, n.03, p.69-81, nov./dez.2006.

KOCHHANN, S. C.; RODRIGUES, G. O. Gestão da diversidade: questão social emergente ou dignidade humana? **Revista Espaço Acadêmico**, Paraná, v.16, n.182, p.1-11, mar./jul.2016.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Ranking nacional das empresas de grande porte pela *Great Place to Work*

| Empresa                                | Funcionários | Setor  |
|--|--------------|--|
| Itaú Unibanco                          | 95.315       | Serviços Financeiros e Seguros                                   |
| Bradesco                               | 87.214       | Serviços Financeiros e Seguros                                   |
| Santander                              | 42.364       | Serviços Financeiros e Seguros                                   |
| Riachuelo                              | 41.800       | Varejo   |
| Vivo                                   | 33.044       | Telecomunicações   |
| Ambev                                  | 32.527       | Fabricação e produção   Bebidas                                  |
| Mcdonald'S                             | 30.719       | Hospitalidade   Serviço de alimentos e bebidas                   |
| Magazine Luiza                         | 20.815       | Varejo   |
| IBM                                    | 17.400       | Tecnologia da informação   |
| Suzano                                 | 14.773       | Fabricação e produção   Celulose, papel e produtos de papel      |
| Accor                                  | 10.344       | Hospitalidade   Gestão   |
| Leroy Merlin                           | 9.274        | Varejo   |
| Gazin                                  | 8.189        | Varejo   |
| Instituto Nordeste Cidadania           | 7.562        | Organizações sem fins lucrativos e de caridade                   |
| Johnson & Johnson                      | 6.940        | Fabricação e produção   Cuidados de saúde                        |
| Natura                                 | 6.836        | Fabricação e produção  |
| O Prezunic                             | 6.440        | Varejo   |
| 3 Corações                             | 6.297        | Fabricação e produção   Produtos alimentícios                    |
| John Deere                             | 5.226        | Fabricação e produção   Maquinaria e equipamento                 |
| Eurofarma                              | 4.862        | Biotecnologia e produtos farmacêuticos   Farmacêutica            |
| CBA (Companhia Brasileira De Alumínio) | 4.771        | Mineração e Pedreira   |
| Caterpillar                            | 4.709        | Fabricação e produção   Automotivo                               |
| Aviva                                  | 4.621        | Hospitalidade   Resort Hotel                                     |
| Algar Telecom                          | 4.443        | Telecomunicações   |
| Kimberly-Clark                         | 4.284        | Fabricação e produção   Bens pessoais e domésticos               |
| Saga                                   | 3.913        | Varejo   |
| Banco Votorantim                       | 3.911        | Serviços financeiros e seguros   Serviços bancários / de crédito |
| Dell Technologies                      | 3.758        | Tecnologia da informação   |
| 3M                                     | 3.395        | Fabricação e produção   Produtos químicos                        |

|                            |       |   |
|----------------------------|-------|---|
| Unimed Fortaleza           | 3.338 | Cuidados de saúde   |
| Cielo                      | 3.220 | Serviços financeiros e seguros   Serviços bancários / de crédito                    |
| Volvo                      | 3.082 | Fabricação e produção   Automotivo  |
| Banco Mercantil            | 2.917 | Serviços financeiros e seguros   Serviços bancários / de crédito                    |
| Ancar Ivanhoe              | 2.832 | Varejo  |
| Consórcio Embracon         | 2.824 | Serviços Financeiros e Seguros  |
| Stihl                      | 2.526 | Fabricação e produção   Maquinaria e equipamento                                    |
| Centro Universitário Una   | 2.507 | Educação e Treinamento  |
| Mars                       | 2.484 | Fabricação e produção   Bens de consumo rápido                                      |
| Laboratório Sabin          | 2.439 | Cuidados de saúde   |
| Mercado Livre              | 2.113 | Tecnologia da informação  |
| Ci&T                       | 2.104 | Tecnologia da informação  |
| Tokio Marine               | 2.028 | Serviços financeiros e seguros   Seguro geral                                       |
| Intelbras                  | 2.027 | Fabricação e produção   Eletrônicos   |
| Apetit                     | 1.930 | Hospitalidade   Serviço de alimentos e bebidas                                      |
| Wiz                        | 1.844 | Serviços Financeiros e Seguros  |
| Senac RS                   | 1.843 | Educação e Treinamento  |
| Sesc RS                    | 1.801 | Serviços Sociais e Agências Governamentais   Saúde humana e atividades sociais      |
| Oracle                     | 1.784 | Tecnologia da informação  |
| Sky                        | 1.784 | Telecomunicações  |
| Mercadinhos São Luiz       | 1.774 | Varejo   Alimentos / Mercearia  |
| Aeris                      | 1.752 | Fabricação e produção   Energia   |
| Copagaz                    | 1.744 | Fabricação e produção   Coque, produtos refinados de petróleo e combustível nuclear |
| Icatu Seguros              | 1.578 | Serviços Financeiros e Seguros  |
| Dsm                        | 1.566 | Fabricação e produção   Produtos alimentícios                                       |
| Isa Cteep                  | 1.512 | Fabricação e produção   Energia   |
| Celipa                     | 1.449 | Fabricação e produção   Energia   |
| Viacredi                   | 1.397 | Serviços financeiros e seguros   Serviços bancários / de crédito                    |
| Escola Bahiana De Medicina | 1.337 | Educação e Treinamento  |
| Energisa Tocantins         | 1.282 | Serviços Industriais   Engenharia   |
| Roche Farmacêutica         | 1.282 | Biotecnologia e produtos farmacêuticos   Farmacêutica                               |

|                                    |       |   |
|------------------------------------|-------|---|
| Santander Financiamentos           | 1.272 | Serviços financeiros e seguros   Serviços bancários / de crédito  |
| Uberlândia Refrescos               | 1.256 | Fabricação e produção   Bebidas                                   |
| Cemar                              | 1.216 | Fabricação e produção   Energia                                   |
| Via Urbana                         | 1.206 | Transporte  |
| Getnet                             | 1.195 | Tecnologia da informação  |
| Sap Labs                           | 1.192 | Tecnologia da Informação   Programas                              |
| Ceneged                            | 1.187 | Serviços Profissionais   Suporte por telefone / centros de vendas |
| Unimed-Rio                         | 1.130 | Cuidados de saúde   |
| Volkswagen Caminhões E Ônibus      | 1.093 | Fabricação e produção   |
| DHL Express                        | 1.084 | Transporte   Transporte de Pacotes                                |
| Astrazeneca                        | 1.072 | Biotecnologia e produtos farmacêuticos                            |
| Mongeral Aegon                     | 1.052 | Serviços financeiros e seguros   Seguro de vida                   |
| SAP                                | 1.051 | Tecnologia da Informação   Programas                              |
| Centro Universitário Uni-Bh        | 1.037 | Educação e Treinamento  |
| Novo Nordisk Produção Farmacêutica | 1.016 | Biotecnologia e produtos farmacêuticos   Farmacêutica             |
| Losango                            | 1.010 | Serviços financeiros e seguros   Serviços bancários / de crédito  |
| Logicalis                          | 1.000 | Tecnologia da Informação   Consultoria de TI                      |
| Clearsale                          | 972   | Tecnologia da informação  |
| Hilton                             | 917   | Hospitalidade   Resort Hotel                                      |
| Olam                               | 750   | Hospitalidade   Resort Hotel                                      |

Fonte: Adaptado pela autora a partir do Ranking Nacional de Grandes Empresas da Great Place to Work 2019.