

## Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial

Department of diversity, equity and inclusion: a new business trend

Recebido: 02/12/2022 | Revisado: 06/12/2022 | Aceitado: 07/12/2022 | Publicado: 09/12/2022

### **Lorraine Lage Ferreira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0660-2064>  
Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil  
lorranelageferreira@gmail.com

### **Patrícia Damas Maciel**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2703-314X>  
Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil  
patriciad.maciell@gmail.com

### **Jamile de Campos Coleti**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6620-2874>  
Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil  
E-mail: [jamile.coleti@uemg.br](mailto:jamile.coleti@uemg.br)

### **Karla Gonçalves Macedo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2595-6661>  
Universidade do Estado de Minas Gerais, Brasil  
E-mail: [karla.macedo@uemg.br](mailto:karla.macedo@uemg.br)

### **Resumo**

Nos últimos anos, os termos “D&EI” (Diversidade, Equidade e Inclusão) popularizaram-se e têm sido frequentemente abordados pelas diversas áreas do conhecimento, no Brasil e no mundo. Atualmente, debates acerca do racismo, capacitismo, sexismo, LGBTQIAP fobia, entre outras, permeiam os espaços de trabalho, já que, são problemáticas do cotidiano da sociedade, não apenas do ambiente organizacional. Neste sentido, o presente artigo tem a intenção de lançar luz sobre essa discussão, com base nas teorias da Administração, e perpassando por alguns conceitos para aplicação de políticas afirmativas nas empresas. Buscar-se-á, portanto, compreender como as organizações privadas no Brasil têm abordado esta temática e implementado políticas e departamentos voltados à diversidade, equidade e inclusão. Bem como, se as ações para a inclusão dos diversos públicos minorizados em nossa sociedade têm sido efetivadas na prática. Para isso, utilizou-se como metodologia revisão bibliográfica e referenciais teóricos sobre o tema.

**Palavras-chave:** Administração; Diversidade; Equidade; Inclusão.

---

### **Abstract**

In recent years, the terms “D&EI” (Diversity, Equity and Inclusion) have become popular and have been frequently addressed by different areas of knowledge, in Brazil and worldwide. Currently, debates about racism, ableism, sexism, LGBTQIAP phobia, among others, permeate the workspaces, since they are problems in society's daily life, not just in the organizational environment. In this sense, this article intends to shed light on this discussion, based on Management theories, and passing through some concepts for the application of affirmative policies in companies. Therefore, an attempt will be made to understand how private organizations in Brazil have addressed this issue and implemented policies and departments aimed at diversity, equity and inclusion. As well as whether the actions for the inclusion of the various minority publics in our society have been carried out in practice. For this, a bibliographical review and theoretical references on the subject were used as a methodology.

**Keywords:** Management; Diversity; Equity; Inclusion.

---

## **1. Introdução**

Nos últimos anos, os termos “D&EI” (Diversidade, Equidade e Inclusão) popularizaram-se e têm sido frequentemente abordados pelas diversas áreas do conhecimento, no Brasil e no mundo. Isso não foi diferente no ambiente corporativo. Sendo o resultado de centenas de debates e cobranças que a sociedade civil culminou no decorrer das décadas.

Atualmente, debates acerca do racismo, capacitismo, sexismo, LGBTQIAP+fobia, entre outras, permeiam os espaços de trabalho, já que, são problemáticas do cotidiano da sociedade, não apenas do ambiente organizacional. Portanto, um fenômeno que acontece na sociedade acontecerá nas organizações, bem como, um fenômeno que acontece nas organizações certamente é

também um problema social. Em linhas gerais, isto quer dizer que o debate não é desassociado. Mediante isto, vale enfatizar que esta discussão não se limita ao ambiente corporativo, mas neste momento será nosso recorte.

No âmbito da Administração, o debate sobre diversidade se fortaleceu na década de 1990, nos Estados Unidos. Porém, iniciativas mais estruturadas sobre o tema são apontadas desde os anos 1960, quando foram desenvolvidas as primeiras políticas públicas afirmativas no país, em resposta a demandas do Movimento pelos Direitos Civis. (Teixeira et. al., 2021).

Neste sentido, o presente artigo tem a intenção de lançar luz sobre essa discussão, perpassando por alguns conceitos, tais como: diversidade, inclusão, equidade, igualdade, interseccionalidade, orientação sexual, identidade de gênero, representatividade, visibilidade, entre outros, para aplicação de políticas afirmativas nas empresas.

Há um crescente interesse das organizações privadas em desenvolver políticas e cultura organizacional que priorizem esses grupos minorizados<sup>1</sup>, mas de fato qual é seu principal objetivo? Estão verdadeiramente preocupadas com essas pessoas? Estão interessadas em um legado social? Ou inverso disso, estão entendendo que essas ações são como uma nova tendência empresarial e, portanto, a ausência desse modelo organizacional estenderão consequências financeiras e mercadológicas? Esses questionamentos permeiam essa produção.

Buscar-se-á portanto, compreender como as organizações privadas no Brasil têm abordado esta temática e implementado políticas e departamentos voltados à diversidade e inclusão. Bem como, se as ações para a inclusão dos diversos públicos minorizados em nossa sociedade têm sido efetivadas na prática.

## 2. Metodologia

Para realização do presente artigo, optou-se pelo método de pesquisa de natureza qualitativa, baseada na revisão de bibliografias e referências teóricas sobre o tema, visto que esse tipo de pesquisa “trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos”. Sendo empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna (Paulilo, 1999). Proporcionando subsídios para que seja realizada uma análise crítica e compreensão dos conceitos a serem utilizados.

Desta forma, fora utilizada a revisão narrativa, considerando que “as revisões narrativas ... constituem, basicamente, de análise da literatura publicada em livros, artigos de revista impressas e/ou eletrônicas na interpretação e análise crítica pessoal do autor.” (Rother, 2007). Com isso, realizou-se buscas pelos principais autores e estudos publicados, selecionando publicações de anos distintos, uma vez que não há uma vasta quantidade de publicações sobre o tema em questão.

Assim, utilizamos publicações desde o ano 2000, como o artigo de Maria Tereza Leme Fleury, um marco para a introdução do tema na Administração, até publicações de 2022, como o livro de Ricardo Mota, bastante utilizado ao logo deste artigo, por trazer perspectivas atuais e análises importantes dos conceitos base deste estudo.

Neste sentido, utilizou-se como base de pesquisas plataformas digitais, como Google Acadêmico e Scielo, buscando por palavras e expressões chaves, tais como “Administração e diversidade”, “diversidade e inclusão”, “empresas diversas”, “diversidade, equidade e inclusão”, “como ser uma empresa diversa”, entre outras.

## 3. “D&EI” no Brasil

No Brasil, vale ressaltar que, a produção científica da temática é defasada, ainda mais nas ciências sociais aplicadas. Segundo (Teixeira et. al., 2021, p. 4):

---

<sup>1</sup> Atualmente a nomenclatura “minorias” está sendo substituída pelo termo “minorizados”, por entender que estas pessoas representam mais de cinquenta por cento da população brasileira, logo não sendo minorias. Sendo assim, são minorizados pois estão na marginalidade social, isto é, sem representatividade econômica, política e social

“Barreiras também são observadas no avanço da pesquisa no tema. O artigo de Maria Tereza Leme Fleury (2000) na RAE, que inaugurou o debate sobre diversidade no campo, foi seguido por um aumento substantivo de publicações, muitas delas debatendo os limites da prática e as possibilidades de melhoria. Esses trabalhos têm sido amplificados por estudos nem sempre amparados na chave teórica da diversidade, mas que trazem reflexões sobre as desigualdades de gênero, sexualidade, raça, etnia, geracionais, regionais e as enfrentadas por pessoas com deficiência, entre outras. Movimento semelhante pode ser visto em congressos da área, com abertura de temas dedicados à diversidade e às diferenças .... Esse debate fundamental para a Administração segue, contudo, uma frente de resistência, marginalizada pela hegemonia do campo e “guetizada” em áreas específicas, como os Estudos Organizacionais e a Administração Pública”. (grifo nosso - Revista de Administração de Empresas)

Deste modo, no Brasil, assim como em outros países, a discussão sobre “D&EI” se fortaleceu a partir da década de 90, levando em consideração os fundamentos legais recomendados em tratados e convenções da ONU (Organização das Nações Unidas), bem como legislações nacionais. (Teixeira et. al., 2021)

Entre estes fundamentos legais, podemos destacar a Lei 8.213/91, que prevê cotas para contratação de pessoas com deficiência (PcD’s). A legislação determina que empresas com 100 empregados ou mais reservem vagas para o segmento, sendo que a quantidade de vagas é alternada de acordo com a quantidade de funcionários da empresa.

Assim, de acordo com a Lei, empresas que possuem de 100 a 200 empregados, devem reservar 2% de suas vagas para este público; de 201 a 500, a reserva é de 3%; para empresas que têm de 501 a 1.000, 4% das vagas são destinadas a PcD’s, e as empresas com mais de 1.001 empregados devem reservar 5% das vagas para esse grupo. Além disso, a lei prevê multa para as empresas que descumprirem a porcentagem de vagas destacadas.

Neste sentido, torna-se necessário destacar que “a legislação é importante, mas não é suficiente para as empresas incluírem em seus quadros pessoas com deficiência com qualidade e consistência.” (Schwarz e Haber, 2009, p. 22). Há de se considerar que o cenário ideal é que a contratação destas pessoas seja por suas qualificações para o cargo, e não por obrigações legais.

Já no âmbito racial e LGBTQIAP+2 não há ainda nenhuma lei que incentive ou obrigue a contratação dessas pessoas nas empresas. O fato de não se ter uma lei ou um incentivo nesse quesito, estremece a luta histórica dessa população minorizada.

Apesar disso, devemos considerar que há uma crescente onda de incentivos e programas em grandes empresas voltadas a esta temática, alguns exemplos de empresas brasileiras que têm se destacado neste tema são:

Natura, empresa do setor de cosméticos, que implantou em 2016 a “Política de Valorização da Diversidade”, e em 2019 divulgou a “Declaração de compromisso pelos Direitos Humanos”<sup>3</sup>.

A varejista Magalu, que a partir de 2019 desenvolveu diversas ações que fomentam o “D&EI” na organização, lançou também um programa de Trainee exclusivo a pessoas pretas desde o ano de 2020. Tal ação gerou repercussões, e apesar disso, a empresa manteve sua posição<sup>4</sup>.

Segundo (Mota et. al., 2022, p. 61), essas iniciativas são chamadas de Ativismo Corporativo, são positivas, pois influenciam outras organizações e movimentam a sociedade.

À vista disso, é necessário deixar uma provação, sob a qual pretendemos nos debruçar em estudos futuros: Se precisamos de leis para que as empresas sejam “obrigadas” a contratar pessoas com deficiência, por exemplo, temos, de fato, os princípios de “D&EI” respeitados no Brasil?

---

<sup>2</sup> Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais/Travestis, Queer, Interssexual, Assexual, Pansexual e mais.

<sup>3</sup> Ver mais em: [https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br\\_12/a-natura/declaracao\\_de\\_compromisso\\_pelos\\_direitos\\_humanos\\_natura\\_PT.pdf](https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_12/a-natura/declaracao_de_compromisso_pelos_direitos_humanos_natura_PT.pdf)

<sup>4</sup> Ver mais em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/11/trainee-so-para-negros-nao-e-discriminatorio-decide-justica-em-acao-de-r-10-milhoes.shtml#:~:text=O%20programa%20de%20trainee%20exclusivo%20para%20negros%20do%20Magazine%20Luiza,rede%2C%20entre%2015%20mil%20inscritos>

#### 4. Entendendo Conceitos

Para nos debruçarmos sobre a discussão, é necessário, inicialmente, conhecermos o significado dos principais termos que permeiam os debates sobre este assunto. Desta forma, destaca-se que para Fleury (2000) a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Sistemas estes em que grupos de maioria e de minoria coexistem. Sendo que os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente, obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Barroco (2006, p. 1), afirma que “as identidades que unem determinados grupos sociais, diferenciando-os de outros não deveriam resultar em relações de exclusão, desigualdade, discriminações e preconceitos. Quando isso ocorre é porque suas diferenças não são aceitas socialmente e neste caso estamos entrando no campo das questões de ordem ética e política, espaço da luta pelo reconhecimento do direito à diferença, uma das dimensões dos direitos humanos”.

Neste sentido, podemos considerar ainda que:

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

Sobre o conceito de inclusão, de acordo com Mota: “Podemos dizer que a inclusão ocorre quando há comportamento proativos que criam um ambiente em que todas as pessoas são ativamente incluídas e tratadas de forma justa e respeitosa, com direitos iguais a oportunidades, podendo ser autênticas enquanto contribuem integralmente para o grupo que estão inseridas. Podemos afirmar que são as atitudes que todas as pessoas têm e exercem para garantir o respeito que é trabalhar em grupo.” (Mota, *et. al.*, 2022, p. 25)

Já para Passerino e Montardo (2007, p. 5), a inclusão é um “processo estabelecido dentro de uma sociedade mais ampla que busca satisfazer necessidades relacionadas com qualidade de vida, desenvolvimento humano, autonomia de renda e equidade de oportunidades e direitos para os indivíduos e grupos sociais que em alguma etapa da sua vida encontram-se em situação de desvantagem com relação a outros membros da sociedade.”

Desta forma, cabe ainda destacar o conceito sucinto de Castro (*et. al.*, 2016, p. 11), de que “*Diversidade e Inclusão* são duas categorias que vão se articulando passo a passo, à medida que se constrói uma cultura inovadora de equidade e oportunidades para todos”. Em outras palavras, “diversidade é convidar as pessoas para juntar-se à mesa, inclusão é ouvi-las e levar em consideração a sua fala”. (Mota *et. al.*, 2022, p. 26).

O conceito de equidade e igualdade estão interligados, mas não são a mesma coisa. Segundo Mota *et. al.*, 2022, p. 24, “equidade é o instrumento que leva em conta as diferenças, como uma questão de justiça, para adaptação das regras conforme a necessidade. Diferenças estas que podem ser físicas, morais, religiosas, de gênero, ideológicas, de identidade e orientação sexual, de gerações, culturais, entre outras”.

Já Igualdade é “oferecer níveis de apoio e direitos iguais a todas as pessoas sem distinção”. Tratamos com equidade quando as condições das pessoas são distintas. Tratamos com igualdade quando as pessoas estão na mesma condição”. (Mota *et. al.*, 2022, p. 24)

Em relação ao conceito de gênero, Scott (1990, p. 14, apud Torrão Filho, 2005, p. 134) afirma que é “um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder”. Assim, verifica-se que as relações sociais, bem como as relações de poder, são intermediadas e intrinsecamente ligadas às relações de gênero, sendo estas um fator determinante da “distribuição” de poder entre os sexos.

A identidade de gênero é a forma como o indivíduo se reconhece, independentemente do sexo biológico, logo é “entendido pelas possibilidades dos seres humanos de reconhecerem a si como pertinentes, ou não, de determinado gênero”. (Gonçalves; Gonçalves, 2021, p. 2)

Identidade pode ser compreendida por “[...] uma ‘celebração móvel’: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam”. Evidenciando assim, que além de buscar moldar gêneros, as condições sociais, interferem também nas construções identitárias dos corpos.” (Hall, 2014, p.12, *apud*, Gonçalves; Gonçalves, 2021, p. 2)

Esses dois conceitos estão interligados ao conceito da interseccionalidade, que é uma cadeia em que as experiências, identidades e orientações sobrepõem-se e interligam-se entre si, nesse sentido:

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

Desta forma, podemos entender que estes conceitos nos apoiam e direcionam na busca pelo entendimento das complexas relações sociais existentes, e não apenas no ambiente organizacional e nas relações de trabalho.

Enquanto isso, a representatividade é expressada através de uma simbolização, isto é, pessoas ou grupos, ações ou atitudes que representam indivíduos. “Moscovici (1979), [...] afirma que as representações sociais estão presentes no dia a dia da sociedade e que são quase tangíveis, pois “circulam, se cruzam e se cristalizam em nosso universo cotidiano através de uma palavra, um gesto, uma reunião” (Moscovici, 1979, p. 2, *apud*, Silva; Massuchin, 2018, p. 3, tradução das autoras).

A visibilidade é um complemento da representatividade, já que, é dar sentido aos fenômenos representativos. Visibilidade também está atrelado a viabilizar, ou seja, tornar possível, tornar próximo.

Diante do exposto e após a apresentação dos conceitos base deste artigo, é possível afirmar que desde a infância há uma inserção ideológica que orienta e determina os “papéis” atribuídos a cada um na sociedade. Desde o início da vida são apresentadas às crianças, por exemplo, o que são “coisas de menino” e “coisas de menina”, sendo que aos primeiros, geralmente, são dados presentes como carrinhos, bolas e jogos de montar, direcionando futuras profissões tidas como masculinas, enquanto às meninas são dadas bonecas, fogões etc., reforçando a ideia de que elas têm que ser “donas-de-casa”, mães e esposas. Ainda que as lutas históricas por igualdade venham apresentando resultados positivos, ainda temos hábitos - as vezes sutis - engendrados em nossa sociedade, que reiteram desigualdades entre homens e mulheres, pessoas brancas e não brancas, pessoas heterossexuais e LGBTQIAP+, e assim por diante.

Concomitante a isso, é necessário ressaltar que “a discriminação e a exclusão são onerosas para a economia e a sociedade” (Buvnic, 2004, *apud*, Almeida, 2008, p. 28). Portanto, o caminho para a ascensão pessoal e profissional, perpassa pela igualdade, equidade e diversidade de oportunidades para todas as pessoas.

Por fim, esses conceitos são o pontapé inicial para avançarmos na discussão, até a implantação. Ressalta-se que mais do que conceitos, aqui falamos de vivências. É substancial partimos dessa premissa, o tempo todo estamos falando sobre pessoas.

## 5. Implantando políticas e departamentos de “D&EI” nas empresas

De forma geral, somos condicionados a ter receio do “novo”. Situações diferentes, ou que nunca foram vivenciadas, nos deixam inseguros e, para as organizações, a implantação de políticas e departamentos de “D&EI” é, em grande parte, algo

desconhecido. Neste sentido, “as pessoas reagem ao desconhecido, e passar a conhecê-lo é uma forma de reconstruir significados. Assim, sendo o preconceito o resultado de uma cognição social, uma das formas de reduzi-los seria reunir os grupos intra e extra, ou seja, propiciar o contato entre as pessoas.” (Brunstein e Serrano, 2008, p. 7). Desta forma, não há alternativa melhor do que conhecer e desmistificar o “desconhecido”, e por fim, entender como isso pode ser benéfico para a organização.

Atualmente, empresas que possuem departamentos estruturados e/ou políticas de “D&EI” têm se destacado no mercado. De acordo com um estudo divulgado pela *McKinsey & Company Diversity Matters* (2019/2020), “empresas que apostam em diversidade tem 152% mais chances de os colaboradores proporem novas ideias e soluções inovadoras, 33% mais chances de terem melhor performance financeira, e 27% mais chances de superar concorrentes em criação de valor a longo prazo.” (Mota *et. al.*, 2022, p. 60)

Neste sentido, empresas especializadas em consultoria sobre o tema tornaram-se um modelo de negócios no Brasil. Algumas delas são a CKZ Diversidade, Mais Diversidade, Transcendemos, Tree, entre outras.

Em geral, alguns pontos em comum citados pelas empresas de consultoria como base para a implantação de departamentos e políticas de “D&EI” nas organizações são: Ter infraestrutura para receber todas as pessoas; Atrair pessoas plurais; Proporcionar um ambiente/ clima organizacional acolhedor; e, Desenvolver talentos. A seguir, nos debruçaremos sobre estes quatro pontos de forma mais detalhada.

No sentido da infraestrutura, costumeiramente, quando se fala em “acessibilidade”, ou preparação de infraestrutura para PcD’s, a ação apontada é construção de rampas de acesso e banheiros com acessibilidade.

No entanto, a infraestrutura necessária para uma organização comprometida com Diversidade, Equidade e Inclusão vai muito além. Deve-se pensar também em banheiros sem definição de gênero binário (masculino e feminino), sala de oração para que as pessoas possam seguir seus costumes religiosos, sinais luminosos para pessoas surdas, sistema de escrita em braile para pessoas cegas ou com baixa visão, ou seja, uma série de fatores para que todas as pessoas se sintam confortáveis no ambiente de trabalho.

No quesito da contratação de talentos e do relacionamento com seus *stakeholders*, como por exemplo, com fornecedores, deve-se atrair pessoas plurais e diversas, e empresas que estejam também nesse estágio. Nesse sentido, (Mota *et. al.*, 2022, p. 60) enfatiza que “quanto mais heterogênea, maior a visão, e por consequência, inovação em todas as possíveis frentes. Afinal, são vivências, culturas e experiências diferentes integrando um mesmo time”. (Mota *et. al.*, 2022, p. 60)

Em relação ao clima organizacional, a empresa deve realizar uma adequação de sua cultura, o que vai de encontro com a própria cultura da sociedade em que vivemos, com padrões machistas, sexistas, heteronormativos, racistas, capacitistas, preconceituosos, etc. Dessa forma, as empresas devem eliminar de sua cultura esse tipo de comportamento, incentivando os funcionários a respeitar a pluralidade e diversidade de cada indivíduo.

Contudo, é compreensível que estas mudanças não serão imediatas, deve-se considerar que “[...]cultura corporativa não é algo que se muda da noite para o dia. É preciso romper a inércia dos funcionários que compõem a firma, transformar a mentalidade e forma de agir, atrair e reter pessoas diferentes, para que políticas de inclusão sejam adotadas e praticadas de fato.” (Souza, 2019, p. 5). Ou seja, é preciso haver incentivo da organização e comprometimento dos funcionários, para assim, facilitar esta transição e alcançar uma cultura inclusiva.

Deste modo, para construir essa política organizacional é necessário diagnosticar em qual situação a empresa está e qual é seu objetivo. Com isso, faz-se necessário mapear os funcionários da empresa para compreender sua diversidade e pluralidade.

Ações como treinamentos para as equipes, distribuição de materiais de apoio, como livros, cartilhas etc, rodas de conversa, favorecendo a troca de vivências, representação de datas históricas e a formação de grupos de afinidades e aliados.

No sentido da representação de datas históricas, algumas datas estão marcadas no calendário comum, e que hoje são difundidas, como por exemplo, Dia Internacional da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia da Consciência Negra e etc. Além de campanhas como Setembro Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul, etc.

Contudo, há marcos que são importantes e poucos conhecidos. Assim, é preciso que a empresa esteja atenta a estes marcos e engaje-se com ações. Tais como: Dia do Orgulho LGBTQIAP+, Dia da Visibilidade Lésbica, Dia Internacional da Visibilidade Trans, Dia Mundial da Conscientização sobre o Autismo, Dia da Conquista do Voto Feminino no Brasil, Dia do Indígena, Dia Internacional de Luta contra a Discriminação Racial, Dia Internacional da Mulher Afro-Latina-Americana e Afro-Carimbenha, Dia da Luta contra a Gordofobia, Dia Nacional da Pessoa com Deficiência, entre outros.

Ainda sobre o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, os grupos de afinidades e aliados devem ser implantados considerando a diversidade empresarial a partir do mapeamento. Segundo Briscoe e Safford (2014, *apud*, Sales, 2022), “os “Grupos de Afinidade” com foco em Diversidade podem ser definidos como grupos de funcionários(as) que atuam dentro de uma organização e compartilham uma identidade em comum [...]”. Já os aliados, são pessoas que não necessariamente fazem parte da identidade do grupo, mas estão ali para apoiar e participar das discussões.

Entre os grupos de afinidade, os temas podem ser:

- gênero/ orientações/ sexualidades/ corpos;
- pessoas com deficiência;
- étnico/raciais;
- religiosidades;
- maternidades;
- paternidades;
- favelas/ comunidades/ regionalidades;
- mulheres; entre outros.

No âmbito de desenvolvimento de talentos, o papel das organizações deve ser o de oferecer recursos para que as pessoas se desenvolvam profissionalmente. Outra ação, é a realização de processos seletivos inclusivos, com vagas destinadas a grupos minorizados, dando oportunidade para que esses grupos se insiram no mercado de trabalho. Sobre isso, Mota afirma que: “Se temos que inovar e temos em nossas empresas todos iguais no sentido de mesma formação, mesma cultura, mesma raça... como resultado, provavelmente teremos as mesmas ideias. Equipes totalmente brancas, por exemplo, não entendem o que pensam mais de 54% da população, por exemplo, que é negra [...]”. (Mota *et. al.*, 2022, p. 60)

Neste sentido, a fala do autor reitera o que vem sendo dito ao longo deste estudo, diversidade, equidade e inclusão nas empresas, tendem a formar equipes mais fortes, com pessoas com conhecimentos e opiniões diversificadas, fortalecendo os debates e ampliando a criatividade. Ou seja, “a diversidade amplia os horizontes, apresenta novas possibilidades e incrementa o repertório. As corporações que estão à frente com suas iniciativas de capacitação e inclusão da diversidade notaram aumento de produtividade gerado pela colaboração e sinergia da equipe; além de flexibilidade decorrente do convívio com diferentes pessoas.” (Silva *et. al.*, 2020, p. 44).

Para além, outro norteador desta implementação são os 6C’s da diversidade, cunhado por Mota (2022), sendo estes: Curiosidade, que o autor entende como estar aberto a novas experiências, narrativas e vivências; Conhecimento, para compreender todo o processo; Colaboração, para propiciar os melhores resultados; Comprometimento, que é a disciplina do progresso; Coragem, para seguir adiante; Convívio, no sentido da integralização do dia a dia. Esses 6 C’s são a base de todo plano de ação.

Por fim, ressalta-se que a implantação de uma política organizacional e um departamento de diversidade, equidade e inclusão, traz resultados positivos, pois potencializa talentos, fortalecendo a organização e a sociedade civil como um todo. Além

disso, é um trabalho contínuo e desafiador, “será muito mais do que querer e escrever, será necessário agir e entender que não é uma ação rápida; exigirá um processo de amadurecimento, entendimento, compreensão, ação e resultado. Não é imediatismo. Nem ações de comunicações pontuais são transformação cultural.” (Mota *et. al.*, 2022, p. 63)

## 6. Considerações Finais

Quando discutimos diversidade, equidade e inclusão nas empresas ou na administração, não é algo só interno ou particular, ao contrário disso, é algo amplo, é algo externo também.

Deste modo, conclui-se que, é necessário que as empresas que constroem sua política organizacional com este pilar fundamentado, têm que estar atentas também com suas relações mercadológicas, isto é, os *stakeholders*, como os fornecedores e clientes, por exemplo, devem compartilhar dessa mesma política, com o objetivo de construir bases sólidas e de fato mudar uma realidade.

Entende-se que o setor privado é um forte aliado e tem o poder de cobrar ações dos setores públicos, como políticas de combate a LGBTQIAP+fobia, Racismo, Capacitismo, entre outras discriminações.

Cabe enfatizar que a diversidade só terá efetividade se estiver entrelaçada e concomitante com a inclusão. Assim, “Diversidade é convidar para a festa, inclusão é tirar para dançar”. (Mota *et. al.*, 2022, p. 25). Ainda assim, podemos ir além, tão pouco será fortalecida e exequível esta discussão, se não “chamarmos para a dança” a equidade.

Espera-se que em um futuro próximo que essa nova tendência empresarial de fato seja consolidada, especialmente entre as empresas que estão no território brasileiro, e que mais estudos das diversas áreas sejam produzidos e aprofundados. Neste sentido, as autoras pretendem seguir nesta linha de estudos, aprofundando a discussão em produções futuras, com a realização de pesquisas em organizações privadas que implementaram departamentos de “D&EI”, com o objetivo de analisar como estes departamentos vêm impactando, na prática, os resultados da organização e a qualidade de vida dos funcionários.

Por fim, é importante ressaltarmos que nesta produção estamos falando sobre a transformação de vidas através das oportunidades, através do mercado de trabalho, em outras palavras “o foco é na pessoa e não em suas diferenças. Afinal, diversos somos todos” (Mota *et. al.*, 2022, p. 26). E não há nada mais importante do que as pessoas.

## Referências

- Almeida, N. P. *Diversidade na Universidade: o BID e as políticas educacionais de inclusão étnico-racial no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, 2008. <https://flacso.redelivre.org.br/files/2012/07/285.pdf>
- Barroco, M. L. S. Ética, Direitos Humanos e Diversidade. In *Cadernos Especiais* n. 37, edição: 28 de agosto a 25 de setembro de 2006. <https://document.onl/documents/etica-direitos-humanos-e-diversidade.html?page=1> >.
- Brasil. Inclusão no mercado de trabalho: Lei de cotas para pessoas com deficiência completa 29 anos. <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2020-2/julho/inclusao-no-mercado-de-trabalho-lei-de-cotas-para-pessoas-com-deficiencia-completa-29-anos>
- Brunstein, J.; Serrano, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. *Cadernos Ebape*. 6(3), 2008. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VwBqWTVx6b53MnZvZ8GZcWf/abstract/?lang=pt>
- Castro, H. C. Lima, N. R. W.; Delou, C. M. C. (orgs.). *Pontos de vista em diversidade e inclusão*. – Niterói – Rio de Janeiro - Associação Brasileira de Diversidade e Inclusão (ABDI), 2016. <[https://www.researchgate.net/profile/Neuza-Wille-Lima/publication/314242808\\_Ponto\\_de\\_vista\\_em\\_diversidade\\_e\\_inclusao/links/58bd6bde45851591c5e942e2/Ponto-de-vista-em-diversidade-e-inclusao.pdf#page=8](https://www.researchgate.net/profile/Neuza-Wille-Lima/publication/314242808_Ponto_de_vista_em_diversidade_e_inclusao/links/58bd6bde45851591c5e942e2/Ponto-de-vista-em-diversidade-e-inclusao.pdf#page=8)>.
- Collins, P. H.; Bilge, S. *Interseccionalidade*. Boitempo, 2020. <[http://www.ser.puc-rio.br/2\\_COLLINS.pdf](http://www.ser.puc-rio.br/2_COLLINS.pdf)>.
- Fleury, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas* 2000. 40(3), 18-25. <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>
- Gonçalves, M. C.; Gonçalves, J. P. Gênero, Identidade de Gênero e Sexualidade: conceitos e determinações em contexto social. *Revista Ciências Humanas - Educação e Desenvolvimento Humano*. 14, e25, 2021. <https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/600/382>

Maccali, N.; Kuabara, P. S. S.; Takahashi, A. R. W.; Roglio, K. D.; Boehs, S. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade. *RAM - Rev. Adm. Mackenzie*, 16(2), 157-187. <https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/?format=pdf&lang=pt>.

Mota, R. [et. al.]. *Diversidade, Equidade e Inclusão: tornar simples o que parece complexo*. Editora Haikai, 2022.

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

Paulilo, M. A. S.. A Pesquisa Qualitativa e a história de vida. *Serviço Social em Revista* – 2(1), 1-153 1999. <[http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c\\_v2n1\\_pesquisa.htm](http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v2n1_pesquisa.htm)>. Acesso em: 06 dez. 2022.

Rother, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. Editorial. *Acta Paul. Enferm.* 20. Jun 2007. <<https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTBvtr/>>.

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

Schwarz, A.; Haber, J.. *Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência*. i.Social, 2009. <https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf>.

Silva, S. D. R.; Massuchin, M. G.. Visibilidade e representatividade? Um estudo da presença do Nordeste no Jornal Hoje. SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. VIII Encontro Nacional de Jovens Pesquisadores em Jornalismo (JPJOR). FIAM-FAAM / Anhembi Morumbi – São Paulo – 2018. <<https://sbpjour.org.br/congresso/index.php/jpjour/JPJOR2018/paper/viewFile/1190/602>>.

Silva, J. T. [et. al.]. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Recape – Revista de Carreiras e Pessoas*. 10(1), 43-62. <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46101>

Souza, N. P. R. Diversidade e inclusão: cultura e percepção em empresas de T.I. Monografia submetida ao corpo docente do Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Recife, 2019. [https://www.cin.ufpe.br/~tg/2019-1/TG\\_CC/tg\\_nprs.pdf](https://www.cin.ufpe.br/~tg/2019-1/TG_CC/tg_nprs.pdf).

Teixeira, J. C. et. al.. Inclusão e Diversidade na Administração: manifesta para o futuro-presente. *RAE - Revista de Administração de Empresas* - São Paulo – 61(3). <https://www.scielo.br/j/rae/a/RHJd88FZdXv6qWbTgpQbh8B/?lang=pt>

Torrão Filho, A. Uma questão de gênero: onde o masculino e o feminino se cruzam. *Cadernos Pagu* (24), janeiro-junho de 2005: 127-152.