

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

LUCIANA BARROSO DE OLIVEIRA CAMPOS

**FORMAÇÃO PARA GESTÃO DA DIVERSIDADE
CASO DE ENSINO “COMPRA LEGAL”**

**SÃO PAULO
2019**

LUCIANA BARROSO DE OLIVEIRA CAMPOS

FORMAÇÃO PARA GESTÃO DA DIVERSIDADE
CASO DE ENSINO “COMPRA LEGAL”

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha: Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Juan Soto Delgado.

SÃO PAULO
2019

Campos, Luciana Barroso de Oliveira.

Formação para gestão da diversidade caso de ensino “Compra Legal” / Luciana Barroso de Oliveira Campos. - 2019.
77 f.

Orientador: Jorge Juan Soto Delgado.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Diversidade no local de trabalho. 2. Empresas - Aspectos sociais. 3. Administração de pessoal. 4. Comportamento organizacional. I. Delgado, Jorge Juan Soto. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

Ficha catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia (CRB SP-010191/O)

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas – SP

LUCIANA BARROSO DE OLIVEIRA CAMPOS

FORMAÇÃO PARA GESTÃO DA DIVERSIDADE
CASO DE ENSINO “COMPRA LEGAL”

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade.

Data de aprovação:
29/08/2019

Banca examinadora:

Prof. Dr. Jorge Juan Soto Delgado
(orientador)
FGV-EAESP

Profa. Dra. Maria José Tonelli
FGV-EAESP

Prof. Dr. Thiago de Souza Amparo
FGV Direito SP

Aos meus filhos, Francisco e Liz, fontes de
amor, inspiração, força e aprendizados diários.

AGRADECIMENTOS

Quando comecei essa jornada em 2016, não sabia ao certo aonde ela me levaria. Passados alguns anos, muitas descobertas foram feitas, muitas coisas foram deixadas para trás e outras foram resgatadas.

Ao longo desse caminho, me descobri como mãe, primeiramente com o Chico e em seguida com a Liz. Essa caminhada com os dois me fez ter ainda mais certeza de que, para valer a pena, a vida tem que ter algum sentido.

O mestrado trouxe inúmeros conhecimentos, mas acima de tudo fez renascer uma forma mais integrada de ver o mundo e as relações humanas. Foram muitos os momentos de reflexão e angústia, na busca iminente por soluções que passam por uma nova forma de ver o mundo.

Para que essa jornada tão intensa fosse possível, gostaria de agradecer em primeiro lugar ao meu marido, Beto: sem ele e todo o seu apoio, esse sonho não seria possível. Seguimos juntos, em frente na vida, em busca de um mundo melhor para nós e para os nossos filhos – mas, mais do que isso, seguimos em frente criando os nossos filhos de maneira que eles possam ajudar a construir esse mundo.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer aos meus filhos. Eles são o grande motor transformador da minha vida. Me fazem aprender e reaprender diariamente com seus pequenos e intensos gestos de amor. Por eles, quero me tornar um ser humano melhor a cada dia.

Meu agradecimento também a todos os professores e colegas que enriqueceram de forma extraordinária a caminhada ao longo do mestrado. Parabéns a todos pela coragem de embarcar em uma jornada transformadora e intensa, que sem dúvidas nos fez maior ao longo do percurso.

Gostaria de agradecer também ao meu orientador, Jorge Soto, por acreditar e abrir os caminhos para que este trabalho fosse realizado.

Meu muito obrigada também para o Ricardo Sales, amigo e inspiração nessa longa jornada na construção de um mundo melhor, mais justo e mais diverso.

Por fim, gostaria de agradecer o meu time no Itaú. Equipe inspiradora que acredita no que faz e não mede esforços para mudar a realidade e encher o mundo de amor e respeito. Tenho muito orgulho de trabalhar com vocês.

Como aprendi ao longo do curso, cada “nanopasso”, por menor que pareça, importa e reverbera. Seguimos em frente!

*“Mas é preciso ter manha
É preciso ter graça
É preciso ter sonho sempre
Quem traz na pele essa marca
Possui a estranha mania
De ter fé na vida”*

Milton Nascimento

RESUMO

A agenda de diversidade e inclusão vem ganhando cada vez mais espaço e importância dentro das organizações. Muitas são as razões para esse avanço. Trabalhar a diversidade traz muitos benefícios para os negócios, como inovação, atração e retenção de talentos, ganhos para a imagem e reputação, entre outros. Além disso, dentro da agenda de direitos humanos, o olhar para a diversidade é essencial para a busca por equidade de oportunidades em uma sociedade tão desigual. Nesse contexto, esse trabalho aplicado, apresentado em formato de caso de ensino, busca preparar profissionais com uma visão crítica sobre os próprios vieses inconscientes; para que, sensibilizados, possam propor soluções práticas voltadas à agenda de diversidade e inclusão dentro das organizações em que atuam.

Palavras-chave: diversidade nas organizações; gestão da diversidade; vieses inconscientes.

ABSTRACT

The diversity and inclusion agenda has been gaining more space and importance within organizations. There are several reasons for this progress. Working with diversity brings many business benefits such as innovation, attraction and retention of talents, gains in image and reputation, among others. Moreover, within the human rights agenda, the look into diversity is essential to the search for equity in such an unequal society. In this context, this work, presented in a case study format, seeks to prepare professionals with a critical view of their own unconscious biases; so that, by being sensitive to it, they can propose practical solutions focused on the diversity and inclusion agenda within the organizations in which they work.

Keywords: diversity in organizations; diversity management; unconscious biases.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero	23
Tabela 2: Raça	23
Tabela 3: Pessoa com deficiência.....	24
Tabela 4: Percepções gerais sobre diversidade e inclusão	25
Tabela 5: Diversidade no dia a dia	26
Tabela 6: Círculo de Confiança	33
Tabela 7: Principais termos utilizados nos estudos sobre gênero e sexualidade.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1a: Principais desafios de acordo com as informações analisadas (dados demográficos e resultados da pesquisa quantitativa).....	39
Quadro 1b: Ações sugeridas para cada pilar	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 O cenário da diversidade e inclusão no Brasil	10
1.2 Por que um caso de ensino?	11
1.3 Estrutura do trabalho	12
1.4 Nota sobre personagens e gênero	13
2 CASO COMPRA LEGAL	14
2.1 Narrativa do caso	14
3 CASO COMPRA LEGAL: NOTAS DE ENSINO	30
3.1 Sinopse do caso	30
3.2 Sugestão de aplicação	31
3.3 Objetivos de ensino	31
3.4 Questões de estudo sugeridas para o caso	31
3.5 Material didático proposto para a condução da aula	32
3.6 Roteiro para discussão do caso	32
3.6.1 Atividade a ser realizada previamente com a leitura do caso	33
3.7 Análise teórica	41
3.7.1 Introdução	41
3.7.2 Definição de diversidade	42
3.7.3 Diversidade do mundo	44
3.7.4 Diversidade no Brasil	44
3.7.5 Gestão da diversidade: práticas nas organizações	45
3.7.6 Agenda de diversidade e inclusão: principais pilares de atuação	47
3.7.7 Vieses inconscientes e suas implicações nas relações dentro das organizações	63
3.7.8 Dificuldades enfrentadas na gestão da diversidade	65
4 AULA-TESTE PARA APLICAÇÃO DO CASO	68
5 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 O cenário da diversidade e inclusão no Brasil

Muitos são os desafios quando se fala de diversidade e inclusão. As diferenças que deveriam ser um grande valor enquanto nação são, na verdade, transformadas em barreiras e discriminação.

Casos de racismo, sexismo, machismo e homofobia são presenciados diariamente, dentro e fora das organizações; sem falar na ausência de acessibilidade para os mais de 25% da população com algum tipo de deficiência, conforme dados do IBGE (IBGE, 2019a).

Para mudar essa realidade, é necessário, em primeiro lugar, tomar consciência dos preconceitos moldados por muitas décadas na sociedade. Deve-se desaprender para reaprender a olhar para o mundo e para o outro com outro olhar: um olhar de respeito e empatia.

Para acelerar esse processo, além de políticas públicas e criação de leis, faz-se urgente uma agenda para o desenvolvimento e gestão da diversidade e inclusão dentro das organizações.

Este movimento que, segundo Fleury (2000), já se iniciou há décadas nos Estados Unidos e na Europa, começou a ganhar força no Brasil em meados dos anos 2000 e vem se fortalecendo nos últimos cinco anos. Importante ressaltar que essa agenda está fortemente relacionada ao movimento feminista e aos estudos sobre o tema, que tem como marco o trabalho docente desenvolvido por Heleieth Saffioti em 1967 (PINTO, 2003).

Muitas são as razões pelas quais as empresas vêm adotando uma agenda organizada para a promoção de diversidade e inclusão. Além do fator ético, relacionado aos direitos básicos do ser humano, diversidade é bom para os negócios (ORENSTEIN, 2005). Ter um quadro de colaboradores composto pelas mais diversas origens, raça, gênero, orientação sexual, idade, entre tantas outras características que torna único cada indivíduo, contribui para um ambiente de trabalho mais inovador, pois diferentes realidades constroem diferentes soluções.

Na era digital, em que se está mais conectado do que nunca, ter um grupo de colaboradores que refletem a população é fundamental para a sobrevivência das organizações. Diversidade então, torna-se uma vantagem competitiva, visto que uma

equipe diversa é mais criativa e produz mais inovação para atender as demandas do mercado (COX, 1991).

Além disso, a gestão da diversidade também é essencial para a atração e retenção de novos talentos e contribui para maior satisfação no trabalho (ORENSTEIN, 2005).

Os desafios ainda são muitos. A jornada de diversidade e inclusão é uma jornada complexa. Os programas estruturados dentro das organizações passam pela construção de uma agenda de ações afirmativas, mas devem ter como ponto central uma mudança cultural (LIFF, 1999). Para que, além da diversidade, haja também inclusão, é necessária uma agenda voltada para a conscientização de cada indivíduo em relação aos seus próprios vieses inconsciente e preconceitos.

Somente a partir de um novo olhar se construirá um ambiente seguro e de respeito, com equidade de oportunidades para todos, onde cada indivíduo possa ser a sua melhor versão.

1.2 Por que um caso de ensino?

Os casos de ensino tiveram sua origem na faculdade de Direito de Harvard no início do século XX e têm como objetivo preparar os estudantes para os desafios da liderança (IIZUKA, 2008, p. 2). Para Gil (2004), esse formato de ensino aproxima o aluno da realidade por meio da vivência do problema e da busca pela solução.

Assim, os casos de ensino geram reflexão nos alunos e promovem o processamento do conhecimento obtido em sala de aula de forma prática, além dos tradicionais métodos de memorização de conteúdo.

Segundo Cappel e Schwager (2002), muitas são as razões pelas quais os professores adotam casos de ensino como metodologias de ensino. A aplicação de casos desenvolve competências fundamentais para o ambiente de trabalho, tais como: trabalho em grupo, comunicação e apresentação pessoal, entre outros.

A gestão da diversidade e inclusão é uma nova pauta dentro das organizações no Brasil. Por se tratar de uma agenda nova dentro das empresas, muitas ainda não possuem uma área responsável por desenvolver ações relacionadas ao tema; e mesmo as que possuem precisam multiplicar os conceitos e reflexões relacionados a diversidade e inclusão para os seus colaboradores.

O caso de ensino Compra Legal tem como principais objetivos sensibilizar os alunos sobre os seus próprios vieses inconscientes e preconceitos, bem como promover um debate inicial sobre possíveis ações para o início de uma agenda de gestão da diversidade e inclusão dentro das organizações. Por meio desse caso, espera-se que os alunos sejam estimulados sobre o tema e possam iniciar debates e reflexões dentro das organizações em que atuam.

Importante ressaltar que este trabalho não pretende formar somente profissionais dedicados a trabalhar com o tema, mas também se dirige àqueles que desejam se familiarizar com o assunto e estejam sensibilizados com a importância de fortalecer as ações voltadas à diversidade e inclusão nas organizações.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho, apresentado em formato de um caso de ensino fictício, tem como objetivo promover a reflexão e o debate, prático e teórico, da gestão de diversidade dentro das organizações.

A narrativa do caso Compra Legal, que deverá ser entregue aos alunos anteriormente à aula, compõe a seção 2. O caso narra uma situação vivenciada pela empresa Compra Legal, que, devido aos problemas de imagem e reputação externa e questionamentos de seus colaboradores ao distribuir uma cartilha “educativa” no Dia Internacional da Mulher, vê a necessidade de implementar uma agenda para gestão de diversidade e inclusão. O personagem principal que desenvolve a narrativa do caso é a Maria Luiza, filha mais velha do presidente do Conselho de Administração e diretora da área de Recursos Humanos. Ela se propõe a realizar um diagnóstico relacionado às questões de diversidade e inclusão e, em seguida, recebe o desafio de estruturar uma agenda de trabalho para a promoção do tema na organização. A narrativa do caso passa por um processo de autoconhecimento da personagem sobre os seus próprios vieses inconscientes e preconceitos e posterior elaboração de uma agenda de trabalho.

As notas de ensino estão dispostas na seção 3 e são formadas por: sinopse do caso, sugestão de aplicação, objetivos de ensino, questões de estudo sugeridas para o caso, material didático proposto para a condução da aula, roteiro para discussão do caso, sugestão de lousa e análise teórica.

O roteiro para discussão do caso (seção 3.6) é dividido em dois blocos: o primeiro bloco é voltado para a sensibilização do indivíduo. Pretende-se que o professor possa conduzir os alunos inicialmente a uma reflexão sobre os seus próprios vieses inconscientes e sobre como a diversidade é percebida pelo aluno ao seu redor.

O segundo bloco é referente à construção de uma agenda de trabalho voltada para diversidade e inclusão. Nessa etapa, espera-se que o professor estimule os alunos a debaterem o cenário atual e os principais desafios em relação a diversidade e inclusão presentes na Compra Legal, com base nos dados disponíveis no caso de ensino, para que, na sequência, possam elaborar uma agenda de trabalho com possíveis ações voltadas para o tema.

A análise teórica (seção 3.8) tem como objetivo apresentar as referências e o aprofundamento necessário para a aplicação do caso, e questionamentos decorrentes da sua aplicação.

1.4 Nota sobre personagens e gênero

Como mencionado anteriormente, o caso de ensino Compra Legal é um caso fictício, elaborado com base nas experiências, vivências e observações da mestranda. Assim, o caso busca refletir uma coerência entre os personagens e os fatos apresentados de forma a tornar factível a narrativa proposta. Para que o caso possa aproximar os alunos da realidade, alguns diálogos, assim como o perfil de determinados personagens, apoiam-se nos estereótipos relacionados a determinadas funções.

Destaca-se, ainda, que a escolha dos nomes para os personagens que compõem o caso se deu de forma aleatória e sem vínculo algum com qualquer caso real. Por fim, ressalta-se que, a fim de gerar maior fluidez à leitura do caso, optou-se pela utilização do gênero masculino como genérico ao invés da flexão feminina. Assim, o caso de ensino, assim como a suas notas de ensino, não foi elaborado sob a orientação de um público de gênero específico.

2 CASO COMPRA LEGAL

2.1 Narrativa do caso

Trabalhar em uma empresa familiar sempre foi um desafio para Maria Luiza. Por ser a filha mais velha do presidente do Conselho de Administração de uma das maiores redes varejistas do mercado brasileiro, ela tinha constantemente que provar o seu valor e o seu conhecimento dentro da organização.

Sua trajetória na empresa Compra Legal sempre esteve voltada para a área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Recentemente, ao voltar da sua segunda licença-maternidade, ela assumiu o cargo de diretora da área de Recursos Humanos. Tinha, entre muitos desafios, modernizar as práticas de gestão de pessoas.

A rede de supermercados Compra Legal atua há mais de 60 anos no ramo de varejo. Presente em todo o território nacional, com mais de mil lojas e mais de 80 mil colaboradores. Seu escritório-sede está localizado na cidade de São Paulo. Com uma atuação sólida no mercado, a rede é conhecida pelo bom atendimento ao cliente e pelos bons preços.

A rede Compra Legal é uma empresa familiar e foi fundada em 1957 pelo patriarca da família, Francisco Barbosa Mattos. Já na segunda geração, atualmente, a empresa tem como CEO o filho mais novo, João Barbosa Mattos, e como presidente do Conselho de Administração o filho mais velho, Luiz Barbosa Mattos.

João, de 55 anos, e Luiz, de 62 anos, iniciaram a suas carreiras na Compra Legal e estão na companhia há mais de 30 anos. A família possui outros membros dentro da organização, entre os quais Maria Luiza Barbosa Mattos Fernandes.

Anualmente, a empresa promove uma campanha relacionada aos valores das pessoas de bem e da família, valores amplamente relacionados à cultura da empresa, e distribui uma série de materiais sobre o tema. Em 2017, a data escolhida para realização do evento foi o dia 8 de março, Dia Internacional da Mulher. O Comitê Executivo, composto por seis homens brancos, heterossexuais e casados, decidiu que o grande enfoque seria dado ao papel da mulher na família. A cartilha destacava que a mulher tem como seus principais atributos o papel de mãe e cuidadora.

A cartilha trazia na capa a seguinte mensagem: “Mulher: o esteio da família”. Entre outros conteúdos, a contracapa trazia a seguinte citação da Bíblia: *“Feliz o homem que tem uma boa mulher, pois, se duplicará o número de seus anos. A mulher*

forte faz a alegria de seu marido, e derramará paz nos anos de sua vida” (Eclesiastes 26, 1-2).

Dicas de saúde e beleza, de como educar os filhos e como manter a união da família eram conteúdos de destaque no material enviado para todos os colaboradores e distribuídos aos clientes que frequentaram as lojas no dia 8 de março. O material foi produzido pela empresa em conjunto com uma agência de marketing e conteúdo com a qual eles trabalham há mais de dez anos.

Diferentemente do que ocorreu nos anos anteriores, algumas horas após lançar a campanha, a empresa foi surpreendida por um grande volume de citações negativas e questionamentos em relação ao conteúdo do material nas suas páginas nas redes sociais (Facebook e Instagram). Centenas de pessoas questionavam o posicionamento do Compra Legal ao colocar a mulher como uma figura submissa ao marido, somente relacionada à família, sem menção a ela no mercado de trabalho, como empreendedora na sociedade ou em outros formatos de família.

Um dos comentários dizia o seguinte:

Um absurdo pensarmos que em pleno século 21, com tantos avanços na nossa sociedade, ainda tenhamos instituições que pregam que o papel da mulher é servir ao marido e a família e nada mais. Lugar de mulher é aonde ela quiser!!! Em casa, no trabalho, na escola, com ou sem família!!! Uma vergonha que ainda tenhamos que lutar por esses direitos!

Além disso, diversas críticas foram feitas quanto ao formato de família sugerida pela cartilha, conceituando como família o núcleo composto por um homem e uma mulher, sem considerar os casais homoafetivos. Foram feitos também diversos questionamentos quanto à representatividade racial da campanha, visto que todas as imagens do material eram compostas somente por modelos brancos.

Comentário de um cliente nas redes sociais:

Ontem à tarde eu e o meu marido fomos ao supermercado Compra Legal. Ao passarmos nossas compras pelo caixa, nos deparamos com a cartilha “Mulher: o esteio da família”. Fomos surpreendidos, não somente por um conteúdo machista que ressalta a submissão da mulher em relação ao marido e reforça os estereótipos da mulher dona de casa, mãe de família, como também nos deparamos com um conteúdo

homofóbico. A cartilha deixa claro que uma família “normal” deve ser formada exclusivamente por um homem e uma mulher. Excluindo qualquer possibilidade de formação de uma família homoafetiva. Não voltaremos mais em nenhuma loja da rede Compra Legal. Não financiamos a homofobia. Não financiamos o desrespeito.

Outro comentário dizia o seguinte:

Eu aqui com a minha família, lendo a cartilha. Além dos conceitos totalmente equivocados em relação ao papel da mulher e ao formato da família “normal” defendida pela cartilha, como mulher negra, fico aqui me perguntando se essa cartilha é para a população da Noruega. Somente homens, mulheres e crianças brancas. Cabelos claros, olhos claros. E pensar que a maioria da população do Brasil é composta por negros. Pelo jeito, o Compra Legal não é lugar para preto comprar. Não volto mais lá.

Diversos comentários traziam frases de clientes dizendo que não voltariam a consumir nas lojas de rede por não se identificarem com os valores transmitidos na cartilha.

Ao mesmo tempo, o canal de denúncias da organização começou a receber diversos questionamentos dos próprios colaboradores sobre o material e posicionamentos contrários a ele. A maioria dos contatos foi realizada de forma anônima.

Maria Luiza, que tinha assumido a área havia pouco tempo, ficou preocupada com o número de questionamentos, internos e externos, e rapidamente entrou em contato com Rodrigo, diretor de Marketing e Comunicação do supermercado Compra Legal. Ele já estava monitorando as redes sociais e acompanhando a crise de imagem gerada pela campanha.

Dado o tamanho da repercussão, dentro e fora da empresa, Maria Luiza e Ricardo decidiram procurar rapidamente João, CEO da organização, para retirar a campanha de circulação e emitir uma nota para os colaboradores e para o mercado, prestando esclarecimentos e pedindo desculpas pelo posicionamento equivocado.

Em um primeiro momento, João não foi a favor do posicionamento, pois, segundo ele, os valores da família são valores da sociedade, e parte fundamental da cultura da rede Compra Legal. Ricardo e Maria Luiza apresentaram então alguns comentários de colaboradores e clientes, incluindo a avaliação de satisfação dos

clientes (motivo de muito orgulho para João, dadas as boas notas recebidas historicamente): a nota de satisfação da empresa nas redes sociais havia caído de 4,9 para 3,7 nas últimas horas, e não parava de cair.

João então se convenceu sobre a necessidade de um rápido posicionamento e autorizou a nota de retratação. A nota, publicada na intranet da empresa, no site e nas redes sociais, dizia o seguinte:

A rede de supermercados Compra Legal gostaria de pedir desculpas pelo transtorno causado pelo conteúdo da cartilha “Mulher: o esteio da família”, distribuída para nossos clientes e colaboradores no dia 8 de março. Ressaltamos que a companhia repudia qualquer ato de discriminação de gênero, raça, orientação sexual e religião. Atendemos todos os nossos clientes e suas famílias com a mesma dedicação e respeito.

Além da nota, as cartilhas foram rapidamente recolhidas dos pontos de vendas. Nesse dia, Maria Luiza foi para casa pensativa. Durante a sua segunda licença-maternidade, ela havia lido muita coisa sobre a agenda de diversidade em algumas organizações. Um dos principais concorrentes da Compra Legal, uma rede americana de supermercados, estava liderando discussões importantes sobre o tema interna e externamente.

Depois de refletir por alguns dias, Maria Luiza tomou coragem e telefonou para Juliana, responsável pela área de Recursos Humanos da multinacional concorrente, para saber mais sobre as iniciativas de diversidade que estavam sendo promovidas.

Conversa realizada por telefone entre Maria Luiza e Juliana no dia 15 de março:

Maria Luiza: Olá, Juliana. Tudo bem? Em primeiro lugar, muito obrigada por abrir um espaço na agenda para essa conversa comigo. Sei que a sua agenda é uma loucura.

Juliana: Oi, Juliana. Tudo certo, e com você? Imagina! É um prazer falar com você. Mas diga, como posso te ajudar?

Maria Luiza: Então, você deve ter visto toda a confusão gerada pela cartilha “Mulher: o esteio da família” que lançamos no Dia Internacional da Mulher, né?

Juliana: Infelizmente eu vi, sim. Vi também que vocês responderam rápido e retiraram as cartilhas de circulação. Bom que vocês agiram rápido.

Maria Luiza: Pois é! Não imaginávamos o tamanho da repercussão negativa. Foi muito ruim. Fato é que agora, além de retirar as cartilhas de circulação, precisamos fazer algo mais. Tenho pensado já há algum tempo sobre iniciativas relacionadas a diversidade e inclusão. Vejo muitas organizações tomando a frente nessa agenda. Vocês, por exemplo, são uma referência. Por isso estou te ligando. Queria uma ajuda, saber por onde começar.

Juliana: Claro. Vou te contar como essa agenda começou por aqui. Na verdade, essa é uma agenda importada da matriz. Lá nos Estados Unidos, as questões relacionadas a diversidade e inclusão são trabalhadas há décadas.

Maria Luiza: Sério? Que legal!

Juliana: Pois é! Aqui, começamos a trabalhar essas questões em 2015. Pegamos as linhas gerais do trabalho desenvolvido na matriz e adaptamos para a realidade brasileira. Nosso primeiro passo foi analisar os dados demográficos da nossa base de colaboradores para identificarmos quais temas seriam trabalhados e nossos principais desafios. Construímos indicadores com as seguintes quebras: porcentagem de mulheres sobre o total de colaboradores, de mulheres por nível hierárquico, de colaboradores negros, de colaboradores negros por nível hierárquico, de colaboradores com deficiência e de colaboradores com deficiência por nível hierárquico.

Maria Luiza: Muito bom. Acho que nunca olhamos os dados dos nossos colaboradores com essa quebra.

Juliana: Então, provavelmente você ficará surpresa ao ver os números. É chocante como temos uma base de colaboradores muito homogênea, composta por homens brancos. Principalmente nos cargos de média gestão e acima.

Maria Luiza: Você tem total razão.

Juliana: Bom, com os números em mãos, decidimos então realizar uma pesquisa quantitativa e uma qualitativa para ouvir os nossos colaboradores em relação às questões de diversidade e inclusão. Queríamos ir mais fundo e identificar algumas dores que não podem ser mensuradas demograficamente, tais como: respeito em relação a gênero, orientação sexual, raça, deficiência, idade, classe econômica social, entre outros itens. Também queríamos saber o quanto os nossos colaboradores estavam abertos e sensibilizados em relação às questões de diversidade, e como eles identificavam essas questões dentro da organização.

Maria Luiza: Nossa, excelente! Vocês realizaram essa pesquisa com algum instituto externo?

Juliana: Sim. O instituto de pesquisa Ser Mais nos auxiliou. Pode deixar que te passo o contato deles por e-mail. Eles têm muita experiência na condução de pesquisas relacionadas à diversidade e inclusão.

Maria Luiza: Super obrigada! Realmente vamos precisar de ajuda por aqui.

Juliana: Então, com todas as informações demográficas mais os resultados das pesquisas em mãos, elaboramos um planejamento estratégico inicial com as frentes que seriam trabalhadas. Decidimos que, inicialmente, trabalharíamos com as seguintes questões: ascensão de mulheres, inclusão de negros, respeito e segurança ao público LGBTQ+ e acessibilidade e qualificação dos colaboradores com deficiência. Preparamos um material com nossa estratégia e levamos ao Comitê Executivo. Ah, um ponto fundamental foi que tínhamos o apoio direto do presidente para seguirmos com a agenda de diversidade e inclusão. Sem esse apoio, é impossível seguir nessa jornada. Muitas vezes, a discussão sobre diversidade com a alta liderança bate de frente com as questões de meritocracia, com a percepção de “basta querer e se esforçar para chegar lá”. É importante falar sobre as barreiras que determinados grupos encontram, falar sobre os privilégios e sobre como **não** partimos todos do mesmo lugar. É necessário reforçar que nem todos têm as mesmas oportunidades de vida.

Maria Luiza: Pois é! Esse é um ponto delicado aqui dentro de casa, mas acredito que com a repercussão negativa vivida na última semana terei mais abertura e algum apoio da alta liderança.

Juliana: Entendo você. Conseguir esse apoio nem sempre é fácil. As questões de diversidade são muito complexas e demandam uma conscientização profunda dos indivíduos, que muitas vezes não têm nenhum repertório e proximidade com os temas tratados nessa agenda.

Maria Luiza: É bem isso! Falta repertório, conhecimento, vivência mesmo.

Juliana: Então, como estava dizendo, levamos a estratégia para o Comitê Executivo e conseguimos a aprovação. Mas não foi fácil, não. Alguns membros do Comitê Executivo não estavam tão sensibilizados com a pauta de diversidade. Foi então que decidimos aplicar umas das dinâmicas de sensibilização realizadas na sede, lá nos Estados Unidos. Realizamos diversos encontros dos executivos com grupos de colaboradores, alguns formados por mulheres, para discutirmos em conjunto as barreiras e as dificuldades enfrentadas no dia a dia dentro da organização. Falamos também com colaboradores negros e realizamos rodas de conversa com colaboradores LGBTQ+.

Maria Luiza: Bem interessante. Deve ter sido uma experiência incrível. Como vocês identificaram os grupos de colaboradores LGBTQ+?

Juliana: Sim, foi muito rica mesmo. Como não temos essa informação em nosso cadastro, enviamos um e-mail para todos os colaboradores falando que se tratava de uma roda de conversa para trabalharmos as questões relacionadas ao público LGBTQ+ dentro do ambiente de trabalho e convidamos aqueles que faziam parte da comunidade LGBTQ+ ou se identificavam como aliados a participarem do evento. Tivemos muitas inscrições, mais do que esperado. Em seguida, realizamos um sorteio, como fazemos com os demais grupos. O resultado foi sensacional. Ouvir histórias e dar voz às barreiras e dificuldades enfrentadas por esses diversos grupos teve um poder transformador na alta liderança, tanto que alguns membros do Comitê Executivo passaram a realizar reuniões com os mesmos grupos dentro de suas

próprias estruturas e recomendaram que seus subordinados realizassem esses encontros também.

Maria Luiza: Nossa, muito legal essa iniciativa! Vocês, enquanto RH, ajudaram a conduzir essas conversas, certo?

Juliana: Sim, acompanhamos todos os grupos. É mais um momento de escuta. Não promovemos um debate entre a liderança e os grupos. Após as primeiras rodas, ficou claro para nós da área de Pessoas e para as lideranças que todos temos preconceitos formados culturalmente e socialmente com base nas nossas vivências e trajetórias de vida. Demos então um segundo passo em relação à sensibilização e conscientização da liderança: estruturamos um treinamento e uma grade de comunicação relacionados aos vieses inconscientes. Sugiro fortemente que você dê uma olhada nos testes de associação implícita da Mahzarin Banaji, professora de Harvard, especialista em psicologia social. Ela desenvolveu os testes para medir os vieses inconscientes, para que possamos ter consciência sobre os nossos preconceitos, para a partir de então podermos tomar melhores decisões. Todos os executivos do grupo realizaram esses testes antes do treinamento e ficaram chocados com os resultados obtidos. Eu mesma fiquei chocada com os meus resultados. Posteriormente, encaminhamos o link dos testes para todos os nossos colaboradores e implementamos uma jornada de autoconhecimento relacionada aos vieses inconscientes para toda a organização.

Maria Luiza: Caramba! Vou realizar os testes com certeza!

Juliana: Foi assim que tudo começou por aqui. A partir da conscientização da alta liderança, formamos um Comitê de Diversidade, que tem como *sponsor* o CEO da organização e um executivo *sponsor* por cada frente trabalhada. Criamos uma área dedicada a trabalhar os projetos de diversidade de forma institucional dentro da área de Pessoas e montamos grupos de afinidade – mulheres, raça, pessoas com deficiência, LGBTQ+ e gerações – para definirmos em conjunto os planos de ação. Ouvir de cada grupo as suas reais necessidades e envolvê-los no processo de elaboração das soluções é muito importante. Trimestralmente, reportamos os avanços e levamos decisões sensíveis ao Comitê de Diversidade. Além disso, os indicadores relacionados a cada frente, como porcentagem de mulheres promovidas, de

contratação de colaboradores negros, de promoção de colaboradores com deficiência, entre tantos outros, são enviados mensalmente aos executivos de toda a organização. A agenda de diversidade e inclusão é antes de mais nada uma grande agenda de transformação cultural, em todos os colaboradores são diretamente impactados e têm um papel importante para que a transformação aconteça de fato. Ah, mais um ponto superimportante, principalmente para você que não tem o respaldo de um trabalho previamente realizado e valorizado como eu tenho na matriz. Para conseguir o apoio da alta liderança, é fundamental demonstrar a relação da agenda de diversidade com os negócios. Tem vários estudos que demonstram o impacto da diversidade com a atração e retenção de talentos, inovação, bem como a importância do tema em relação à reputação e imagem da organização com os clientes.

Maria Luiza: Tem razão. Esse ponto vai ser fundamental para iniciar as discussões aqui dentro de casa. Se bem que, em relação ao impacto da diversidade quanto aos clientes, creio que já fomos sensibilizados, mesmo que do jeito ruim, nas últimas semanas.

Juliana: Pois é. Às vezes precisamos de um evento ruim para criarmos consciência sobre determinado cenário. Tenho certeza que vocês conseguirão mudar essa realidade. Tenha em mente que essa é uma longa jornada com altos e baixos. Estou super à disposição para falarmos sempre que necessário. Na agenda de diversidade e inclusão não somos concorrentes, e sim parceiros! Pode contar comigo sempre!

Maria Luiza: Juliana, muito obrigada! Nem sei como te agradecer! Nossa conversa me ajudou muito. Agora tenho por onde começar. Voltamos a falar, sim!

Juliana: Imagina! Um grande prazer falar com você sobre um tema tão importante para os nossos negócios e para a sociedade. Conte comigo!

Maria Luiza: Obrigada!! Beijos e até mais!

Juliana: Beijos e boa sorte nessa jornada!

Após essa conversa, Maria Luiza solicitou os números dos colaboradores da organização para a sua equipe. Como já esperado, os números mostraram uma composição nada diversa:

Tabela 1: Gênero

Nível hierárquico	Homens	Mulheres
Comitê Executivo	100%	0%
Diretor	85%	15%
Superintendente	82%	18%
Gerente	66%	34%
Coordenador	49%	51%
Analista sênior	45%	55%
Analista pleno	43%	57%
Analista júnior	41%	59%
Operacional	30%	70%
Estagiário	44%	56%
Total	42%	58%

Fonte: a autora.

Tabela 2: Raça

Nível hierárquico	Brancos	Negros	Outros¹
Comitê Executivo	100%	0%	0%
Diretor	100%	0%	0%
Superintendente	97%	0%	3%
Gerente	90%	8%	2%
Coordenador	88%	9%	3%
Analista sênior	87%	11%	2%
Analista pleno	83%	14%	3%
Analista júnior	76%	22%	2%
Operacional	51%	47%	2%
Estagiário	76%	22%	2%
Total	74%	24%	2%

Fonte: a autora.

¹ Outros: amarelos, indígenas e casos em que o colaborador não deseja identificar a sua raça.

Tabela 3: Pessoa com deficiência

Nível hierárquico	Não PcD	PcD
Comitê Executivo	100%	0
Diretor	100%	0
Superintendente	100%	0
Gerente	98%	2%
Coordenador	97%	3%
Analista sênior	97%	3%
Analista pleno	96%	4%
Analista júnior	95%	5%
Operacional	94%	6%
Estagiário	99%	1%
Total	95%	5%

Fonte: a autora.

Com base na conversa realizada com Juliana e na análise dos números internos dos colaboradores, Maria Luiza sabia que era necessário tomar uma atitude em relação às questões de diversidade. Sabia também que essa conversa não seria fácil: Luiz e João estavam muito distantes dessa realidade e seus respectivos questionamentos.

Decidiu, então, por sua conta e risco, realizar uma pesquisa interna sobre diversidade com os colaboradores da organização, conforme a realizada por Juliana com o Instituto Ser Mais.

Entrou em contato com o instituto de pesquisa e solicitou a realização de uma pesquisa quantitativa nos mesmos moldes que a realizada pela concorrência para identificar as principais dores e barreiras internas relacionadas a diversidade e inclusão, além do mapeamento da abertura e do conhecimento dos colaboradores em relação ao tema.

Assim, nos dois meses seguintes, foi realizada uma pesquisa. Para a surpresa da Maria Luiza, essa pesquisa, enviada para mais de 10 mil colaboradores com representação nacional, por nível de cargo e área de atuação, teve um índice de mais de 70% de adesão de resposta, índices bem altos para uma pesquisa interna.

A pesquisa foi dividida em duas dimensões:

1. Percepções gerais sobre diversidade e inclusão
2. Diversidade no dia a dia

No início do questionário, os colaboradores eram convidados a indicar seu gênero, raça, orientação sexual e se tinham ou não alguma deficiência. Caso o colaborador não desejasse informar os dados solicitados, ele poderia selecionar a opção “prefiro não responder” e seguir adiante com o restante do questionário.

Essa marcação, assim como todas as demais informações, seria mantida em sigilo. O Instituto Ser Mais encaminharia para a Compra Legal somente os resultados por grupo, sem identificar os respondentes. A comunicação enviada para todos os colaboradores que faziam parte da amostra pesquisada deixava claro o sigilo, para incentivar a participação de todos.

O primeiro bloco era composto por questões relacionadas ao ambiente de trabalho. O colaborador deveria apontar de 1 a 5, em que 5 equivalia a “Concordo plenamente”; 4 a “Concordo às vezes”; 3 a “Nem concordo nem discordo”; 2 a “Discordo às vezes”; e 1 a “Discordo totalmente”; além da opção “Não sei opinar”.

Tabela 4: Percepções gerais sobre diversidade e inclusão

Bloco 1	5	4	3	2	1	Não sei
1. A Rede Compra Legal tem um ambiente mais diverso e inclusivo que a sociedade.	9	18	35	23	12	3
2. A Rede Compra legal deveria trabalhar as questões relacionadas a diversidade e inclusão com seus colaboradores.	36	31	14	11	5	3
3. Os colaboradores da Rede Compra Legal reproduzem o perfil da sociedade brasileira.	9	15	25	32	15	4
4. A Rede Compra Legal apoia as questões relacionadas à agenda de diversidade e inclusão mais do que as outras empresas em que eu gostaria de trabalhar.	5	8	25	30	17	15

Fonte: a autora.

O segundo bloco era composto por questões relacionadas à percepção dos colaboradores em relação a discriminação, liberdade e respeito e preconceitos. O colaborador deveria apontar de 1 a 5, em que 5 equivalia a “Concordo plenamente”; 4 a “Concordo às vezes”; 3 a “Nem concordo nem discordo”; 2 a “Discordo às vezes”; e 1 a “Discordo totalmente”; além da opção “Não sei opinar”.

Esse bloco foi dividido em duas etapas: uma diretamente relacionada às questões de gênero e outra dedicadas aos demais temas.

Tabela 5: Diversidade no dia a dia

Bloco 2		5	4	3	2	1	Não sei
Gênero	1. As mulheres dedicam menos tempo ao trabalho que os homens.	6	9	11	15	58	1
	2. O desempenho das mulheres no trabalho é impactado por elas terem de lidar com funções domésticas (casa, filhos etc.).	9	12	15	21	41	2
	3. Homens se interessam mais por realizar uma carreira e assumir cargos de liderança que as mulheres.	9	11	17	23	39	1
	4. A maternidade atrapalha o desempenho da mulher e tira o foco da carreira.	6	12	13	17	51	1
	5. Mulheres e homens com a mesma função recebem a mesma remuneração.	31	18	19	14	15	3
Outros temas	1. Alguns colaboradores têm medo de assumir a sua orientação sexual no trabalho.	18	33	13	18	15	3
	2. No dia a dia, vejo brincadeiras e piadas que causam constrangimento.	24	28	18	15	13	2
	3. Sinto-me à vontade para expressar quem eu sou dentro da organização.	18	22	24	23	12	1
	4. Os gestores da empresa encorajam um ambiente diverso e inclusivo.	15	17	18	27	22	1

Fonte: a autora.

Os resultados preocuparam Maria Luiza ainda mais. Ao analisar os resultados, principalmente com a quebra por grupo de respondentes (mulheres, negros, população LGBT+ e pessoas com deficiência), ficava evidente o receio e as barreiras existentes dentro da empresa. Ver os resultados dos índices relacionados, especialmente em relação a determinados grupos, deixou-a extremamente aflita.

Com todos os dados internos em mãos, Maria Luiza solicitou para que sua equipe realizasse uma pesquisa em busca de dados que demonstrassem a importância da diversidade e da inclusão para os negócios.

Eles encontraram diversos estudos que demonstravam a relação entre diversidade e rentabilidade. Esses estudos apontavam a diversidade como vantagem competitiva para as organizações. Como principais diferenciais obtidos pela agenda de inclusão, destacavam: uma equipe diversa reflete o perfil da população, ou seja, aproxima a empresa do mercado consumidor; é um forte fator para a atração e retenção de talentos; um ambiente mais inclusivo, diverso e respeitoso propicia a inovação, visto que os colaboradores se sentem à vontade e confiantes no ambiente

de trabalho para expor as suas ideias e propor soluções; contribui para a imagem e a reputação da empresa.

Com base em todas as informações internas e externas, ela preparou uma apresentação com uma proposta inicial de trabalho. Lembrando-se de sua conversa com Juliana, Maria Luiza achou melhor procurar João, CEO da Compra Legal, para aferir suas percepções em relação a essa agenda. Sabia das preocupações dele em relação ao tema e tê-lo como aliado na reunião do Comitê Executivo seria muito importante.

Além disso, a conversa com ele seria mais fácil do que a conversa com Luiz, seu pai e atual presidente do Conselho de Administração da empresa. Ela sabia que boa parte dos valores repassados naquela cartilha representavam o pensamento do pai e que, portanto, essa conversa com ele seria ainda mais complicada.

A conversa com o João não foi fácil. Todo aquele universo de questionamentos era muito novo para ele, mas ao ver os números, a pesquisa e, principalmente, os comentários dos clientes em relação ao episódio com a cartilha no Dia Internacional da Mulher, ele se convenceu de que era necessário atuar sobre o tema. Deu seu apoio a Maria Luiza e reforçou a sua preocupação com os valores da empresa. Tinha receio de transformar a agenda em uma busca por culpados e pediu que a agenda de trabalho fosse pautada pela informação e educação sobre o tema em primeiro lugar. Segundo João: “Não podemos culpar as pessoas que não sabem por aquilo que não sabem. Não acredito que os nossos colaboradores e a nossa liderança tenham comportamentos ruins de forma deliberada. Acredito no poder da educação para transformação. Também terei que aprender com você. Vamos aprender juntos e fazer da Compra Legal, um ambiente de respeito e oportunidades iguais para todos”.

Na semana seguinte, Maria Luiza pautou o tema na reunião do Comitê Executivo. Ela compartilhou os números demográficos dos colaboradores da empresa, o resultado da pesquisa interna sobre diversidade e inclusão e os estudos de mercado relacionados à importância do tema para os negócios.

O objetivo da reunião era validar com os executivos o início de uma jornada de trabalho voltada para diversidade e inclusão dentro da Compra Legal. Como esperado, a conversa não foi fácil. Muitas dúvidas sobre o tema e a falta de repertório dos executivos levaram a uma ampla discussão se, de fato, a Compra Legal deveria iniciar uma frente de trabalho interna relacionada a diversidade.

O apoio de João como *sponsor* da agenda foi fundamental. Ele ressaltou para os demais membros do Comitê Executivo que também tinha receios em relação à agenda, em grande parte por sua falta de conhecimento e de proximidade com o tema. No entanto, para a perpetuidade do negócio, além de estar sensibilizado com a repercussão negativa em decorrência da cartilha sobre a mulher, concordava que era necessário fazer algo.

Compartilhou também com o Comitê Executivo que ele e Maria Luiza haviam realizado os testes de associação implícita desenvolvido por Harvard para medir os seus preconceitos e vieses inconscientes, e que havia ficado muito surpreso com os resultados obtidos. Segundo ele, uma etapa importante nessa jornada estava relacionada ao autoconhecimento individual de cada colaborador.

Maria Luiza então se comprometeu a preparar uma agenda de trabalho pautada nos seguintes temas:

- Ascensão de mulheres: busca por equidade, de modo que mulheres e homens tenham as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.
- Representatividade racial: inclusão e aumento da representatividade de pretos e pardos no quadro de colaboradores.
- Equidade de oportunidades para os colaboradores com deficiência: promoção da acessibilidade e qualificação.
- Orientação sexual: promoção de um ambiente seguro e respeitoso para os colaboradores LGBTQ+.
- Vieses inconscientes: sensibilização da liderança e de todos os colaboradores em relação aos vieses inconscientes e seus impactos no dia a dia por meio de treinamentos, comunicação e outros meios.

Como passos seguintes, ela combinou com o Comitê Executivo que em três meses apresentaria uma proposta detalhada de trabalho para diversidade e inclusão. Maria Luiza saiu da reunião feliz e com um enorme frio na barriga. Não tinha todas as respostas; para falar a verdade, não tinha quase nenhuma. Sabia que o desafio era enorme, mas de extrema importância não só para os negócios, mas para todos os 80 mil colaboradores da Compra Legal.

Ela tinha três meses para montar um plano de trabalho e voltar para validar a estratégia no Comitê Executivo para que, então, a agenda de trabalho fosse apresentada ao Conselho de Administração da empresa.

Como primeiro passo nessa agenda, Maria Luiza montou uma equipe dedicada para estudar as ações que são realizadas no mercado voltadas para diversidade e inclusão e, posteriormente, adaptá-las à realidade e à necessidade da Compra Legal. Você foi convidado a integrar essa equipe e a elaborar essa agenda de trabalho com Maria Luiza.

O primeiro pedido para todo o time é que realize ao menos um dos testes de associação implícita de Harvard² para que possam identificar os seus próprios vieses inconscientes. Importante: para realizar os testes, é necessário estar conectado em um *notebook* ou *desktop*. Não é possível a realização por meio de *tablets* ou celular.

Agora que você leu o caso e realizou os testes de associação implícita de Harvard, reflita:

1. Quais são os seus vieses? Como eles se manifestam no seu dia a dia?
2. Dentro da agenda de diversidade e inclusão, quais são os principais desafios da Compra Legal? Dada a realidade da empresa, quais ações você indicaria para iniciar uma agenda de gestão da diversidade e inclusão?

Boa sorte e bom trabalho!

² Disponível em: <https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil>.

3 CASO COMPRA LEGAL: NOTAS DE ENSINO

3.1 Sinopse do caso

O caso retrata uma situação fictícia ocorrida na empresa Compra Legal. A Compra Legal é uma rede de supermercados presente em todo o território nacional, com mais de mil pontos de venda e de 80 mil colaboradores. Há mais de 60 anos no ramo de varejo, a Compra Legal é uma empresa familiar. O CEO da empresa, João, e o presidente do Conselho, Luiz, são filhos do fundador.

A empresa acabou de passar por um episódio que impactou diretamente a sua imagem e reputação com os clientes, bem como gerou desconfortos em seus colaboradores ao distribuir internamente e nos seus pontos de venda uma cartilha sobre o papel da mulher na família e na sociedade. Intitulada “Mulher: o esteio da família”, o material gerou questionamentos quanto ao posicionamento machista, racista e homofóbico da organização por compartilhar conteúdos que colocavam a mulher como submissa ao homem, com o seu papel central dedicado à família. O mesmo material definia como família normal aquela constituída por um homem e uma mulher. Além dessas questões, todas as imagens utilizadas para ilustrar o material eram compostas somente por pessoas brancas, não tendo, assim, a representatividade racial da sociedade brasileira.

Diante de tal cenário, Maria Luiza, diretora de Recursos Humanos, sentiu necessidade de iniciar uma agenda de trabalho voltada para diversidade e inclusão. Em contato com uma profissional de Recursos Humanos de outra rede varejista que é referência nessa pauta, ela pediu ajuda para entender como começar essa jornada dentro da sua empresa.

Os desafios para estabelecer essa agenda dentro da Compra Legal consistem em engajar a alta liderança e identificar ações que de fato ajudem a transformar a Compra Legal em uma empresa mais diversa e inclusiva. Inicialmente, a agenda de trabalho será pautada em cinco frentes de atuação: gênero, raça, orientação sexual, pessoa com deficiência e vieses inconscientes.

Maria Luiza recebeu apoio inicial, com algumas ressalvas e receios, por parte do Comitê Executivo para elaborar uma proposta de trabalho para essa agenda.

Para apoiá-la nessa jornada, ela montou uma equipe dedicada para trabalhar na agenda de diversidade e inclusão. Cabe a esse time identificar possíveis ações

que passam por sensibilização da alta liderança e de todos os colaboradores, definição de políticas internas voltadas à diversidade, revisão dos processos relacionados à seleção, contratação e avaliação para torná-los mais inclusivos, programas de desenvolvimento e capacitação, entre outras iniciativas.

3.2 Sugestão de aplicação

O caso da Compra Legal é destinado a alunos da graduação em cursos de Administração de Empresas e de pós-graduação em cursos voltados também para Administração de Empresas, bem como Gestão de Pessoas, Sustentabilidade de Negócios, entre outros.

Os temas abordados no curso são:

- Diversidade e inclusão nas organizações
- Gestão da diversidade nas organizações
- Vieses inconscientes

3.3 Objetivos de ensino

O caso da Compra Legal tem como foco o desenvolvimento e a conscientização dos alunos nas questões relacionadas à gestão da diversidade e inclusão dentro das organizações, com destaque para as políticas e procedimentos adotados internamente para seus colaboradores.

Outro aspecto importante trabalhado no caso é a sensibilização e o processo de conscientização do aluno em relação aos seus próprios vieses inconscientes e preconceitos não percebidos.

Espera-se que, ao elaborar possíveis soluções ao caso apresentado, os alunos sejam capazes de promover debates relacionados a diversidade e inclusão em diferentes ambientes, principalmente dentro das organizações em que atuam, independentemente do segmento de mercado.

3.4 Questões de estudo sugeridas para o caso

Tendo em vista a proposta do caso voltada para a sensibilização do aluno enquanto indivíduo; e, dada essa sensibilização, a elaboração de um plano de

trabalho voltado para diversidade e inclusão dentro da empresa Compra Legal, as questões relacionadas ao caso serão divididas em dois blocos.

Bloco 1 – Sensibilização do indivíduo

1. Como você percebe a diversidade ao seu redor?
2. Quais são os seus vieses inconscientes?
3. Qual o seu papel como agente transformador na construção de uma agenda de diversidade e inclusão no seu ambiente de trabalho?

Bloco 2 – Elaboração de uma agenda de trabalho voltada para diversidade e inclusão

1. Qual é o cenário atual da Compra Legal em relação à agenda de diversidade e inclusão?
2. Quais são os seus principais desafios?
3. Quais as possíveis ações para iniciar uma agenda de trabalho voltada para diversidade e inclusão dentro da Compra Legal?

3.5 Material didático proposto para a condução da aula

Para que o professor possa conduzir todas as atividades propostas para a aula, sugere-se a utilização dos seguintes materiais para a aplicação do caso: lousa, projetor, sistema de áudio e vídeo, papel impresso com o exercício proposto para dinâmica de abertura da aula, *flipchart* e canetas coloridas. Caso não seja possível usufruir de todos os materiais acima, é necessário adaptar as atividades sugeridas.

3.6 Roteiro para discussão do caso

O roteiro proposto a seguir, com base na situação apresentada no caso Compra Legal, pretende auxiliar o professor na condução do debate em sala de aula que proporcione em um primeiro momento a conscientização de cada indivíduo presente em relação aos seus próprios vieses inconscientes e, em seguida, promova a análise do cenário desenhado do caso, para então possibilitar a construção de uma agenda inicial de trabalho voltada para a diversidade e inclusão dentro da organização.

3.6.1 Atividade a ser realizada previamente com a leitura do caso

Além da leitura do caso a ser discutido em sala, indica-se que o aluno realize um ou mais testes de associação implícita de Harvard (IAT)³ para que possa identificar os seus próprios vieses inconscientes. Orienta-se que o professor também realize o teste para conseguir dialogar e trocar experiências e percepções com os alunos.

Importante: para realizar os testes é necessário estar conectado em um *notebook* ou *desktop*. Não é possível a realização por meio de *tablets* ou celular.

3.6.1.1 Atividade de introdução (tempo sugerido: 30 minutos⁴)

Abertura da aula: sugere-se que o professor realize uma breve abertura com os objetivos da aula e a apresentação individual dos alunos (nome e expectativa em relação à aula).

Como primeira atividade, sugere-se a aplicação de uma dinâmica de sensibilização chamada “Círculo da confiança”. Essa atividade está relacionada à pergunta 1, do bloco 1 (“Como você percebe a diversidade ao seu redor?”).

Para realização dessa dinâmica, o professor deverá distribuir um quadro impresso conforme quadro a seguir:

Tabela 6: Círculo de Confiança

Indique três pessoas importantes em sua vida em momentos de:	Nome	Gênero	Raça	Idade	Orientação sexual	Possui deficiência	Nível escolar
Tomada de decisão e escolhas (vida pessoal)	1ª						
	2ª						
	3ª						
Tomada de decisão e escolhas (vida profissional/acadêmica)	1ª						
	2ª						
	3ª						

Fonte: a autora.

Os alunos deverão preencher de um a três nomes de pessoas consideradas por eles como os respectivos círculos de confiança. Esse círculo é formado por

³ Disponível em: <http://bit.ly/33442xa>.

⁴ Tempo estimado para uma turma de até 20 alunos. O tempo deverá ser ajustado de acordo com o número de alunos.

peessoas a quem cada aluno recorre em momentos de tomada de decisão para conversar sobre escolhas na vida pessoal, profissional e/ou acadêmica. O professor deve orientar que, preferencialmente, os alunos busquem pessoas que não sejam membros das suas respectivas famílias.

Importante: ao entregar o quadro para os alunos preencherem, somente a parte em azul deve ser visualizada por eles no início da atividade. Para que não vejam as demais categorias, que serão preenchidas posteriormente, é necessário dobrar a folha e pedir para que o aluno mantenha a folha dobrada até orientação do professor na segunda etapa da dinâmica.

Após o preenchimento dos nomes (parte azul), o professor deve indicar que os alunos abram o papel e preencham o restante das informações indicadas no quadro (parte cinza). Essas informações são relacionadas a gênero, raça, idade, orientação sexual, existência de deficiência e nível escolar das pessoas listadas dentro do círculo de confiança previamente preenchido por cada aluno.

Após todos os alunos terem finalizado o preenchimento completo do quadro, o professor deve solicitar que alguns compartilhem as suas percepções sobre a diversidade representada dentro do círculo de confiança de cada um.

Nessa atividade, o professor deve explorar o quão diverso é o grupo de pessoas consideradas dentro do círculo de confiança apresentados pelos alunos e como a convivência com pessoas com características homogêneas em relação a gênero, raça, orientação sexual, idade, entre outras características, interfere na nossa visão de mundo e impacta as decisões e reações a determinados grupos. Além disso, sugere-se explorar os motivos da falta de diversidade (presente na maioria dos casos) para entendimento e reflexão das “bolhas sociais” em que vivemos.

3.6.1.2 Análise e debate dos testes de associação implícita realizados (tempo sugerido: 45 minutos⁵)

Essa atividade tem como objetivo trabalhar com os alunos a questão 2 do bloco 1 (“Quais são os seus vieses inconscientes?”).

Antes de abrir o debate sobre os resultados obtidos individualmente em relação aos testes de associação implícita (IAT) realizados, sugere-se que o professor

⁵ Tempo estimado para uma turma de até 20 alunos. O tempo deverá ser ajustado de acordo com o número de alunos.

apresente o vídeo de Mahzarin Banaji, professora de Harvard, especialista em psicologia social. O vídeo⁶ fala sobre os vieses inconscientes e como eles afetam as nossas escolhas. Ao todo, o vídeo possui 19:41 minutos, mas orienta-se que ele seja compartilhado com os alunos do início até o minuto 7:40.

Após a visualização do vídeo, sugere-se que o professor peça para que alguns alunos compartilhem suas experiências e surpresas com os resultados obtidos por meio dos IAT. Além disso, ele pode solicitar que alguns alunos compartilhem situações em que os vieses inconscientes tenham influenciado diretamente tomadas de decisão no ambiente de trabalho em momentos como processos seletivos, promoções, avaliação de desempenho, designação de projetos e responsabilidades, entre outros.

Pretende-se que, ao final dessa etapa da aula, os alunos estejam sensibilizados quanto à existência dos vieses inconscientes e os impactos causados na tomada de decisões diárias, das mais simples às mais complexas, nas interações humanas.

3.6.1.3 Organização dos fatos (tempo sugerido: 30 minutos / sugestão de lousa: quadros 1a⁷)

Nessa atividade, indica-se que o professor conduza os alunos a iniciar o debate do caso proposto. Inicialmente, orienta-se que o professor auxilie os alunos a resgatar os detalhes do caso a ser discutido solicitando os principais personagens e fatos relevantes.

As questões para apoiar o professor na condução desta etapa são as perguntas 1 e 2 do bloco 2: “Qual é o cenário atual da Compra Legal em relação à agenda de diversidade e inclusão?”; “Quais são os seus principais desafios?”

Informações relevantes sobre o caso:

- Compra Legal: rede de supermercados presente em todo o território nacional. Fundada há mais de 60 anos, ainda permanece sendo uma empresa familiar. Possui mais de mil pontos de venda e 80 mil colaboradores.
- João: atual CEO da companhia e filho dos fundadores da empresa, tem entre as suas preocupações a perpetuidade e sustentabilidade do negócio. O Comitê

⁶ Disponível em: <http://bit.ly/2ysqH8m>.

⁷ Tempo estimado para uma turma de até 20 alunos. O tempo deverá ser ajustado de acordo com o número de alunos.

Executivo, presidido por ele, é composto por seis homens brancos, heterossexuais e casados.

- Luiz: atual presidente do Conselho de Administração e filho dos fundadores da organização.
- Maria Luiza: atual diretora de Recursos Humanos da empresa Compra Legal. É filha de Luiz, presidente do Conselho. Tem pouco conhecimento sobre o tema de diversidade e inclusão dentro das organizações, mas deseja fortemente implementar essa agenda.
- Juliana: diretora de Recursos humanos de uma rede varejista americana que é reconhecida no mercado como referência na agenda corporativa de diversidade e inclusão.
- Cartilha de valorização da família: anualmente, a empresa produz conteúdos relacionados aos valores da família, de acordo com as perspectivas internas dos fundadores. Este ano, no dia 8 de março, Dia Internacional da Mulher, a empresa distribuiu internamente, para os seus colaboradores, e externamente, para os seus clientes, uma cartilha que reforça o papel da mulher na sociedade de acordo com a sua visão e seus valores.
- Levantamento dos dados demográficos dos colaboradores da Compra Legal: levantamento realizado com os dados demográficos dos colaboradores da empresa de acordo com gênero, raça e existência de alguma deficiência.
- Realização de uma pesquisa quantitativa com os colaboradores da Compra Legal referente à agenda de diversidade e inclusão: pesquisa realizada com mais 7 mil colaboradores para mapear as principais barreiras, dificuldades e percepções relacionadas a diversidade e inclusão vivenciadas pelos colaboradores dentro da organização.

Para auxiliar os alunos em relação à análise dos dados apresentados para definição dos aspectos críticos, sugere-se a construção em conjunto da tabela 1a em conjunto com os alunos. O objetivo dessa tabela é apresentar de forma resumida os principais desafios de acordo com os pilares a serem trabalhados dentro da agenda de diversidade e inclusão proposta para a Compra Legal.

Inicialmente, sugere-se que a agenda de diversidade e inclusão seja composta por cinco frentes de atuação, conforme apresentado no caso. São elas:

- Ascensão de mulheres: busca por equidade, de modo que mulheres e homens tenham as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.
- Representatividade racial: inclusão e aumento da representatividade de pretos e pardos no quadro de colaboradores.
- Equidade de oportunidades para os colaboradores com deficiência: promoção da acessibilidade e qualificação.
- Orientação sexual: promoção de um ambiente seguro e respeitoso para os colaboradores LGBTQ+.
- Vieses inconscientes: sensibilização da liderança e de todos os colaboradores em relação aos vieses inconscientes e seus impactos, por meio de treinamentos, comunicação e outros meios.

Caso o grupo de alunos identifique a necessidade de conduzir a discussão para outras frentes de trabalho além das propostas no caso, o professor deve observar a viabilidade de tempo disponível em aula para a abertura para mais temas.

Nessa atividade, sugere-se que o professor vá preenchendo a tabela 1a proposta como exercício na lousa em conjunto com os alunos, acompanhado, assim, a análise realizada pelo grupo.

3.6.1.4 Elaboração da estratégia de trabalho (tempo sugerido: 45 minutos / sugestão de lousa: quadro 1b⁸)

Essa atividade tem como ponto central a elaboração de uma agenda de trabalho para diversidade e inclusão com foco nos colaboradores da Compra Legal. A pergunta principal a ser trabalhada é: quais as possíveis ações para iniciar uma agenda de trabalho voltada para diversidade e inclusão dentro da Compra Legal? (pergunta 3 do bloco 2).

Nesta etapa, indica-se que os alunos sejam divididos em grupos (quatro ou cinco pessoas por grupo, preferencialmente). Com base no diagnóstico levantado na atividade anterior, com a identificação dos principais desafios a serem trabalhados por pilar de atuação na agenda de diversidade e inclusão da Compra Legal, os alunos devem propor ações por pilar (gênero, raça, pessoa com deficiência, orientação

⁸ Tempo estimado para uma turma de até 20 alunos. O tempo deverá ser ajustado de acordo com o número de alunos.

sexual e vieses inconscientes). É possível incluir ações relacionadas a outros temas, como idade, caso os alunos apresentem interesse durante as discussões.

Os grupos terão 25 minutos para elaborar a agenda de trabalho. É desejável que, ao final desse tempo, cada grupo escreva as suas ações em um *flipchart* e apresente de forma resumida em 3–5 minutos as ações para todos os participantes.

Para auxiliar a visão de todas as ações sugeridas, sugere-se que o professor anote na lousa (conforme quadro 1b) as ações apresentadas por cada grupo, já desconsiderando as ações similares entre eles. Assim, ao final das apresentações, o grupo terá uma visão total das ações propostas para cada pilar.

3.6.1.5 Reflexões finais (tempo sugerido: 30 minutos⁹)

Essa é a atividade sugerida para o encerramento da aula. Com base nas atividades e discussões realizadas nas atividades anteriores, espera-se que os alunos tenham adquirido conhecimento sobre vieses inconscientes e como eles afetam as decisões dentro das organizações. Ademais, espera-se que eles tenham idealizado possíveis ações para desenvolver uma agenda de trabalho voltada para diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

O objetivo desse exercício é que cada aluno faça uma reflexão pessoal sobre seu papel como indivíduo na agenda de transformação voltada para a diversidade e inclusão, independentemente de trabalhar em uma organização que desenvolva ou não o tema.

A pergunta a ser trabalhada nesse momento é a pergunta 3 do bloco 1: “Qual o seu papel como agente transformador na construção de uma agenda de diversidade e inclusão no seu ambiente de trabalho?”

Orienta-se que o professor estimule todos os alunos a darem um breve relato sobre como cada um pode fazer a diferença no seu dia a dia para gerar uma mudança.

Para finalizar a aula, sugere-se que o professor compartilhe com os alunos o vídeo “O amor não tem rótulos”¹⁰.

⁹ Tempo estimado para uma turma de até 20 alunos. O tempo deverá ser ajustado de acordo com o número de alunos.

¹⁰ Disponível em: <http://bit.ly/2Zm6Mni>.

Quadro 1a: Principais desafios de acordo com as informações analisadas (dados demográficos e resultados da pesquisa quantitativa)

Pilar de atuação: principais desafios				
Gênero	Raça	Pessoa com deficiência	Orientação sexual	Vieses inconscientes
<p>- 58% do quadro de colaboradores é composto por mulheres.</p> <p>- As mulheres são maioria em todos os níveis até o primeiro nível de gestão (coordenação) quando a relação de homens e mulheres se inverte.</p> <p>- Conforme vai subindo o nível hierárquico, o percentual de mulheres vai diminuindo, chegando a ser de 0% no Comitê Executivo.</p> <p>- Os resultados da pesquisa apontam que ainda há um percentual relevante de colaboradores com vieses em relação à atuação da mulher no trabalho, com destaque para questões ligadas à ascensão profissional e à maternidade.</p>	<p>- 24% dos colaboradores se autodeclararam negros (pretos + pardos).</p> <p>- A concentração de colaboradores negros está no cargo de entrada (nível operacional).</p> <p>- A representatividade de negros é baixa nos demais níveis hierárquicos da organização, chegando a ser de 0% nos cargos executivos.</p> <p>Principal desafio identificado: trabalhar a inserção de colaboradores negros, principalmente nos demais níveis de entrada (estagiários e analistas).</p>	<p>- A Compra Legal cumpre a cota de 5% de colaboradores com deficiência determinada por lei.</p> <p>- A maioria das pessoas com deficiência está alocada em cargos operacionais. Há baixa representatividade nos demais níveis hierárquicos.</p> <p>Principal desafio identificado: trabalhar o desenvolvimento e a acessibilidade para possibilitar a ascensão profissional dos colaboradores com deficiência.</p>	<p>- A empresa não possui dados demográficos relacionados à população LGBTQ+ dentro do seu quadro de colaboradores.</p> <p>- Os resultados da pesquisa demonstraram que os colaboradores ainda têm receio de assumir sua orientação sexual no trabalho.</p> <p>- A pesquisa também apontou a existência de um ambiente pouco respeitoso, com a presença de piadas e falas constrangedoras.</p> <p>Principal desafio identificado: trabalhar na promoção de um ambiente seguro e respeitoso para os colaboradores LGBTQ+.</p>	<p>- Os resultados da pesquisa demonstraram que os colaboradores ainda têm receio de se expressar abertamente dentro da empresa.</p> <p>- A pesquisa também apontou que uma parcela significativa dos colaboradores não identifica na liderança um apoio para um ambiente de trabalho diverso e inclusivo.</p> <p>Principal desafio identificado: trabalhar a conscientização da liderança e de todos os colaboradores em relação aos vieses inconscientes e seus efeitos.</p>
Principal desafio identificado: trabalhar a promoção e ascensão feminina aos cargos de gestão e liderança.				

Fonte: a autora.

3.7 Análise teórica

3.7.1 Introdução

O caso de ensino Compra Legal tem como tema central a gestão da diversidade e inclusão dentro das organizações. Esse assunto tem tomado uma importância crescente em diversos países e tem sido amplamente discutido dentro e fora das organizações.

De acordo com Pereira e Hanashiro (2010), vivemos em um mundo cada vez mais heterogêneo e composto por diversas culturas. Esse cenário tem impulsionado a necessidade de as organizações gerirem a diversidade em consequência da composição menos homogênea da sua força de trabalho.

A internet e a tecnologia aproximaram realidades antes tidas como distantes e impulsionaram a visibilidade das diferenças existentes entre as pessoas das mais diversas formas, considerando características visíveis, tais como gênero, raça, deficiência e idade, e outras menos visíveis, tais como orientação sexual, modelos mentais, religião, entre outros.

A diversidade tem se apresentado como movimento global que questiona modelos e tradições comuns no ambiente empresarial, que passa a contestar uma cultura baseada no controle e na uniformidade de comportamento desenvolvida há muito tempo dentro das organizações (HANASHIRO; PEREIRA, 2010).

Muitos são os motivos para que as organizações valorizem a diversidade e a inclusão. Entre os principais aspectos, destacam-se o aumento da criatividade e produtividade dos colaboradores, diretamente relacionada à inovação inerente a um ambiente composto por pessoas com características e vivências distintas. Contribuindo para essa visão, Prieto, Phipps e Osiri (2009) reforçam que a gestão da diversidade é uma vantagem competitiva, visto que grupos diversos tomam melhores decisões, além de serem melhores na resolução de problemas.

A gestão da diversidade se apresenta como vantagem competitiva, visto que promover um ambiente composto por colaboradores das mais diversas origens, raça, gênero e orientação sexual, entre outras características, aproxima as empresas do perfil do mercado consumidor e as conecta a outros segmentos de mercado (PEREIRA *et al.*, 2012). Assim, *“entender as diferenças culturais passa a ser uma*

questão central para a sustentabilidade dos negócios” (CARVALHO; HANASHIRO, 2005, p. 12).

A agenda de diversidade e inclusão também está diretamente relacionada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas.

Quando se fala de desenvolver ações e políticas de diversidade e inclusão dentro das organizações, contribui-se de forma importante para os objetivos 5 – *“Igualdade de Gênero: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”*; 8 – *“Trabalho decente e Crescimento econômico: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos”*; e 10 – *“Redução das Desigualdades: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles”* (ONU, 2015).

Além desses motivos, em diversos países, incluindo o Brasil, as organizações têm se deparado com um a ampliação de leis relacionadas à inclusão de grupos considerados como minorias (tais como idosos, pessoas com deficiência etc.) no mercado de trabalho (MENDES, 2005).

Importante destacar que, para o bom funcionamento de programas dedicados à gestão da diversidade dentro das organizações, as iniciativas aplicadas devem apresentar um caráter menos ideológico e mais uma visão estratégica de como a diversidade afeta o negócio (FLEURY, 2000).

As organizações têm um papel importante como motor transformador na agenda de diversidade e inclusão por serem instrumentos-chave na modificação de padrões e comportamentos da sociedade. Com esse cenário mapeado, nota-se que, anualmente, um número cada vez maior de organizações ao redor do mundo tem investido milhões de dólares na promoção de programas voltados à diversidade e inclusão (PRUITT *et al.*, 2018).

Essa é uma longa jornada, composta por diversos pilares de atuação, ações afirmativas, revisão de políticas internas, comprometimento da alta liderança e, acima de tudo, uma grande mudança cultural que passa pela sensibilização de cada indivíduo.

3.7.2 Definição de diversidade

A diversidade representa um fenômeno global e vêm ganhando cada vez mais importância dentro e fora das organizações. Nesse sentido, Carvalho e Hanashiro

(2005) destacam que a velocidade nos meios de comunicação vem reduzindo as fronteiras entre os países e suas comunidades e essa aproximação pede um novo modelo de organização social.

Quando se fala em diversidade, não há uma definição única e uniforme. Para Jesus, Nóbrega e Santos (2014), a diversidade vem sendo conceituada de duas formas. A primeira visão é mais ampla, relacionada às diferenças entre os indivíduos, em que cada ser humano é um ser único; a segunda restringe diversidade às questões comumente relacionadas aos coletivos, como raça, etnia e gênero.

Segundo Fleury (2000, p. 3), *“a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”*. De acordo com Cox (1991), a diversidade representa a interação de grupos de diferentes identidades culturais dentro de uma mesma organização.

Para entender as relações que compõem o trabalho de gestão da diversidade, é necessário falar dos conceitos de “maioria” e “minorias” e como essas relações interferem diretamente nessa agenda. Nesse contexto, entende-se como minoria não necessariamente o grupo em menor número, mas sim um grupo social que dispõe de pouco poder, e dessa forma, acaba tendo menos acesso aos recursos econômicos e sociais.

Para Alves & Galeão-Silva (2004), o grupo tido como minoria, ao dispor de menor poder, sofre com a dependência social estabelecida na relação com o grupo identificado como maioria.

Fleury (2000) reforça que esse conjunto de pessoas é composto por grupos com maior e com menor representatividade. Os grupos tidos como maioria são aqueles que ao longo da história tiveram uma relação de poder, dominação e privilégios sobre os demais.

Para alguns autores, a diversidade vai além das características facilmente identificadas. De acordo com Sales (2017), ao se pensar sobre diversidade no ambiente de trabalho, é necessário considerar características visivelmente identificadas, como gênero e raça, intituladas pelo autor como a ponta do *iceberg*, bem como características mais complexas para identificação, paralelamente identificadas como base do *iceberg*, como orientação sexual e repertório cultural.

Segundo Ely e Thomas (1996), a diversidade deve ser entendida muito além da inserção de diferentes grupos identitários: o seu maior valor está em trazer para dentro das organizações novas perspectivas, vivências e pontos de vista.

Para Hanashiro e Pereira (2010, p. 680), “*diversidade é um fenômeno complexo. Todos nós temos várias identidades cultural e social, ou seja, somos diversos em diferentes dimensões, mais ou menos visíveis*”.

Assim, falar de diversidade não deve limitar-se a uma única definição, pois comporta diferentes realidades individuais e culturais. Esse é um tema crescente, que acompanha a evolução da sociedade dentro e fora das organizações.

3.7.3 Diversidade do mundo

A diversidade em sua essência é uma característica inerente à espécie humana. Em uma perspectiva histórica, podemos inferir a Declaração dos Direitos Humanos da ONU, realizada em 1948, como um marco no reconhecimento formal das diferenças entre os seres humanos (FREITAS, 2016).

A agenda de diversidade e inclusão como frente de trabalho dentro das organizações tem como ponto de partida trabalhos originados nos Estados Unidos e no Canadá. Em meados da década de 60, esses países sofreram grande pressão por parte de organizações políticas voltadas, principalmente, para a inclusão racial. Nesse cenário, são elaboradas algumas leis com o objetivo de promover igualdade de oportunidade de trabalho e de educação para todos (FLEURY, 2000).

Em 1986, o Canadá promulgou o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*. Ambas as leis têm como base a *Affirmative Action*, regulamentação americana da década de 60 que têm como finalidade a reduzir a discriminação. Essa lei obrigava empresas contratadas pelo governo, assim como as que recebiam qualquer benefício por parte dele, a buscar o balanceamento diverso no seu quadro de colaboradores. Assim, outras legislações locais foram criadas em prol da diversidade.

A partir da década de 80, as organizações americanas passaram a tratar o tema de diversidade e inclusão dentro das suas políticas de gestão e treinamento (SALES, 2017).

3.7.4 Diversidade no Brasil

O trabalho relacionado à gestão da diversidade no Brasil inicia-se na década de 90 por meio de filiais de empresas norte-americanas situadas no país. Nesse caso,

não foi a pressão legal que originou esse trabalho, e sim a influência da matriz que havia décadas já atuava em programas relacionados a diversidade e inclusão (FLEURY, 2000).

No Brasil, encontramos um cenário em que diferenças sociais e econômicas acabam por marginalizar determinados grupos da sociedade, o que impossibilita o acesso à educação, saúde e trabalho, e afeta diretamente o exercício pleno da cidadania (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Freitas (2016) destaca a busca por um Brasil não real – branco, classe média, europeu e com alto nível educacional –, que não corresponde à nossa sociedade de fato. Essa dissonância leva a temer questões relacionadas à diversidade; busca-se, enquanto sociedade, afastar as consequências de um passado tão presente, repleto de desigualdades sociais.

Entre nós, brasileiros, diferenças transformam-se em sinônimo de desigualdade. As primeiras referem-se às condições irreversíveis do ser humano (cor da pele, sexo, orientação sexual, altura, origem étnica), já a desigualdade resulta do tratamento dado às diferenças, é fruto de escolhas históricas de uma sociedade que não se enxerga como resultado de várias cores e presenças. (FREITAS, 2016, p. 15)

Diferentemente do que ocorreu nos Estados Unidos, onde a agenda de diversidade se deu por meio de pressões sociais, aqui no Brasil se percebe um movimento muito mais atrelado ao negócio, em que a diversidade está vinculada a ganhos de resultado (SALES, 2017).

3.7.5 Gestão da diversidade: práticas nas organizações

Para que a agenda de gestão de diversidade alcance os objetivos esperados, é necessário que as organizações reconheçam que precisam alterar os seus processos e procedimentos. Para que haja de fato uma agenda de inclusão, é preciso que as empresas passem por uma mudança cultural em que os colaboradores sejam incorporados e respeitados de fato, com suas diferenças e particularidades, e não simplesmente se adaptem a um modelo preexistente que acabe uniformizando as diferenças (LIFF, 1999).

Hanashiro e Pereira (2010) concluem que, para implementar uma agenda de gestão da diversidade, é fundamental que as empresas se conscientizem de que os processos e procedimentos organizacionais foram elaborados por grupos dominantes. Assim, é necessária uma revisão sob uma nova óptica, que considere a realidade e diferentes pontos de vistas dos grupos tidos como minorias.

Neste contexto, é fundamental que sejam observadas e consideradas as relações de poder existentes na sociedade que refletem nas organizações. Para Brah (2006, p. 373), o poder é constituído performativamente em práticas econômicas, políticas e culturais, e através delas.

As organizações precisam estar cientes do seu papel transformador dentro da sociedade em relação à agenda de diversidade e inclusão. Isso porque todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm em sua cultura premissas que podem tanto reproduzir quanto abrandar práticas preconceituosas que multiplicam comportamentos históricos dos grupos dominantes dentro das empresas (FREITAS, 2016).

De acordo com estudo realizado por Fleury (2000) com um grupo de empresas brasileiras que atuam na gestão da diversidade, as frentes de trabalho para implementar um programa voltado para a diversidade e inclusão estão pautadas em ações voltadas aos processos de atração e seleção (essas iniciativas visam aumentar a participação de grupos tidos como minoritários e/ou discriminados ao longo da história); ações de treinamento (voltados para educação e sensibilização da liderança e dos demais colaboradores em relação à importância da diversidade, além de temas como respeito às diferenças); e, por fim, uma frente relacionada à comunicação, para multiplicar o conhecimento sobre a frente de gestão de diversidade entre os seus colaboradores.

Somam-se a essas iniciativas a criação de grupos de afinidade: mulheres, negros, LGBTQ+, pessoas com deficiência, gerações, entre outros. A formação desses grupos tem como objetivos a construção de uma rede de apoio, um ambiente seguro para compartilhamento de ideias e soluções para aumentar a diversidade e inclusão no trabalho. Dessa forma, o grupo trabalha para minimizar as barreiras relacionadas à trajetória dessas pessoas dentro das organizações (BRUNSTEIN; JAIME, 2009).

De acordo com estudo realizado por Hanashiro e Pereira (2010), as práticas de diversidade dentro das organizações encontram apoio e resistência tanto por parte

dos grupos que se beneficiam diretamente das ações quanto do por parte dos que não o fazem.

É importante estar atento para uma visão comumente adotada dentro das organizações, que massifica os seus colaboradores em siglas e posições hierárquicas (IRIGARAY; SARAIVA, 2009); não olhando, assim, para as particularidades de cada indivíduo.

Nesse sentido, muitas organizações vêm instituindo ações para garantir maior diversidade no seu quadro de colaboradores. Segundo Hanashiro e Pereira (2010, p. 674), “as organizações buscam introduzir práticas que espelhem a demografia da sociedade em que estão inseridas”.

3.7.6 Agenda de diversidade e inclusão: principais pilares de atuação

Conforme mencionado anteriormente, não há uma visão uniforme sobre o conceito de diversidade. No entanto, para possibilitar a gestão dessa agenda, as organizações têm adotado, em sua maioria, as seguintes frentes de atuação: gênero, com foco na ascensão de mulheres; raça, para inclusão de negros no quadro de colaboradores; LGBTQ+, para promoção de um ambiente seguro e respeitoso independentemente da orientação sexual; e pessoa com deficiência, para promoção da acessibilidade que busca real inclusão no ambiente de trabalho.

Muitas organizações têm adotado ações afirmativas como forma de promover a diversidade e inclusão. O ponto de partida para a definição de uma ação afirmativa é que as construções sociais e culturais não são naturais, e sim oriundas da interação entre os seres humanos nas mais diferentes esferas sociais. Nesse sentido, para reverter um cenário de desigualdade de determinado grupo, faz-se necessária a intervenção por meio de medidas que revertam o quadro de exclusão.

Para Alves e Galeão-Silva (2004), considera-se uma ação afirmativa um bloco de políticas direcionadas para determinados indivíduos ou grupos sociais que historicamente sofrem a exclusão e têm o acesso negado a diferentes oportunidades. Dessa forma, o papel da ação afirmativa é prover condições para que grupos historicamente discriminados tenham o acesso de forma igualitária às oportunidades e benefícios sociais.

Entre as práticas mais comuns, destacam-se ações direcionadas para a contratação de determinados grupos, com foco principalmente em negros, pessoas

com deficiência e mulheres em carreiras comumente dominadas por homens, como as relacionadas à tecnologia. Nesse sentido, as empresas têm realizado eventos de atratividade direcionados exclusivamente para esses públicos, assim como têm revisto critérios de seleção, como a retirada do inglês como item obrigatório dos processos seletivos, bem como a criação de programas de formação e mentoria dedicados aos grupos citados anteriormente.

3.7.6.1 Pilar de gênero

As desigualdades culturais e sociais atreladas às mulheres são uma triste realidade há séculos. Geração após geração, as mulheres enfrentam barreiras e sofrem discriminação e violência dentro e fora das organizações.

Dentro de um contexto histórico, Gonçalves *et al.* (2016) destacam que o trabalho feminino teve ascensão na Europa no período pós-guerra em consequência da escassez de mão de obra masculina. Além de proporcionar maior acesso ao trabalho, essa nova dinâmica social promoveu novas experiências relacionadas à liberdade vivenciadas pelas mulheres.

Um marco importante na luta pela igualdade de direitos entre homens e mulheres foi a criação da Organização das Nações Unidas em 1945 (CUNHA, 2015). A igualdade entre gêneros está presente no artigo 1º da Declaração Universal do Direitos Humanos, que diz: *“Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade”*.

Outros avanços se seguiram até que, em 2000, com a realização da Cúpula do Milênio por meio da ONU, 189 países criaram a Declaração do Milênio. Entre as diversas metas estabelecidas para erradicar a extrema pobreza do mundo, o compromisso destacava a questão da igualdade entre gêneros entre seus valores e princípios: *“A Igualdade: Nenhum indivíduo ou nação deve ser privado da possibilidade de se beneficiar do desenvolvimento. A igualdade de direitos e de oportunidades entre homens e mulheres deve ser garantida”* (ONU, 2000, p. 3).

Dando continuidade a esta agenda, em 2015, a ONU elaborou os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que têm a finalidade de promover uma agenda universal de prosperidade para as pessoas e para o planeta até 2030. Entre os conceitos trabalhados, foi estabelecido o ODS 5 – *“Alcançar a igualdade de gênero*

e empoderar todas as mulheres e meninas”. Entre os desafios listados dentro do objetivo, consta: 5.5 – *“Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”* (ONU, 2000).

De acordo com Maume (2015), a luta pela igualdade nas relações de trabalho entre homens e mulheres está associada a dois movimentos: o primeiro ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho, que naturalmente expõe as desigualdades existentes, e o segundo, mais recente, à maior participação dos homens nas tarefas domésticas e nos cuidados com a família. Esse avanço, no entanto, ainda não é suficiente para mudar aspectos culturais que relacionam as mulheres às tarefas domésticas e de cuidadora.

Betiol e Tonelli (1991) destacam que a participação das mulheres no universo público do trabalho foi permitida, em grande parte, em carreiras que requerem características consideradas femininas pelo senso comum.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a participação das mulheres em trabalhos remunerados vem crescendo nas últimas décadas, a ponto de a ser equilibrada com a dos homens em alguns países. No entanto, um estudo divulgado pela organização em 2018 aponta que a diferença salarial mundial entre mulheres e homens ainda é de 18,8% (OIT, 2019).

O mesmo estudo aponta que, somando-se as horas com trabalho remunerado e as horas com o trabalho não remunerado relacionado aos cuidados com casa e familiares (crianças e idosos), as mulheres possuem uma jornada de trabalho superior à dos homens.

Para Silva (2016), essa configuração social que atrela a mulher aos cuidados da casa e dos familiares vem mudando por meio de programas educativos, políticas públicas e ações afirmativas que visam promover equidade de oportunidade e equilíbrio nas relações entre homens e mulheres.

3.7.6.1.1 A questão de gênero no Brasil

A equidade de gênero no Brasil enfrenta dificuldades sociais e culturais presentes em muitos países pelo mundo. De acordo com os dados divulgados em 2018 pela Pesquisa Nacional por amostra de domicílio contínua realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres representam 51,7%

da população residente, enquanto os homens somam 48,3% da população. No entanto, de acordo com dados divulgados pelo Ministério do Trabalho, em 2016 as mulheres representavam 44% das vagas formais no mercado de trabalho (IBGE, 2019d).

Mesmo com um aumento na participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas, um levantamento realizado pelo Instituto Ethos (2016) sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas apontou que a representatividade feminina cai conforme a escalada hierárquica dentro das organizações, chegando a ser somente 11% nos Conselhos de Administração.

Quando se observam os números das organizações, nota-se que mesmo com uma representatividade semelhante nos cargos de entrada em relação aos homens ainda é pequeno o número de mulheres nos cargos de liderança (TONELLI, 2018).

Dados da PNAD divulgados em 2018 destacam que as mulheres brasileiras dedicam 21,3 horas semanais para os trabalhos e/ou cuidados domésticos com os familiares, enquanto os homens dedicam 10,9 horas (IBGE, 2019c, p. 9). O estudo aponta que, mesmo em situação em que o homem e a mulher possuem uma ocupação remunerada, ainda há um desequilíbrio em horas dedicadas às funções do lar. Um estudo realizado por Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) apontou que a sobrecarga de trabalho realizado pelas mulheres tem efeito importante na sua produtividade e consequente manutenção no mercado de trabalho.

Assim, muitas mulheres acabam desistindo da carreira em consequência de uma organização social que lhes impõem a responsabilidade dos cuidados domésticos e familiares, mesmo que elas também se dediquem à contribuição financeira da família.

Outro destaque é referente à diferença salarial entre homens e mulheres no Brasil. Um estudo realizado sobre estatísticas de gênero pelo IBGE aponta que as mulheres recebem em média 25% a menos do que os homens, considerando as mesmas funções (IBGE, 2019b, p. 4).

Importante destacar que as desigualdades aumentam quando se fala da mulher negra no Brasil. Inúmeras são as dificuldades e barreiras relacionadas a raça que se somam ao gênero. De acordo com os dados da PNAD (*ibidem*, p. 6), o volume de mulheres brancas com ensino superior é 2,3 vezes maior do que o de mulheres pretas e pardas. As barreiras de acesso à educação se refletem na empregabilidade e na

carreira da mulher negra no Brasil. Assim, o levantamento divulgado pela PNAD em 2018 também aponta que o número de mulheres negras em cargos gerenciais em relação aos homens negros é menor do que a mesma relação entre homens e mulheres brancas.

Para que essa realidade seja modificada, são necessárias políticas públicas, apoio da sociedade civil e a participação das organizações por meio de ações afirmativas e reestruturação dos modelos de trabalho que reforçam as barreiras existentes para a ascensão das mulheres no trabalho.

3.7.6.1.2 Ascensão das mulheres nas organizações

Quando se fala sobre o pilar de gênero dentro das organizações, os pontos de destaque são a ausência de mulheres nos cargos de liderança e a diferença salarial que ainda persiste entre homens e mulheres.

De acordo com Madalozzo (2008), um dos principais fatores que afetam o crescimento das mulheres na carreira está associado ao custo-benefício na relação casa-trabalho. Visto que a remuneração muitas vezes não é condizente com o trabalho realizado, o que não permite que essas mulheres possam deixar os seus filhos em boas escolas ou com cuidadores qualificados, entende-se que o trabalho fora de casa não compensa.

Um estudo realizado pela Escola Brasileira de Economia e Finança da Fundação Getúlio Vargas demonstrou que 47,8% das mulheres estavam fora do mercado de trabalho um ano após o início da licença-maternidade (SANTOS, 2019). Isso demonstra o impacto que a maternidade tem na carreira das mulheres, visto que muitas têm que interrompê-la por não ter com quem deixar os filhos.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019, tradução nossa) elencou 15 barreiras para a liderança feminina:

1. Mulheres têm mais responsabilidades domésticas e familiares do que os homens;
2. Papéis atribuídos pela sociedade a homens e mulheres;
3. Cultura corporativa masculina;
4. Mulheres com experiência insuficiente em posições centrais de negócio;
5. Poucos exemplos de mulheres na liderança (*role models*);

6. Homens não são incentivados a cuidar das tarefas domésticas e familiares;
7. Falta de política e programas para promoção de igualdade de gênero nas empresas;
8. Existência de estereótipos contra mulheres;
9. Falta de treinamento de liderança para mulheres;
10. Ausência de soluções flexíveis de trabalho;
11. Ausência de estratégia para a retenção de mulheres qualificadas;
12. Viés de gênero presente no processo de recrutamento e promoção;
13. Posições de liderança geralmente consideradas trabalho masculino;
14. Políticas de igualdade de gênero em existentes, mas não implementadas;
15. Legislação trabalhista inadequada e não discriminatória.

Para reverter esse cenário e permitir igualdade de oportunidade entre homens e mulheres, todos devem estar envolvidos em debates de conscientização de seus papéis nas empresas e na sociedade como um todo. Para cada uma das barreiras citadas, é possível listar uma série de ações que passam pela conscientização de homens e mulheres e seus respectivos papéis na sociedade, como revisão de políticas internas das organizações relacionadas aos critérios nos processos seletivos, definição de políticas afirmativas para a promoção de mulheres nos cargos executivos, processos de tutoria e uma agenda de treinamentos dedicada à capacitação das mulheres para cargos de liderança, entre tantas outras ações.

Segundo Silva (2016), para garantir a manutenção das mulheres no mercado de trabalho e permitir a sua ascensão, as empresas precisam adotar medidas que eliminem as barreiras culturais existentes, tais como: modelos mais flexíveis de trabalho, auxílio-creche ou creche na empresa, jornadas reduzidas de trabalho e trabalho remoto.

A autora ainda ressalta que, além das ações táticas, é necessária uma mudança cultural dentro da organização voltada para a conscientização de todos os colaboradores em relação aos estereótipos relacionadas às mulheres e, conseqüentemente, ao seu papel na sociedade. É fundamental que todas as políticas de flexibilização sejam adotadas para homens e mulheres, ressaltando-se a importância do equilíbrio entre os gêneros no mercado de trabalho assim como nas atividades domésticas e no cuidado com os familiares.

Um estudo realizado por Cunha (2015) apontou que, para que o processo de equidade entre homens e mulheres tenha o resultado esperado dentro das organizações, são necessários o apoio da liderança e a estruturação de um programa institucional que envolve processos, investimentos e acompanhamento de indicadores e resultados.

Para que essa mudança realmente aconteça, toda a organização deve estar atenta às ações tomadas diariamente que impactam a carreira e a permanência das mulheres no mercado de trabalho.

3.7.6.2 Pilar de raça

3.7.6.2.1 O racismo no Brasil

A questão racial no Brasil tem como raiz a escravidão, que durou mais de 300 anos. Essa realidade histórica se reflete na enorme desigualdade social que perdura até os dias de hoje.

Ao contrário do cenário norte-americano, em que a segregação racial explicita o racismo existente na sociedade, no Brasil, ocorre o “racismo cordial”, que camufla muitas vezes o grande racismo estrutural da sociedade (OLIVEN, 2007).

Para Gonçalves *et al.* (2016), uma das principais dificuldades relacionadas à tratativa do tema racial dentro da agenda de gestão da diversidade está relacionada ao “mito da democracia racial brasileira”, que pressupõe que existe um convívio harmonioso entre brancos, índios e negros.

Assim, um dos grandes desafios para trabalhar a questão racial é a não percepção do racismo estrutural entre a maioria branca presente nas organizações:

As pesquisas sobre preconceito racial entre os habitantes das cidades brasileiras normalmente revelam o descompasso entre a visão dos indivíduos acerca da sociedade, onde se reconhece a existência do racismo, e a autopercepção do preconceito, na qual as pessoas afirmam não ter atitudes racistas” (CECCHETTO; MONTEIRO, 2006, p. 3).

De acordo com a classificação utilizada pelo IBGE, são consideradas negras pessoas que se autodeclaram como pretas ou pardas. De acordo com essa

classificação, 9,3% da população se autodeclarou como preta e 46,5% como parda, o que totaliza 55,8% de negros na população brasileira de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), realizada em 2018 (IBGE, 2019d).

Importante ressaltar que no Brasil existe uma forte correlação entre o tom da pele e a discriminação sofrida. Nesse sentido, o fenótipo, composto por tom da pele, tipo de cabelo e traços faciais, é a base para o preconceito e seus desdobramentos econômicos e sociais.

De acordo com os dados divulgados no Relatório Anual das Desigualdades Raciais no Brasil (2009-2010), o racismo estrutural existente no Brasil reflete em uma menor expectativa de vida para os negros, menos acesso à saúde e índices menores de educação, o que consequentemente afeta a empregabilidade dos negros no país (CARVANO, 2019).

No Brasil, a população negra está exposta continuamente a desvantagens que se somam ao longo da vida. As privações começam na infância, com a escassez do acesso à saúde e ao ensino e se estendem por toda a vida. Henriques (2001) destaca que a redução das desigualdades sociais e raciais no Brasil está atrelada ao acesso e à qualidade da educação oferecida à população negra no Brasil.

Para se falar de racismo, é necessário compreender as questões relacionadas à branquitude e suas decorrências nas relações de poder diárias na sociedade brasileira. Brancos e negros ocupam historicamente posições diferentes nos mais diversos ambientes. É comum a convivência em ambientes onde há uma demarcação social e cultural em que os brancos ocupam as posições de poder e destaque econômico enquanto os negros, as de subserviência e desfavorecimento econômico.

Podemos pensar a branquitude como um dispositivo que produz desigualdades profundas entre brancos e não brancos no Brasil, em nossos valores estéticos e em outras condições cotidianas de vida, em que sujeitos brancos exercem posições de poder sem tomar consciência deste *habitus* racista que perpassa toda a nossa sociedade. (SCHUCMAN, 2012, p. 29)

Os negros, maioria no Brasil (IBGE, 2017), ainda são minoria nos ambientes de poder. Como Henriques (2001) destaca, as diferenças entre brancos e negros são regulares, com os negros sempre em desvantagem.

3.7.6.2.2 Ações afirmativas para combater o racismo

O debate sobre a questão racial no Brasil está presente há mais de um século, no entanto, as políticas públicas ganharam força nas últimas décadas. Silvério (2002) destaca que, a partir de década de 90, os movimentos negros se fortaleceram no país e contribuíram para dar visibilidade às questões raciais no Brasil, tendo como um marco importante a criação do Grupo de Trabalho Interministerial (GTI), cujo objetivo é o debate e a elaboração de políticas voltadas para inclusão e valorização da população negra.

Em 2001, o tema ganhou visibilidade social com a III Conferência Mundial de Combate ao Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata. Nesse fórum, o Brasil se comprometeu formalmente a adotar políticas públicas que visam reduzir as desigualdades provenientes de uma construção histórica sociocultural (HERINGER, 2003).

Em 2000, foi promulgada a primeira lei relacionada à adoção de cotas no Brasil, a Lei Estadual nº 3.524, que prevê que 50% das vagas nas universidades estaduais do estado do Rio de Janeiro sejam destinadas para estudantes das redes públicas de ensino. No ano seguinte, a Lei Estadual do Rio de Janeiro nº 3.708 regulamentou que ao menos 40% das vagas nas universidades estaduais do estado sejam destinadas para estudantes negros.

Nos anos seguintes, universidades em outros estados brasileiros também passaram a adotar a Lei de Cotas. No âmbito federal, adoção de critérios raciais para as vagas nas universidades federais passou a vigorar em 2012 com a Lei nº 12.711, que foi regulamentada pelo Decreto nº 7.824.

Alguns resultados já podem ser observados, de acordo com a série histórica do IBGE divulgada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) em 2012: 13% dos brasileiros matriculados no Ensino Superior eram negros. Esse número cresce a cada ano e em 2017 já representava 32% do total (SINOPSES, 2019). Esse é um avanço importante para que os índices de empregabilidade da população negra no Brasil avancem também.

3.7.6.2.3 Inclusão racial nas organizações

Ações afirmativas realizadas pelo Estado, como a Lei de Cotas nas universidades, são medidas importantes para dar acesso à educação, mas não são

suficientes para desarticular mecanismos centenários que perpetuam as desigualdades raciais no Brasil. Assim, as organizações têm papel importante na promoção de ações afirmativas internas para a promoção de equidade de oportunidades para pretos e pardos, para que a cor da pele não seja uma barreira para contratação, permanência e promoção.

Há uma certa resistência à implementação de ações afirmativas relacionadas à questão racial nas organizações; resistências essas pautadas no discurso da meritocracia, em que o esforço de cada indivíduo deve ser proporcionalmente reconhecido e recompensado. Esse discurso, no entanto, não leva em consideração o fato de que cada pessoa parte de um ponto diferente, de acordo com fatores individuais e sociais. De acordo com Aristóteles (1984), com o princípio da isonomia ou da equidade, é necessário tratar os iguais de maneira igual e os diferentes de maneira diferente.

Assim, a função de ações afirmativas visa reparar desigualdades históricas permitindo igualdade de acesso às oportunidades de trabalho e crescimento de carreira dentro das organizações. Nesse sentido, Myers (2003) aponta a importância do acompanhamento dos indicadores demográficos, porcentagem de colaboradores negros em relação ao total, de colaboradores negros por nível hierárquico, entre outros indicadores. Esse acompanhamento é fundamental para mensurar os desafios enfrentados e os avanços obtidos com a agenda de diversidade e inclusão.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2019) sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas destaca que os negros representam 57,5% dos contratados no cargo de aprendiz, nível este em que é necessário apenas o Ensino Médio. Já as vagas de estágio, em que é necessário cursar o nível superior, a representatividade cai para 28,8%. Logo, observa-se a diminuição da participação dos negros em toda a hierarquia, que chega a apenas 4,7% de representação no quadro executivo.

Necessário destacar ainda que o desafio da representatividade aumenta quando se fala da mulher negra no mercado de trabalho. Para esse grupo da população, some-se ao racismo o sexismo, que potencializa os preconceitos e as barreiras existentes para a empregabilidade da mulher negra, independentemente da sua escolaridade (TONELLI, 2018).

Tal cenário tem levado as organizações a rever os seus processos seletivos, principalmente os programas de estágio, em que critérios de seleção são barreiras

para a contratação de candidatos negros. Entre as principais mudanças, estão a retirada do inglês fluente como uma exigência, dado que a grande maioria das vagas não necessita dessa habilidade para serem cumpridas. Entende-se que tal habilidade pode ser adquirida posteriormente com bolsas-auxílio e programas internos de formação.

Outra regra que vem sendo modificada é a idade-limite para participação nos processos para contratação de estagiários. Isso porque, em razão de fatores socioeconômicos, em muitos casos a população negra precisa priorizar o trabalho e não consegue dar sequência aos estudos universitários logo após a conclusão do Ensino Médio.

Além dessas ações, a mudança mais expressiva nos processos seletivos em busca de maior diversidade e expansão da contratação de candidatos negros é a retirada do filtro de seleção que permitia que somente alunos de universidades consideradas de ponta pudessem participar dos processos.

Todas essas mudanças buscam eliminar os mecanismos que perpetuam os privilégios e as desigualdades existentes na população. Além dessas ações, muitas organizações vêm instituindo programas seletivos exclusivos para candidatos negros, além de fomentar programas para formação e ascensão de carreira, tais como programa de tutoria com acompanhamento dos executivos. Essas ações têm como objetivo promover a igualdade de oportunidade, considerando-se que o ponto de partida em relação aos aspectos sociais e econômicos, na maioria das vezes, é diferente para negros e brancos.

3.7.6.3 Pilar LGBT+

A população LGBT+ ainda encontra um ambiente de trabalho repleto de preconceitos e discriminação. Atualmente, o Brasil figura na liderança de violência contra a população LGBT+ no mundo. De acordo com um levantamento realizado pela Comissão Interamericana de Direitos Humanos no final de 2018, o Brasil registra uma morte a cada 16 horas motivada por questões relacionadas à orientação sexual e identidade de gênero (PREITE, 2019).

Nesse cenário, as organizações têm um papel fundamental na busca pela conscientização e criação de um ambiente de respeito para os seus colaboradores

homossexuais, bissexuais e transgêneros, além de promover o debate positivo na sociedade.

3.7.3.6.1 Histórico do movimento LGBT+

De acordo com Silva (2006), o movimento homossexual teve seu início no século XIX na Alemanha, onde ocorreram as primeiras manifestações públicas relacionadas à emancipação das questões ligadas à sexualidade gay e lésbica. Tal movimento deu origem a futuras organizações na Europa e nos Estados Unidos nas décadas seguintes.

Um marco importante no ativismo LGBT+ ocorreu em 28 de junho de 1969, no bar Stonewall Inn, localizado na cidade de Nova York, quando frequentadores entraram em confronto com policiais. O estopim para o confronto teria sido a agressão a uma lésbica por parte dos policiais, que havia algum tempo já extorquiam os frequentadores do bar (SALES, 2017).

No ano seguinte à rebelião de Stonewall, mais de 10 mil homossexuais se reuniram para marchar nas ruas de Nova York, dando continuidade ao movimento pelos direitos LGBT+. Desde então, o dia 28 de junho é considerado o Dia Internacional do Orgulho LGBT+. Para celebrar a data, em muitos lugares do mundo, é realizada a Parada do Orgulho LGBT+.

Ainda de acordo com Sales, o movimento homossexual no Brasil surgiu em meados da década de 70. Um marco importante na formação do movimento LGBT+ no Brasil foi a criação do jornal *Lampião da Esquina*, que se propunha a denunciar as diferentes formas de discriminação para as minorias e solidarizar com elas, com destaque para a população LGBT+.

No final da década de 70, formou-se o primeiro movimento homossexual no Brasil, o Núcleo de Ação pelos Direitos Homossexuais, que depois passou a se chamar Somos – Grupo de Afirmação Homossexual (*ibidem*). Nas décadas seguintes, o movimento pelos direitos LGBT+ cresceu de forma expressiva no Brasil. A Parada do Orgulho LGBT+ é realizada em dezenas de cidades, com destaque para a Parada do Orgulho LGBT+ de São Paulo. Nascida em 1997 e com mais de 3 milhões de participantes atualmente, é considerada a maior parada do mundo (ESTADÃO, 2019; PARADASP, 2019).

3.7.3.6.2 Principais definições e nomenclaturas

A tabela 7 busca resumir de forma didática as principais nomenclaturas e conceitos relacionados às questões de gênero e orientação sexual. Importante destacar que a tabela a seguir não é exaustiva e não tem a pretensão de abranger todas as definições sobre o tema.

Tabela 7: Principais termos utilizados nos estudos sobre gênero e sexualidade

Conceito	Definição aproximada
Sexo	É uma classificação biológica e está relacionada a produção hormonal, capacidade reprodutiva e genitália. Está no nível "machos" e "fêmeas". Indica como a pessoa foi identificada ao nascer.
Gênero	Pode ser compreendido como uma construção sociocultural que tem início mesmo antes do nascimento. Determina expectativas sociais, acesso a oportunidades e definição dos papéis esperados de homens e mulheres.
Identidade de gênero	É o gênero com o qual a pessoa se identifica e cujo reconhecimento reivindica. Pode ou não estar alinhado ao gênero atribuído no nascimento.
Cisgênero	Abrange as pessoas que se identificam com o gênero atribuído no momento do nascimento.
Transgênero	Engloba pessoas que não se reconhecem no gênero atribuído no momento do nascimento.
Intersexual	Pessoa que nasceu com as características biológicas dos dois sexos. No passado costumavam ser chamadas de "hermafroditas".
Homem transexual	Pessoa que reivindica reconhecimento social e legal como homem. No nascimento, foi identificada como do sexo feminino.
Mulher transexual	Pessoa que reivindica reconhecimento social e legal como mulher. No nascimento, foi identificada como do sexo masculino.
Travesti	Trata-se de uma identidade em disputa, eminentemente latino-americana, e não há consenso absoluto acerca da melhor definição. Algumas travestis são pessoas que não se identificam com a classificação binária homem-mulher, e entendem-se como integrantes de um terceiro gênero. O processo de identificação pode ser marcado por posicionamento político e recortes de classe e raça (...). Deve-se utilizar o artigo feminino, ou seja, "a travesti".
Não binário	Pessoa que não se identifica com nenhum dos gêneros ou se percebe como uma combinação deles. Refutam o sistema binário homem-mulher. Em inglês, <i>genderqueer</i> .
Orientação afetivo-sexual	Identifica a atração afetivo-sexual. Não tem linearidade obrigatória com a identidade de gênero. Assim, pessoas transgênero também podem ter diferentes orientações afetivo-sexuais.

Continua

Conceito	Definição aproximada
Assexual	Pessoa que não sente atração sexual por pessoas de qualquer gênero. Podem, no entanto, desenvolver relações e parcerias afetivas.
Heterossexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero diferente daquele com o qual se identifica.
Homossexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero igual àquele com o qual se identifica. Podem ser gays ou lésbicas.
Bissexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por indivíduos de qualquer gênero.

Fonte: Sales, 2017, pp. 29-30.

3.6.7.3.4 Pilar LGBTQ+ dentro das organizações

Conforme citado anteriormente neste trabalho, a gestão da diversidade é um diferencial para a produtividade e retenção de talentos dentro das organizações.

Nesse sentido, é fundamental que as organizações trabalhem o respeito e a inclusão independentemente da orientação sexual e identidade de gênero dos seus colaboradores. Muitas vezes, os colaboradores homossexuais vivem em estado de angústia e autoanulação por não poderem assumir a sua orientação sexual e/ou identidade de gênero no ambiente de trabalho.

Um estudo realizado por Ragins e Cornwell (2001) apontou que colaboradores que sofreram discriminação no ambiente de trabalho apresentaram um índice menor de satisfação, menor comprometimento com a organização e maior probabilidade de buscar novas oportunidades no mercado. Assim, as empresas precisam criar uma atmosfera segura e acolhedora que propicie um ambiente produtivo para todos.

De acordo com uma pesquisa recente realizada por Sales (2017), as questões relacionadas à inclusão e ao respeito à população LGBTQ+ vêm ganhando força nas organizações. No entanto, nota-se uma lacuna na realização de ações afirmativas por parte das empresas, como as comumente realizadas para atração e seleção de mulheres, negros e pessoas com deficiência (DINIZ *et al.*, 2013).

Para que as ações implementadas sejam bem-sucedidas, é necessário que a organização seja preparada culturalmente para receber tais mudanças; caso contrário, ações afirmativas podem gerar o efeito reverso e causar ainda mais discriminação no ambiente de trabalho (RAGINS; CORNWELL, 2001).

Um aspecto importante na construção de uma cultura inclusiva para a população LGBTQ+ é a formalização de um canal de denúncias. É necessária a

implementação de um canal de comunicação sigiloso e seguro para que os colaboradores possam relatar episódios de assédio e violência vividos e ou presenciados dentro das empresas; e, como consequência, que os agressores sejam identificados e medidas corretivas sejam aplicadas (DINIZ *et al.*, 2013).

Para a implementação da gestão da diversidade para a população LGBT+ dentro das organizações, é fundamental um processo de conscientização e educação de todos em busca de um ambiente de trabalho respeitoso.

3.7.6.4 Pilar da Pessoa com Deficiência

Muitos são os desafios quando se fala da inclusão das pessoas com deficiência (PcD) no mercado de trabalho. Esses desafios passam por questões de escolaridade e de acessibilidade, bem como pela falta de conhecimento geral da população sobre o assunto, que acarreta preconceitos e desvalorização das pessoas com deficiência.

De acordo com Lima *et al.* (2013, p. 60), *“esses estereótipos e preconceitos impedem a visualização de potencialidades individuais de PcD, pois não lhes são dadas oportunidades para que suas capacidades venham à tona”*.

Em relação aos aspectos sociais, Ferreira e Rais (2016) destacam que muitas pessoas não sabem como se comportar na presença de uma pessoa com deficiência, e a falta de conhecimento e convívio leva muitas vezes ao distanciamento e à não aceitação.

Os dados divulgados pelo IBGE no Censo de 2010 (IBGE, 2019a) apontam que 24% da população brasileira – ou seja quase 46 milhões de pessoas – declaram ter ao menos um tipo de dificuldade relacionada às habilidades mapeadas pelo Censo (visual, auditiva, locomoção) ou declaram possuir alguma deficiência intelectual.

Para Lima *et al.* (2013, p. 49) o trabalho é uma forma importante de inclusão das pessoas com deficiência na sociedade por fortalecer a inserção na sociedade muito além da sua finalidade produtiva:

O trabalho também é uma possibilidade de inserção social, devido ao encontro do trabalhador com muitos outros dentro do mesmo espaço ou fora dele, deixando de ser apenas uma atividade para ser também uma forma de relação social.

Nesse sentido, há uma série de legislações que visam garantir a participação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. As legislações começaram a tomar forma em meados da década de 90 com a promulgação da Lei nº 8.213/1991, que define que as empresas que tiverem 100 ou mais colaboradores em seu quadro de empregados devem preencher de 2% a 5% das suas posições com pessoas reabilitadas ou pessoas com deficiência. A proporção para essa inclusão segue a seguinte determinação: até 200 colaboradores, 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%; e, acima de 1.000, 5%.

De acordo com dados divulgados pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), em 2017 foram divulgadas 441,3 mil contratações de pessoas com deficiência no Brasil, o que representou um aumento de 5,5% de novas posições em relação ao ano anterior. Essas contratações consideram todos os tipos de deficiência e estão subdivididas da seguinte forma: 48,2% correspondem a deficientes físicos; 18,9% a deficientes auditivos; 14,1% a deficientes visuais; 8,8% a pessoas reabilitadas; 8,3% a deficientes intelectual; e 1,7% a pessoas com deficiência múltiplas (PDET, 2019).

Esses avanços demonstram que a lei de apoio a empregabilidade das pessoas com deficiência é benéfica, visto que promovem a colocação profissional dessa população. No entanto, a lei por si só não garante a inclusão efetiva dessas pessoas no mercado de trabalho. É necessário o esforço individual para se manter no mercado e a busca constante por novos aprendizados para todas as pessoas, com ou sem deficiência (LIMA *et al.*, 2013).

3.7.6.4.1 Empregabilidade das pessoas com deficiência dentro das organizações

Para as pessoas com deficiência, o trabalho está diretamente relacionado à independência, além de ser um importante fator na inserção social dessas pessoas na sociedade.

De acordo com Lima *et al.* (2013), o trabalho é fundamental para quebrar um preconceito que vincula as pessoas com deficiência a uma incapacidade produtiva e à dependência de suas famílias ao longo da vida.

Para que haja uma real inclusão das pessoas com deficiência dentro das organizações, é fundamental que as empresas se atentem às questões relacionadas à acessibilidade. Importante ressaltar que a acessibilidade passa por questões arquitetônicas, atitudinais e de comunicação (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2010). As

barreiras arquitetônicas constituem obstáculos relacionados à mobilidade física das pessoas com deficiência; as barreiras de comunicação, aos enfrentados na comunicação verbal, escrita ou virtual; e, talvez, uma das mais difíceis de se trabalhar, a barreira atitudinal, envolve uma mudança cultural, que passa pela desassociação dos preconceitos e estereótipos comumente associados às pessoas com deficiência.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas aponta que não chega a 1% a participação das pessoas com deficiência nos cargos de liderança dentro das organizações. Nesse sentido, Lima *et al.* (2013), aponta que a real promoção dos direitos humanos relacionados às pessoas com deficiência só é legítima quando há igualdade de condições para empregabilidade e reconhecimento dentro das empresas.

Assim, é fundamental que as empresas promovam ações de inclusão que vão além dos percentuais de contratação estipulados por lei. Carvalho-Freitas *et al.* (2010) destacam que são necessárias ações efetivas de contratação com critérios que ressaltem as competências das pessoas com deficiência, além do trabalho constante de sensibilização das lideranças e equipes a fim de extinguir os preconceitos associados a essa população.

3.7.7 Vieses inconscientes e suas implicações nas relações dentro das organizações

Desde que nasce, cada indivíduo é exposto a uma infinidade de situações que moldam seus comportamentos. A cultura do local, da família e da comunidade molda a percepção do mundo e o relacionamento em sociedade. Noções de certo e errado, feio e bonito, entre tantas outras, são passadas diariamente e se tornam filtros pelos quais se enxerga o mundo e as pessoas ao redor.

De acordo com Banaji e Greenwald (1995, p. 14) os estereótipos são uma combinação de crenças relacionadas às características de determinado grupo social. As escolhas diárias, incluindo as realizadas dentro das organizações, são feitas com base nesses pré-julgamentos, os quais são os vieses inconscientes. De acordo com Fiarman (2016) os vieses inconscientes são involuntários e, geralmente, não se é consciente de como eles afetam cada um.

Banaji, Bazerman e Chugh (2005) destacam que esses vieses se transformam em favoritismo. Em processos de sucessão, eles tendem a favorecer determinados grupos de que se é parte; por exemplo, da mesma faculdade.

Fiarman (2016) aponta ainda que os vieses estão presentes mesmo em situações opostas a crenças e valores expressados de forma consciente.

Mesmo com uma revisão consciente dos processos e procedimentos internos de atração, seleção e avaliação para que se vençam barreiras que reforçam os preconceitos, é preciso tomar consciência também sobre os próprios vieses e como eles afetam escolhas e decisões.

Nesse sentido, Alves e Galeão-Silva (2004) destacam que a gestão da diversidade passa por mudanças que vão além das alterações em políticas e procedimentos internos: para promover a mudança desejada, é necessário uma transformação cultural e novos comportamentos.

Para Banaji, Bazerman e Chugh (2003), os vieses inconscientes influenciam diretamente uma série de ações e decisões tomadas por gestores dentro das organizações e são determinantes em situações de recrutamento, avaliação de desempenho, retenção de talentos e trabalho em equipe.

3.7.7.1 Testes de Associação Implícita (IAT)

Nos anos 90, Anthony Greenwald, Mahzarin Banaji e Brian Nosek, desenvolveram o Teste de Associação Implícita¹¹. O objetivo do teste é demonstrar as associações inconscientes realizadas em relação às questões de gênero, raça, orientação sexual, entre outros temas. De acordo com Bellack (2015), o teste costuma surpreender quem o realiza por revelar vieses e crenças que as pessoas desconheciam ter em relação a determinados grupos.

De acordo com Banaji, Bhaskar e Brownstein (2015), os testes demonstram que mesmo pessoas que conscientemente não têm intenção de discriminar determinado grupo acabam apresentando comportamentos discriminatórios automaticamente, de maneira inconsciente.

Sabemos que a mente humana desenvolve maneiras únicas e especializadas de processar

¹¹ Disponível em: <https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil>.

informação. Algumas são capazes de produzir pensamentos reflexivos, deliberados e conscientes alinhados com códigos morais e intenções desejadas, já outras são arquivadas de uma maneira mais automática, inconsciente e explícita (*ibidem*, p. 183, tradução nossa).

Os testes IAT são gratuitos e podem ser realizados por qualquer pessoa. O objetivo é permitir que cada indivíduo possa tomar consciência sobre os próprios vieses e, assim, adote medidas para alterar seus pensamentos e tomar decisões realmente alinhadas com suas intenções (BELLACK, 2015).

O processo de conscientização é uma jornada de autoconhecimento. É necessário ter vontade e predisposição para perceber-se preconceituoso. A consciência por si só não elimina as inúmeras associações equivocadas que estão enraizadas na mente. Todavia, ao se tomar consciência desses vieses, consegue-se colocar em segundo plano os pré-julgamentos e ensejar novas perspectivas. Somente com um novo olhar para o mundo será possível fazer escolhas alinhadas às intenções conscientes.

Assim, é fundamental, dentro da agenda de gestão da diversidade nas organizações, que a conscientização sobre os vieses inconscientes e suas implicações diárias sejam debatidas com a liderança e com todos os colaboradores. Somente conhecendo os próprios vieses cada indivíduo pode mudar comportamentos preconceituosos e discriminatórios; e somente com a eliminação de tais comportamentos é possível ter um ambiente respeitoso e inclusivo.

3.7.8 Dificuldades enfrentadas na gestão da diversidade

A gestão da diversidade dentro das organizações traz inúmeros benefícios, conforme apontado anteriormente. Entretanto, a consolidação de uma agenda de trabalho voltada para a diversidade e inclusão apresenta uma série de desafios.

Entre as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações na implementação da gestão da diversidade, encontram-se a descrença e o questionamento dos próprios colaboradores em relação às ações implementadas e seus respectivos benefícios, bem como a discriminação com pessoas que se beneficiam das ações afirmativas. Somam-se ainda as dificuldades enfrentadas para

alterar de fato políticas administrativas relacionadas à recursos humanos para torná-las inclusivas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Além das mudanças em políticas e procedimentos, é necessário que as organizações promovam um ambiente inclusivo. Não adianta só buscar a diversidade: é necessário criar condições para que os grupos minoritários dentro das organizações tenham de fato as mesmas oportunidades, não só na entrada, mas ao longo de toda a carreira. Nesse sentido, Saji (2005) destaca que as barreiras enfrentadas pelos grupos trabalhados na gestão de diversidade vão além das ações afirmativas. É fundamental que as empresas criem ambiente para que todos possam exercer o seu potencial.

Hanashiro e Pereira (2010) destacam que, ao implementar uma agenda de gestão de diversidade dentro das organizações, as empresas devem se preparar para receber diferentes reações por parte dos colaboradores, dado que o tema não é visto de forma positiva para todos. Nesse sentido, é importante que as empresas considerem e deem abertura para as reações favoráveis e contrárias à agenda. Todos devem ser ouvidos para que os diferentes pontos de vista sejam analisados e, assim, o programa de diversidade e inclusão possa ser implementado com sucesso.

Irigaray e Saraiva (2009) trazem reflexões sobre a importância da convergência entre o discurso e a prática das ações voltadas para a gestão da diversidade. Caso a empresa não implemente as ações destinadas à inclusão e diversidade, tem-se um cenário onde tal agenda serve somente como discurso para atrair funcionários, impulsionar a imagem da organização no mercado como empresa socialmente responsável e buscar admiração dos clientes.

Para evitar esse cenário, é necessário um processo contínuo de sensibilização de todos os colaboradores, acompanhamento dos indicadores e implementação de canais de denúncia confiáveis para que se possam relatar casos de discriminação e preconceitos vivenciados.

Mannix e Neale (2005) destacam que, sem os cuidados necessários, as dinâmicas de trabalho promovidas pela gestão da diversidade, em que pessoas com origens e realidades tão diferentes são colocadas em um mesmo ambiente, podem surtir efeitos negativos e provocar conflitos no ambiente de trabalho.

Para que a agenda de gestão da diversidade e inclusão possa apresentar na prática os valores esperados, tais como atração e retenção de talentos, ambiente mais inovador, maior satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho e – talvez o

principal valor atribuído à diversidade – maior representatividade do cliente, é necessário que haja uma predisposição da alta liderança com o tema.

Para alcançar tal comprometimento da alta liderança, é importante que os executivos da organização tenham interação com os grupos trabalhados dentro da agenda de gestão da diversidade (*ibidem*).

Somente com o envolvimento de todos os colaboradores e com o apoio e o exemplo da alta liderança é possível gerar as mudanças culturais dentro das organizações. Essa mudança deve ser pautada em comportamentos diários, baseados no respeito e na equidade de oportunidades oferecidas a todos os colaboradores.

4 AULA-TESTE PARA APLICAÇÃO DO CASO

Visando verificar a aplicabilidade do caso de ensino Compra Legal, foi realizada uma aula-teste para checagem da funcionalidade do material proposto e adequação do conteúdo. A aula foi realizada no dia 15 de julho de 2019, ministrada pelo professor e mestre Ricardo Sales e contou com a presença de nove convidados.

Um dos aspectos principais analisados na aplicação do caso era observar se os alunos se ateriam somente às possíveis soluções apresentadas na narrativa do caso ou se seriam exploradas outras soluções e propostas novas ações. Foi possível observar que, durante a aula-teste, os alunos exploraram outras iniciativas além daquelas sugeridas na narrativa, com base na vivência de cada indivíduo.

Assim, o resultado apresentado pelos presentes, professor e convidados, foi positiva. Ao longo da aula, foi possível observar a reação dos alunos convidados em relação ao tema e à aplicabilidade do conteúdo após a aplicação do caso.

Um dos destaques da aula-teste foram as reflexões dos alunos, principalmente em relação às atividades relacionadas ao Círculo de Confiança e aos resultados dos Testes de Associação Implícita. Em ambos os casos, os alunos se demonstraram surpresos com os resultados apresentados, principalmente em relação aos seus próprios vieses inconscientes.

Ao final da aula, foi realizada uma roda de conversa para a avaliação dos participantes quanto ao caso. Assim, foram realizados alguns ajustes em relação ao tempo proposto e outros na descrição do caso.

A depender da proximidade da turma com o tema explorado no caso, é possível a aplicação de questões mais complexas, como reflexões de intersecção entre os pilares trabalhados no caso. Além disso, deve-se observar o tempo total da aula, considerando-se o tempo dedicado a cada questão e a quantidade de alunos presentes.

A aula-teste reforçou a aplicabilidade do caso Compra Legal como um caso inicial para sensibilizações e início das discussões relacionadas à gestão da diversidade dentro das organizações. Para a construção de uma agenda de trabalho de fato, é necessário um aprofundamento maior em cada pilar proposto no material, bem como a adequação à realidade de cada organização.

5 CONCLUSÃO

O tema de gestão da diversidade tem tido cada vez mais destaque dentro e fora das organizações. Muitos são os receios, as dúvidas, e os interesses sobre um tema tão complexo e de fundamental importância para a nossa sociedade.

Nesse sentido, o trabalho proposto tem como objetivos principais trabalhar a conscientização de cada aluno em relação aos seus próprios vieses inconscientes e como eles afetam o dia a dia nas tomadas de decisão dentro das empresas. Em um segundo momento, espera-se que por meio do debate provocado pela análise do caso os alunos possam elaborar uma proposta inicial de trabalho voltada para a gestão da diversidade e inclusão dentro das organizações.

Ao final da aplicação do caso de ensino, espera-se que todos os alunos estejam sensibilizados com o tema e que sejam capazes de provocar reflexões relacionadas à diversidade no seu ambiente de trabalho, independentemente do segmento de mercado em que atuam.

É importante ressaltar que este trabalho é uma sensibilização inicial sobre o tema e não pretende tratar com profundidade nenhum dos grupos de diversidade trabalhados no caso (gênero, raça, LGBTQ+ e pessoa com deficiência), bem como vieses inconscientes. Para que seja possível uma discussão aprofundada sobre cada tema, sugere-se a criação de casos de ensino futuros dedicados a aprofundar a análise para cada pilar.

Destaca-se também que neste trabalho foram considerados os cinco pilares de atuação mais comuns na agenda de gestão da diversidade nas organizações: gênero, raça, orientação sexual (LGBT+), pessoa com deficiência e vieses inconscientes. Além desses pilares, há muitos outros temas que vêm ganhando destaque dentro das organizações, tais como: diversidade geracional e questões relacionadas à empregabilidade e idade, religiosidade, modelos mentais etc. Por ser um trabalho inicial sobre a gestão da diversidade, optou-se por trabalhar os temas mais comuns nessa agenda.

Além disso, é importante destacar que cada vez mais no avanço da agenda da gestão da diversidade é fundamental trabalhar a interseccionalidade entre os pilares de atuação, dado que qualquer ser humano é composto por diferentes características que se cruzam entre gênero, raça, orientação sexual, idade, presença ou não de deficiências, entre tantas outras características.

É necessário que as organizações adotem uma agenda de gestão da diversidade e inclusão buscando a valorização de cada indivíduo, como ser único, repleto de competências e vivências particulares. Ademais, é necessário reconhecer que *“o talento, o brilhantismo, a dedicação, o entusiasmo e o compromisso podem habitar qualquer corpo”* (FREITAS, 2016, p. 15).

É fundamental reforçar que a agenda de gestão da diversidade dentro das organizações vai além da agenda de trabalho interna para os seus colaboradores. Ela permeia também outras partes interessadas, como clientes, governo, fornecedores e a sociedade como um todo. Assim, sugere-se também que sejam elaborados casos de ensino sobre a gestão da diversidade nas organizações considerando-se os demais públicos impactados.

Sabe-se que a jornada de diversidade e inclusão dentro das organizações é longa. Assim, por se tratar de uma mudança cultural que ultrapassa os limites das organizações e se funde na sociedade, tais mudanças levam tempo e requerem muita resiliência para que, de fato, promovam as transformações esperadas e tão necessárias para uma sociedade mais justa e igualitária.

Trabalhar as questões de diversidade e inclusão passa por adotar novas políticas e ações afirmativas, mas principalmente por uma transformação cultural, no qual cada indivíduo deve rever os seus próprios preconceitos e vieses e estar realmente aberto para reaprender a olhar o mundo e o outro com novos olhares – olhares de empatia, amor e igualdade.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. *A crítica da gestão da diversidade nas organizações*. In: RAE, vol. 44. São Paulo, 2004.
- ARISTÓTELES. *Metafísica (livro I e II). Ética a Nicômaco e Poética*. Trad. Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W. D. Ross. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BANAJI, M. R.; BAZERMAN, M. H.; CHUGH, D. *When good people (seem to) negotiate in bad faith*. 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/2SSvnxH>>. Acesso em 7 jul. 2019.
- BANAJI, M. R.; BHASKAR, R.; BROWNSTEIN, M. *When bias is implicit, how might we think about repairing harm?* 2015. *Current Opinion in Psychology*, 6, 183-188.
- BANAJI, M. R.; GREENWALD, A. G. *Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes*. 1995. *Psychological Review*, 102(1), 4-27.
- BELLACK, J. P. *Unconscious bias: an obstacle to cultural competence*. *Journal of Nursing Education*, v. 54, n. 9, p. S63-S64, 2015.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. *As mulheres executivas e suas relações de trabalho*. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.
- BRAH, Avtar. *Diferença, Diversidade, Diferenciação*. In: Cadernos Pagu. Campinas: Núcleo de Estudos de Gênero Pagu, 2006. n.26 pp. 329-376.
- BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. *Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade*. RAE-eletrônica, v.8, n. 2, art. 9, jul./dez., 2009.
- CAPPEL, J.; SCHWAGER, P. *Writing IS teaching cases: guidelines for JISE Submission*. *Journal of Information Systems Education*, 13(4), 287-294. 2002.
- CARVALHO, Sueli G. de; HANASHIRO, Darcy M. M. *Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira*. Revista eletrônica de administração. Porto Alegre, 47 ed., v. 11, n. 5, set/out, 2005.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. *et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência*. RAE, v. 50, n. 3, p. 264-275, jul./set. 2010.
- CARVANO, Luiz M. *et al. (orgs.) Relatório Anual das Desigualdades Raciais no Brasil; 2009-2010*. 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/315Pawe>>. Acesso em: 20 jul. 2019
- CECCHETTO, F.; MONTEIRO, S. *Discriminação, cor e intervenção social entre jovens na cidade do Rio de Janeiro, RJ): a perspectiva masculina*. Estudos feministas. Florianópolis. Jan.-abr. 2006.

COX, T. *The multicultural organization*. Academy of Management Executive, 5(2): 34-47. 1991.

CUNHA, Thalita G. *Igualdade de gênero no ambiente corporativo: desafios, avanços e tendências para grandes empresas com atuação no Brasil*. 2015. Dissertação de mestrado – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, 2015.

DINIZ, A. P. R. et al. *Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais*. Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 13, n. 31, p. 93-114, jan./abr. 2013.

ELY, R.; THOMAS, D. *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. Harvard Business Review, 74, 79–90. Set.-out. 1996.

ESTADÃO Conteúdo. *Prefeitura de SP espera mais de 3 mi de pessoas na parada LGBT de 2019*. 2019. Disponível em: <<http://bit.ly/2OyGYDm>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. *Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 1, n. 59, pp. 108–124, 2016.

FIARMAN, S. E. *Unconscious bias: when good intentions aren't enough*. Educational Leadership, v. 74, n. 3, p. 10-15, 2016.

FLEURY, M. T. *Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras*. In: Revista de Administração de Empresas v. 40, n. 03. São Paulo, 2000.

FREITAS, M. E. *Diversidade: uma realidade incômoda*. GV Executivo, 15(2): 12-15. 2016.

GIL, A. *Elaboração de casos para o ensino de administração*. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 12(2), 7-16.

GONÇALVES, E. B. D. P. et al. *Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras*. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016. DOI: 10.4025/enfoque.v35i1.30050.

HANASHIRO, D. M. M. A.; PEREIRA, J. B. C. *Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a QUESTÃO*. Revista de Administração - RAC, Curitiba, 14(4), 670-683. 2010.

HENRIQUES, Ricardo. *Desigualdade racial no Brasil: evolução das condições de vida na década de 90*. 2001. Disponível em: <<http://bit.ly/2OsHKSh>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

HERINGER, R. *Promoção da igualdade racial no Brasil*. Teoria e Pesquisa, nº 42 e 43, pp. 285-302, 2004.

IBGE. *População chega a 205,5 milhões, com menos brancos e mais pardos e pretos*. 2017. Disponível em: <<http://bit.ly/2TgHFAd>>. Acesso em 05 ago. 2019.

_____. *Censo Demográfico. Tabela 1.3.1 Brasil*. Disponível em: <<http://bit.ly/2Yh1EV4>>. Acesso em: 07 jul. 2019a.

_____. *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/2yteVKE>>. Acesso em: 8 jul. 2019b.

_____. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Outras formas de trabalho*. 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/2KhH1xX>>. Acesso em: 8 jul. 2019c.

_____. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Características gerais dos domicílios e dos moradores 2018*. 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/2My2q9b>>. Acesso em: 20 jul. 2019d.

IIZUKA, E. S. *O método do caso de Harvard: reflexões sobre sua pertinência ao contexto brasileiro*. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

ILO. *A quantum leap for gender equality: for a better future of work for all*. 2019. P. 42. Disponível em: <<http://bit.ly/318NceJ>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2KjuEBt>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

IRIGARAY, H.A.R; SARAIVA, Luiz Alex Silva. *Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?* Revista de Administração de Empresas. V. 40, n.3, p. 337 – 348, jul/set 2009.

JESUS, G. A.; NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N. *Um estudo entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras*. Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 39, p. 194-209, 2014.

LIFF, S. 1999. *Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise?* Human Resource Management Journal, v. 9, pp. 65-75, 1999.

LIMA, M. P. *et al.* *O sentido do trabalho para pessoas com deficiência*. Revista de Administração Mackenzie, 14, 42-68. 2013.

MADALOZZO, Regina. *Gênero e Desigualdade*. GV-executivo, v. 7, n. 6, p. 34-39, nov.-dez. 2008.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo; SHIRATORI, Ludmila. *Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?* Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 18, n. 2, mai-ago. 2010.

MANNIX, E., NEALE, M. *What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations*. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 31–55. 2005.

MAUME, D. J. *Can men make time for family? Paid work, care work, work-family reconciliation policies, and gender equality*. *Social Currents*, 3, 43–63.

MENDES, R. H. *Diversidade humana nas organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

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

OLIVEN, Arabela Campos. *Ações afirmativas, relações raciais e política de cotas nas universidades: uma comparação entre os Estados Unidos e o Brasil*. Educação, Porto Alegre, S, v. 1, n. 61, pp. 29-51, jan.-abr. 2007.

ONU. *Nações Unidas: Declaração do Milênio*. 2000. Disponível em: <<http://bit.ly/2T0uweo>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

_____. *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2SV2CR2>>. Acesso em 20 jul. 2019.

ORENSTEIN, E. G. *The Business Case for Diversity*. *Financial Executive*, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 22–25, 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/2KwjY2L>>. Acesso em: 28 jul. 2019.

PARADASP. *Quem somos*. 2019. Disponível em: <<http://bit.ly/2MqxiZ3>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

PDET. *Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2017*. Análise dos Principais Resultados, Sumário Executivo, p. 14. 2017. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

PEREIRA, J. C. et al. *Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor*. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 10, n. 2, p. 81-100, mai./ago. 2012.

PINTO, Célia Regina Jardim. *Uma história do feminismo no Brasil*. São Paulo, Perseu Abramo, 2003.

PREITE, Wanderlei, Sobrinho. UOL. *Brasil registra uma morte por homofobia a cada 16 horas, aponta relatório*. 2019. Disponível em: <<http://bit.ly/2KfDRuS>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

PRIETO, L. C.; PHIPPS, S. T. A.; OSIRI, J. K. *Linking workplace diversity to organizational performance: a conceptual framework*. *Journal of Diversity Management*, 4(4), 13-22. 2009.

PRUITT, A.S. *et al. 5 things we learned about creating a workplace diversity program.* Harvard Business Review, 2018.

RAGINS, B. R.; CORNWELL, J. M. *Pink Triangles: antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees.* Journal of Applied Psychology, 86: 1244-1261. 2001.

SAJI, G. S. M. *Gestão da diversidade no Brasil: a apresentação de um modelo brasileiro.* Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

SALES, Ricardo Gonçalves de. *Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT.* Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017, 135p.

SANTOS, Gilmara. Folha de S.Paulo. *Metade das mulheres perde emprego após licença-maternidade.* 2017. Disponível em: <<http://bit.ly/2YsF0nO>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

SCHUCMAN, L. V. *Entre o “encardido”, o “branco” e o “branquíssimo”: raça, hierarquia e poder na construção da branquitude paulistana.* Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2012.

SILVA, Alessandro Soares. *Marchando pelo arco-íris da política: a parada Orgulho LGBT na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal.* 2006. 636 f. Tese. (Doutorado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SILVA, Ana Luíza Ribeiro da. *Uma análise das práticas de gestão de pessoas das organizações sob a ótica da diversidade de gênero.* 2016. 25f. Monografia – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, MG, 2016.

SILVÉRIO, V.R. *Ação afirmativa e o combate ao racismo institucional no Brasil.* Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 117, p. 219-246, nov. 2002.

SINOPSES Estatísticas da Educação Superior – Graduação. *Matrículas nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância*, por Cor / Raça, segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES – 2012 e 2017 (item 1.10). Disponível em: <<http://bit.ly/2OGOSL1>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

TONELLI, Maria José. *O desafio da diversidade.* Disponível em: <<http://bit.ly/317ZELS>>. Acesso em: 20 jun. 2018.