

# A percepção de trabalhadoras sobre as políticas de gestão de diversidade organizacional: representatividade e pertencimento

Mônica Gurjão Carvalho<sup>1</sup>

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (São Paulo, SP, Brasil)

Clauber Silva do Nascimento<sup>2</sup>

Universidade São Judas Tadeu (São Paulo, SP, Brasil)

Thamires Pires<sup>3</sup>

Universidade São Judas Tadeu (São Paulo, SP, Brasil)

Por meio de pesquisa de campo qualitativa, este estudo busca compreender as diferentes possibilidades de alcance de programas de diversidade em trabalhadoras de grupos sociais distintos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três trabalhadoras de empresas que contam com programas de diversidade. A análise se deu a partir da abordagem da psicologia sócio-histórica, dado seu caráter dialético, tendo como ferramenta metodológica principal a análise dos núcleos de significação. Os resultados indicam influência positiva da existência de programas de diversidade organizacional no sentimento de pertencimento organizacional dos trabalhadores que compõem esses grupos. Também se observou que dificuldades relacionadas à identificação com os grupos de diversidade podem levar trabalhadores a não aderirem a essas políticas organizacionais. Conclui-se que empresas com programas de diversidade efetivos apresentam maiores chances de atração e retenção de pessoas pertencentes a grupos minorizados, entretanto essa eficácia está diretamente ligada à adesão dos trabalhadores às iniciativas de diversidade promovidas pelas organizações.

Palavras-chave: Psicologia organizacional, Psicologia sócio-histórica, Diversidade.

The perception of female workers about organizational diversity: representativeness and belonging

By a qualitative field research, this study sought to understand the different possibilities of diversity programs to reach workers from several social groups. Semi-structured interviews were carried out with three workers from companies that have diversity programs. The analysis was based on socio-historical psychology due to its dialectical character, having as its main tool the analysis of meaning cores. Results indicate the positive influence of organizational diversity programs on organizational belonging for workers who make up these groups. This study also observed that difficulties related to identification with diversity groups can lead workers to fail to adhere to these organizational policies. This research concluded that companies that have effective diversity programs show greater chances of attracting and retaining people belonging to minority groups. However, this effectiveness is directly linked to the adherence of workers to the diversity initiatives promoted by organizations.

Keywords: Industrial and organizational psychology, Socio-historical psychology, Diversity.

1 <https://orcid.org/0000-0001-9534-5818>

2 <https://orcid.org/0009-0002-6258-7794>

3 <https://orcid.org/0009-0008-3162-5560>

## Introdução

Segundo o dicionário online Michaelis (2015), a palavra diversidade vem do latim, *diversitas*, e pode significar “variedade”, “diferença”, “variação”. Todavia, o termo parece não alcançar a magnitude do debate político e social que vem atingindo a nossa sociedade sobre a temática. Rogério Junqueira Lopes (Lopes, 2017), doutor em sociologia, ao ser entrevistado sobre a temática afirma que diversidade se tornou uma palavra de ordem em torno da qual existem entendimentos distintos, e que em detrimento de tal aspecto circulam em nosso cotidiano noções muito vagas sobre diversidade e seus efeitos.

Concernente a esse aspecto a diversidade pode se relacionar às diferentes linguagens, nacionalidades, regionalidades, religiosidades, como também para representar a diversidade étnico-racial, de gênero, orientação sexual (LGBTQIA+), juventude, ou pessoas com deficiência. Além disso, dentro dessa variedade de atributos pode se referir a indivíduos e/ou grupos. Portanto, conforme nos afirma Thomas (*apud* Nkomo & Cox, 1999) ao falar de diversidade não estamos falando sobre algo que está

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

Diante dessas diversas concepções e conceitos, diversidade tem se tornado um campo de disputa de tal modo que é, também, uma discussão envolvendo aspectos econômicos e políticos. Assim, o debate sobre diversidade no sistema capitalista neoliberal tem se transformado em um commodity, um ativo econômico e político que parece valorizar as empresas e organizações que exercem práticas ditas diversas e desvaloriza as que não aderem, sendo, quase sempre, a visão ou a prática de diversidade aderida por uma determinada empresa resultado de uma escolha política e/ou econômica que ela decide adotar. Daí a concepção de commodities da diversidade, um campo em que se decide ou não investir e de uma determinada maneira.

Sobre esse intrincado campo, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), defensora do desenvolvimento humano e social, adverte:

Nas nossas sociedades cada vez mais diversificadas, torna-se indispensável garantir uma interação harmoniosa entre pessoas e grupos com identidades culturais a um só tempo plurais, variadas e dinâmicas, assim como sua vontade de conviver. As políticas que favoreçam a inclusão e a participação de todos os cidadãos garantem a coesão social, a vitalidade da sociedade civil e a paz. Definido desta maneira, o pluralismo cultural constitui a resposta política à realidade da diversidade cultural. Inseparável de um contexto democrático, o pluralismo cultural é propício aos intercâmbios culturais e ao desenvolvimento das capacidades criadoras que alimentam a vida pública (UNESCO, 2002, p. 3).

As políticas públicas, considerando a declaração da Unesco, visam garantir a promoção, reparação e inclusão dos cidadãos, de maneira a estimular a convivência harmoniosa e respeitosa entre todos. Uma vez que diversidade virou uma arena de disputa que envolve interesses diversos, torna-se fundamental, conforme a UNESCO, enfatizar a necessidade de práticas políticas públicas que garantam a arena democrática necessária à diversidade. Portanto, além de uma ampla discussão democrática sobre a temática, a implementação ativa e fidedigna de programas de diversidade deve reconhecer as desigualdades sociais em todos os seus tons, isto é, na discriminação, no preconceito, na marginalização e invisibilidade na sociedade.

No Brasil, as políticas de diversidade surgem a partir da década de 1990, com a retomada da democracia e o aumento da pressão exercida pelos movimentos sociais negros e sindicalistas, que cobravam do Estado políticas públicas que pudessem combater as desigualdades sociais e raciais (Myers, 2003).

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), é a partir de 1995 que o governo brasileiro passa a se interessar pelo assunto, solicitando apoio à Organização Internacional do Trabalho (OIT) para implantação de políticas públicas que pudessem promover a igualdade. Assim, foi criado o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (GTEDEO), cuja cooperação resultou em um programa focado no combate à discriminação por raça e gênero, mas que previa ações posteriores focadas também em outros grupos, adaptando sua abordagem e estratégia conforme o caso (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Sob o aspecto legislativo, existem importantes movimentos que visam promover a diversidade e combater a discriminação. A Constituição da República Federativa do Brasil (1988, 05 de outubro), em seu terceiro artigo, preconiza que é papel da república “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”. Esse papel será reforçado por leis e estatutos posteriores que estabeleceram diretrizes para a ação do Estado no intuito de promover a igualdade e a inclusão no mercado de trabalho.

Ressalta-se ainda a Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010, que cria o Estatuto da Igualdade Racial, responsável por, entre outros aspectos, estabelecer a obrigatoriedade do Estado brasileiro em implementar políticas públicas que apoiem a inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho e a tomada de ações para assegurar a igualdade de oportunidades, e a Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, que garante à pessoa com deficiência o direito à igualdade de oportunidades e remuneração igual pelo trabalho de igual valor, além de estabelecer a obrigatoriedade de organizações públicas, privadas ou de qualquer natureza de garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos. Em aspectos práticos da inclusão, em 9 de julho de 2014 foi aprovada a Lei n. 12.990, que em seu primeiro artigo estabelece que:

Ficam reservadas aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União, na forma desta Lei.

Também nesse sentido a Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre as finalidades da previdência social, em seu artigo 93 estabelece que empresas com 100 ou mais empregados deverão preencher seus quadros com uma porcentagem mínima de beneficiários da previdência reabilitados ou pessoas com deficiência habilitadas, nas proporções de: Até 200 empregados, 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%; e de 1.001 em diante, 5% (Lei 8.213/1991).

Destaca-se também o Projeto de Lei n. 5593/2020, que propõe a reserva de 50% das vagas destinadas a aprendizes para pessoas negras, mulheres e pessoas LGBTQIA+ (PL 5.593/2020).

No que tange às práticas para lidar com a diversidade em ambiente organizacional – campo de pesquisa deste trabalho –, o debate se iniciou nos Estados Unidos na década de 1960, com o surgimento das ações afirmativas, que tinham como objetivo diminuir a perseguição sofrida por certos grupos dentro do ambiente de trabalho. Inicialmente focadas em operários perseguidos por serem sindicalizados, as ações obrigavam as empresas a cessarem tais perseguições e remanejá-los às posições hierárquicas em que estariam caso a discriminação não tivesse ocorrido (Saji, 2005). Essas ações, contudo, eram insuficientes para promover um ambiente organizacional diverso, por isso a partir da década de 1980 institui-se a “Lei da Diversidade”, estabelecendo que empresas que contam com determinados números de trabalhadores deveriam ter necessariamente

funcionários de grupos minorizados em sua composição, sendo eles asiáticos, hispânicos, mulheres e indígenas. Em 1991, uma nova formulação da lei abarcou também as pessoas com deficiências físicas (Saji, 2005).

No Brasil, o interesse por esse assunto chegou inicialmente por meio da iniciativa privada, na qual surge um crescente interesse pelo tema ainda em meados dos anos 1990 (Alves & Galeão-Silva, 2004). Esse interesse, entretanto, não se reflete no avanço da literatura especializada, com o primeiro artigo a abordar o tema sendo publicado apenas em 2000 por Maria Tereza Leme Fleury. O texto reúne a experiência de algumas dessas empresas, sobretudo filiais de matrizes norte-americanas, com projetos de gestão de diversidade (Fleury, 2000).

A importação desses projetos, contudo, não foi feita de modo a adaptar-se à complexa estrutura social do país, especialmente racial. Pelo contrário, abraçou ideias problemáticas, como a “Democracia Racial” e a “Tecnocracia”, presentes no arcabouço ideológico nacional (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Assim, o apelo a uma tecnologia “neutra” capaz de anular os aspectos intrinsecamente discriminatórios do capitalismo, advindo da tecnocracia, e a dificuldade de entendimento dos mecanismos raciais no país, resultantes de décadas de propagação das ideias de democracia racial, aliados à transposição mecânica dos processos de inclusão norte-americanos, criam contradições específicas a esses processos de gestão de diversidade. Incapaz de enxergar o problema racial brasileiro, a gestão de diversidade nas empresas instaladas no país eventualmente incorreu em racionalizações do tipo: “não há preconceito contra negros; o que existe é uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas” (Alves & Galeão-Silva, 2004, p. 27).

Por outro lado, sob o ponto de vista organizacional, a pesquisa *Diversity Matters América Latina: Por que empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis, felizes e rentáveis* (Castilho et al., 2020), publicada pela empresa de consultoria empresarial McKinsey & Company, acerca da saúde organizacional das empresas que adotam ações que promovam a diversidade organizacional, revelou que “O compromisso com a diversidade estimula melhores práticas de negócios”, considerando que resulta em:

. . . 152% maior probabilidade de propor novas ideias e tentar novas formas de fazer as coisas; 77% maior de concordar que a organização aplica ideias externas para melhorar sua performance; 76% maior de afirmar que a organização faz uso do feedback de clientes para melhor atender seus clientes; 72% maior de reportar que a organização melhora consistentemente sua forma de fazer as coisas; 64% maior de afirmar que colaboram compartilhando ideias e melhores práticas (Castilho et al., 2020, p. 6).

Diante dos dados apresentados acima, nota-se que empresas com culturas que promovam um ambiente organizacional diverso elevam as performances e resultados organizacionais, apoiando o senso de pertencimento e conexão com os valores e compromissos da companhia (Castilho et al., 2020). Ao que tudo indica, apesar das contradições, diversidade tem se tornado um commodity importante no neoliberalismo, que garante inclusive mais produtividade e lucratividade.

Para refletir sobre esse processo, buscou-se, a partir das bases da Psicologia Sócio-histórica, analisar se os programas de diversidade efetivamente influenciam nas percepções de representatividade e pertencimento das trabalhadoras inseridas em empresas que promovem tais práticas, e se essas percepções se relacionam com o interesse destas em permanecer nesses espaços.

Dada a amplitude dos fenômenos aqui analisados, iniciaremos com uma revisão bibliográfica para que se possa conceituá-los, elucidando sua dinâmica dentro das estruturas organizacionais, assim como o desenvolvimento da Psicologia Sócio-histórica e suas propostas metodológicas utilizadas.

## **Reflexões sobre diversidade e pertencimento**

Gastal e Pilati (2016) estabelecem que o ser humano, ao longo de sua evolução como espécie, sempre se organizou em grupos, o que propiciou maiores chances de sobrevivência aos indivíduos ligados a outros e nos tornou seres sociais que têm uma necessidade fundamental de pertencer a um grupo. Para Tavares (2014, p. 193) essa necessidade definiu não apenas as possibilidades de sobrevivência, mas moldou também nossa identidade e subjetividade. Processos históricos e contextuais afetam nossas relações e promovem divisões sociais nas quais somos inseridos, como classe, raça, gênero e outros. Assim, a autora argumenta que por meio da e nessa segmentação “acentuam-se as semelhanças e diferenças entre os indivíduos e produzem, ao mesmo tempo, sentimentos de pertença a determinados grupos, bem como discriminações e exclusão de outros”. Ainda, conforme Oliveira (2019, p. 40), “uma vez que nos identifiquemos com tal grupo, e nos sintamos parte dele, é normal que comecemos a realizar ações que visem o bem-estar do grupo, como um todo, e de cada um de seus membros”.

Assim, o pertencimento a um grupo é importante não apenas para que possamos desenvolver as capacidades necessárias para subsistência como espécie, mas sua prevalência enquanto sentimento propicia o desenvolvimento de aspectos intra e intersubjetivos, como a alteridade e a preocupação com o bem-estar do outro.

O desenvolvimento do sentimento de pertencimento está, portanto, diretamente relacionado aos fatores comuns aos indivíduos de um mesmo grupo. Para Cousin (2013), o pertencimento é “uma crença ou ideia que une as pessoas, e é expresso por símbolos e valores sociais, morais, estéticos, políticos, culturais, religiosos e ambientais dentre outros de um lugar”. Analisando o desenvolvimento desse sentimento dentro do ambiente organizacional, Oliveira (2019, p. 41) identifica que

. . . é possível que o sentimento de pertencimento seja algo que possa vir a ser desenvolvido por meio de promoções de ações e intervenções, que conecte os funcionários e faça-os se aproximar e se unir com os objetivos da empresa, de forma que eles se apropriem do ambiente e tenham vontade de intervir, de forma a melhorar seu trabalho para alcançar os objetivos da organização.

Assim como o conceito de pertencimento, a representatividade também está diretamente ligada aos laços sociais construídos pelos indivíduos e os diferentes marcadores sociais que eles compartilham. Dess (2022), ao analisar a forma como a representatividade se dá na sociedade brasileira, elucida os diferentes âmbitos em que pode ocorrer. Quando se fala em termos de coletividade, o autor identifica a representatividade como um processo estético, em que a coletividade é formada por meio de características comuns aos indivíduos, tais como raça, gênero ou naturalidade. Identificar em si tais traços permite que o indivíduo se sinta pertencente a tal coletivo, ao passo que enxergá-los no outro possibilita identificá-lo também como representativo dessa coletividade. É importante ressaltar que essa representação não significa, contudo, que o outro abarcará todas as características de cada indivíduo da coletividade, mas apenas aquelas que são comuns ao grupo. O autor exemplifica: “quando vemos uma atriz trans nos palcos, não estamos diante de alguém que traz todas as características dessa população, mas, certamente, aquelas que interferem em sua vida social de forma coletiva” (Dess, 2022, p. 7).

Dess avalia ainda que no Brasil existe outra noção de representatividade, legal e política. Essa noção refere-se ao processo em que um indivíduo se torna representante do grupo, atuando ativamente na sociedade como seu “porta-voz” e desempenhando papel de representante de seus desejos ou defensor de suas necessidades. Esse tipo de representatividade pode ocorrer de diferentes

formas, como em eleições políticas ou no arranjo social, e pode ser retirada do indivíduo caso ele deixe de cumprir com seu papel de defensor daqueles que representa.

Assim, o autor sintetiza a representatividade no contexto brasileiro como “a qualidade que, ao mesmo tempo, gera e é gerada por um organismo representativo quando esse adquire a capacidade de representar esteticamente, politicamente e socialmente determinada coletividade, sendo essa coletividade, na maioria das vezes, um grupo social minoritário” (Dess, 2022, p. 8).

Assim, podemos entender que um ambiente organizacional que promova representatividade e pertencimento para os trabalhadores é um ambiente em que os indivíduos são capazes de identificar em seus pares suas semelhanças e diferenças e, a partir dessa percepção, entender o outro e a si mesmo como membros de um grupo social.

Não se trata, portanto, de atenuar as diferentes camadas de pluralidade presentes na população trabalhadora inserida em determinada empresa sob o véu de uma “igualdade” abstrata. Ao contrário, trata-se de possibilitar que essa pluralidade seja reconhecida e valorizada por essa população, permitindo que seus membros sejam capazes de representar e serem representados enquanto membros de um determinado estrato social.

Para que esse processo de representação, e conseqüente sentimento de pertença, seja possível, torna-se essencial então que esse ambiente abarque a vasta gama de possibilidades presentes na população geral, tornando-se diversa, tanto em termos de heterogeneidade de sua força de trabalho, como definido por Robbins (2009), quanto em termos de representação numérica.

Sobre esse segundo ponto, a filósofa Djamila Ribeiro (2019), ao argumentar sobre a importância da representatividade racial, reafirma a necessidade de uma diversidade proporcional de pessoas negras no ambiente de trabalho, sob risco de que este se torne um ambiente suscetível a violências racistas. A autora afirma:

. . . pessoas negras não são todas iguais, e Fulano, por melhor que seja, não pode representar todos os negros. Dessa forma, é preciso romper com a estratégia do “negro único”: não basta ter uma pessoa negra para considerar que determinado espaço de poder foi “dedetizado contra o racismo” (Ribeiro, 2019, p. 26).

Dado o caráter intra e intersubjetivo desses processos e a forma como se apresentam dialeticamente, tanto como fenômenos psicológicos quanto sociais, buscou-se neste trabalho utilizar como abordagem a Psicologia Sócio-histórica, justamente por seu arcabouço metodológico capaz de abarcar uma visão ampla de indivíduo e que considere também os aspectos sociais em seu desenvolvimento (Aguiar & Ozella, 2013).

A Psicologia Sócio-histórica surge no início do século XX, a partir das contribuições de psicólogos soviéticos, notoriamente da psicologia histórico-cultural de Lev Semionovitch Vigotski (1896-1934), tendo como base o materialismo histórico-dialético e uma perspectiva crítica sobre o fazer psicológico (Bock, Gonçalves & Furtado, 2007).

Como abordagem teórico-metodológica, a Psicologia Sócio-histórica se propõe a ir além da simples descrição dos dados, buscando a gênese dos fatos, proporcionando uma “apreensão mais global do sujeito” (Aguiar & Ozella, 2013, p. 319). Tal forma de análise coaduna com a proposta deste estudo, uma vez que entendemos que a diversidade não pode ser pensada unicamente sob uma visão geral e objetivista, pois existe sempre um sentido subjetivo criado pelo indivíduo. Buscar esse sentido significa que nos interessam as vivências emocionais, as experiências subjetivas.

Entre as propostas metodológicas utilizadas pela abordagem, destaca-se os núcleos de significação (Aguiar & Ozella, 2006), que podem ser entendidos como uma abordagem para compreensão do indivíduo a partir de seu relato. A utilização dos núcleos de significação se dá

ante a necessidade de uma ferramenta capaz de capturar não apenas o falado pelos participantes, mas a subjetividade de suas falas, em um movimento metodológico que buscará a significação presente em seus discursos.

Utilizando-se da dialética, essa proposta busca analisar e discutir criticamente os sentidos, significados e as mediações que permeiam a existência humana. Aguiar e Ozella (2006, p. 255) afirmam: “Nossa tarefa, portanto, é apreender as mediações sociais constitutivas do sujeito, saindo assim da aparência, do imediato, e indo em busca do processo, do não dito, do sentido”.

Ao justificarem a necessidade de criação dos núcleos, Aguiar, Soares e Machado (2015, p. 60) argumentam que “os elementos determinantes das formas de significação da realidade não estão ao alcance imediato do pesquisador. O real não se resume à sua aparência”. Assim, o processo utilizado pelos núcleos de significação se dá por meio das seguintes etapas: seleção de pré-indicadores; aglutinação dos indicadores; construção dos núcleos de significação e análise dos núcleos de significação, sobre que discorreremos com maior detalhe com o procedimento de análise de dados (Aguiar, Soares & Machado, 2015).

A principal motivação para sustentar este estudo reside no desejo de contribuir com a ampliação de produções científicas sobre a efetividade dos programas de diversidade nas organizações, e se a sua existência influenciam nos sentimentos de representatividade e pertencimentos dos trabalhadores.

Este trabalho visou, portanto, analisar os aspectos envolvidos nos processos de Gestão de Diversidade dentro das organizações, ampliando o entendimento de seu impacto na subjetividade dos trabalhadores. O tema da gestão da diversidade é de especial interesse, tendo em vista a importância da luta contra todas as formas de discriminação nos mais variados âmbitos da sociedade, especialmente no ambiente organizacional, campo de análise deste trabalho.

## **Método**

### ***Tipo de pesquisa***

Trata-se de pesquisa de campo qualitativa, visando analisar os aspectos singulares e subjetivos dos participantes, privilegiando não somente a quantidade de sujeitos, mas a qualidade de seus relatos.

### ***Participantes***

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram convidadas três participantes que estão empregadas atualmente, conforme Quadro 1. Todas são brasileiras, mulheres cisgênero, sendo duas brancas e uma preta, com idades entre 21 e 31 anos. Quanto à orientação sexual, duas identificam-se como heterossexuais e uma como bissexual. Uma das participantes é uma pessoa com deficiência. Enquanto duas participantes estão em seus empregos de um a três anos, outra está há mais de seis anos em seu trabalho atual. Em relação ao grau de instrução, uma das participantes tem o ensino superior incompleto, outra, completo e a terceira, pós-graduação completa. Apenas uma das participantes é casada, as demais são solteiras, sendo a participante casada a única a morar com o(a) companheiro(a); as demais moram com seus pais em casas alugadas. Nenhuma das participantes declarou ter filhos(as). Todas as participantes exercem cargos de nível analista em suas respectivas empresas, com faixa salarial entre 3 e 6 mil reais. Como critério de participação foram selecionadas participantes com no mínimo 18 anos, brasileiras, de qualquer nacionalidade, que trabalham há pelo menos um ano em uma organização que tenha programa de gestão de diversidade.

**Quadro 1: Dados sociodemográficos das participantes**

Item	Participantes		
	Anahí	Marsha	Lélia
Idade	31	21	24
Naturalidade	Brasileira	Brasileira	Brasileira
Raça	Branca	Branca	Preta
Pessoa com deficiência	Sim	Não	Não
Identidade de gênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero
Orientação sexual	Heterossexual	Bissexual	Heterossexual
Estado Civil	Casado(a)	Solteiro(a)	Solteiro(a)
Tem filhos	Não	Não	Não
Com quem reside atualmente	Companheiro (a)	Pais	Pais
Tipo de moradia	Próprio	Aluguel	Aluguel
Local de residência	São Bernardo do Campo, SP	São Paulo, SP	São Paulo, SP
Escolaridade	Pós-graduação completa	Ensino Superior incompleto	Ensino Superior completo
Está trabalhando atualmente	Sim	Sim	Sim
Tempo no atual emprego	+ 6 anos	1 a 3 anos	1 a 3 anos
Qual Cargo/Função	Analista júnior	Analista de treinamento	Analista comercial
Faixa Salarial	Entre R\$3.000,00 a R\$6.000,00	Entre R\$3.000,00 a R\$6.000,00	Entre R\$3.000,00 a R\$6.000,00

### ***Instrumentos e procedimento de coleta de dados***

Utilizou-se como instrumentos: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que permitiu às participantes conhecerem os procedimentos da pesquisa, assim como seus aspectos éticos; questionário sociodemográfico, construído pelos pesquisadores para compreensão do perfil das candidatas e sua condição social, como situações de vulnerabilidade ou privilégios, evidenciada pelo nível de escolaridade, renda salarial, imóveis próprios ou alugados, região residencial, entre outras características; roteiro de entrevista semiestruturada, também elaborado pelos pesquisadores, que permitiu interação e escuta ativa diante dos conteúdos singulares e subjetivos das participantes para análise e reflexão profunda dos significados, sentidos e mediadores apresentados.

A forma de captação se deu a partir da divulgação online da pesquisa por meio das redes sociais dos pesquisadores. Os interessados em participar do projeto respondiam ao TCLE e ao questionário sociodemográfico. Em seguida, após análise dos formulários recebidos, realizou-se, de forma online, entrevistas semiestruturadas com as participantes selecionadas.

### ***Procedimento de análise de dados***

Trata-se do método elaborado por Aguiar e Ozella (2006) acerca dos núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. A metodologia possibilita analisar os pré-indicadores mediante observação, escuta, áudio descrição e transcrição. Tais procedimentos e materiais serão organizados e destacados por intermédio da leitura flutuante, conforme cita Aguiar e Ozella (2006, p. 230): “Irão emergindo temas os mais diversos, caracterizados por maior frequência (pela sua repetição ou reiteração), pela importância enfatizada nas falas dos informantes, pela carga emocional presente, pelas ambivalências ou contradições, pelas insinuações não concretizadas, etc.”. As concordâncias e discordâncias evidenciadas na entrevista serão fundamentais para imersão na realidade do participante.

Construídos os pré-indicadores, a análise segue com o processo chamado de aglutinação, que propõe uma revisão dos diversos elementos encontrados previamente, para iniciar o processo

de seleção dos conteúdos e indicadores que realmente “nos permitam caminhar na direção dos possíveis núcleos de significação” (Aguiar e Ozella 2006, p. 230).

O núcleo de significação realiza a atividade central da metodologia, que, após a aglutinação, identifica e nomeia os conteúdos genuínos e essenciais do indivíduo por meio da técnica de articulação. Tal procedimento “tem como critério a articulação de conteúdos semelhantes, complementares ou contraditórios” (Aguiar & Ozella, 2006, p. 231) exibidos pelo sujeito na construção dos sentidos e significados.

O desenvolvimento da pesquisa articula as técnicas e fundamentos empíricos descritos por Aguiar & Ozella (2006), conduzem para a interpretação dos núcleos de significação, criados propositalmente para compreender o autêntico significado e sentido das palavras, e evidencia como ele contempla a dimensão do universo do sujeito.

### ***Disposições éticas***

Para realização desta pesquisa foram tomados os devidos cuidados éticos. O projeto foi inserido na Plataforma Brasil e submetido ao comitê ético de pesquisa da Universidade São Judas Tadeu (USJT), sendo aprovado com o número CAAE: 47165421.5.0000.0089.

## **Resultados e discussão**

Considerando o processo descrito quanto à análise de dados, destacaram-se os seguintes núcleos:

### ***Eu não vou trabalhar pra você!***

De acordo com Bock, Gonçalves e Furtado (2007, p. 56), “a sociedade requer atenção a suas novas e múltiplas características. Isso torna necessário declarar o fim das metanarrativas em todas as suas formas, já que as metanarrativas buscam explicações únicas para a diversidade”. Tal concepção revela o fim dos modos de produção e discursos generalistas e homogêneos sobre a diversidade, reforçando a necessidade de representatividade e pluralidade na sociedade. Pensando nesse eixo atrelado ao mundo do trabalho, as participantes relatam:

Se a empresa não tiver um grupo de diversidade e inclusão dentro da empresa, ela não trabalhar com esse conceito, ela vai ter o risco de ter pessoas que não querem trabalhar lá. . . . Não faz parte dos meus valores enquanto humana, e eu não vou entrar na tua empresa, eu não vou trabalhar pra você, e se eu entrar e me sentir mal dentro desse ambiente, eu vou sair. A empresa não quer perder, né? (L.).

Quando você não tem diversidade, não procura, não consegue ser uma empresa ativa e que desenvolve, . . . você tem o risco de não ser uma empresa [em] que as pessoas querem trabalhar e ter esse sucesso todo (A.).

Castilho et al. (2020, p. 4) destacam:

O mundo verá mudanças nas preferências e expectativas dos indivíduos – como cidadãos, funcionários e consumidores. À medida que as preferências evoluem, as instituições que se reinventarem para extrair o máximo proveito dos melhores insights e previsões alcançarão sucesso desproporcional.

Essa análise representa uma mudança social, indicando que trabalhadores têm observado cada vez mais seus próprios interesses pessoais e escolhas profissionais ao optarem ou não pelo trabalho em determinada organização. O relatório complementa: “Os líderes precisarão recorrer aos pontos fortes de todos os indivíduos em suas organizações para encontrar oportunidades de restabelecer e adaptar suas operações” (Castilho et al., 2020, p. 4). As participantes se posicionam de forma enfática sobre o poder de escolha profissional, sendo crucial a empresa ter políticas de diversidade que contribuam com a inclusão dos grupos minorizados.

Uma empresa que ela não tem um programa de diversidade, eu acho que ela tá fadada realmente, porque é o futuro, né? Eu acho que, a partir do momento que você se limita a um perfil de colaboradores, você tá se limitando em tantos aspectos, tantas novas ideias, tanto que você não tem, sabe? E é claro, óbvio, que a gente não pode esquecer o fato de que você tá criando realmente uma rede de conhecimento que abrange não só aquela bolhazinha ali das mesmas pessoas, dos mesmos jeitos, da mesma classe social. Então é muito interessante saber o que que pessoas fora dessa bolha têm a trazer; e a empresa que não tá pensando isso, ela vai perdendo muito (M.).

A diversidade eu vejo como a importância tanto da representatividade, de realmente trazer pessoas que são menos favorecidas às riquezas, e olhar de fato a questão de equidade (L.).

A consultoria Great Place to Work (GPTW) (2020) expõe que um dos principais desafios das empresas é o índice de rotatividade, ou seja, a média de trabalhadores que optam por não permanecerem nas organizações comparada à quantidade que deseja. Sobre essa temática, as participantes apontam:

A diversidade não é só você trazer as pessoas, mas mantê-las, né? Eu acho que esse foi o pulo do gato, acho que essa foi a principal questão que eu senti uma diferença muito significativa (L.).

A diversidade, pra mim ela significa não apenas você correr atrás de preencher uma determinada cota de pessoas, dentro de certas definições e parâmetros, mas também você ter formas de manter aquela pessoa ali, desenvolver ela dentro do âmbito profissional, né? A diversidade, quando eu penso na diversidade, nesse mundo capitalista, é isso que me vem à mente (M.).

Mas o que precisa ser feito ainda é sensibilizar as pessoas e dar oportunidade para todos. E, de maneira mais específica, da pessoa com deficiência; é olhar a pessoa além da deficiência, é um que a pessoa que vai conseguir chegar em vários outros lugares e não só a empresa contrata e acha que a pessoa vai ficar o resto da vida na mesma função e fazendo a mesma coisa (A.).

A pesquisa sobre diversidade explica que:

Os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade desejam permanecer mais tempo e aspiram alcançar níveis mais altos na organização. Esses funcionários têm probabilidade 36% maior do que seus pares de outras empresas de relatarem que desejam permanecer três anos ou mais na mesma empresa. E eles são 15% mais propensos a expressar seu desejo de serem promovidos (Castilho et al., 2020 p. 11).

Os relatos das participantes reforçam essa análise e apontam impactos para a saúde mental das pessoas que estão em organizações que não contam com clima e cultura organizacional diversa:

Eu acredito que é a estagnação, porque a diversidade, ela é uma ferramenta muito poderosa em muitos sentidos. Mas como funcionária de uma empresa que eu tenho contato constante com pessoas dos mais diversos *backgrounds* e das mais diversas vivências, gostos, preferências, tudo, eu sinto que agregou muito pra mim no pessoal e no profissional, né? (M.).

Seria um ambiente super nocivo pra mim, porque eu ia olhar pro lado, eu não ia ver pessoas parecidas comigo, eu não ia me sentir confortável em expor o que eu penso, eu não ia me sentir confortável em colocar as minhas ideias no papel, implementar e enfim, né, trazer algo de diferente pra empresa. Isso seria um bloqueio, né? É emocional mesmo (L.).

Bock et al. (2007, pp. 171-172) destacam:

O indivíduo se constrói numa relação de mediação com o meio social e, portanto, saúde e doença estarão sendo construídas nesse processo. Assim, será na vivência da dialética constante da subjetivação e objetivação que o indivíduo irá se constituindo, constituindo também suas formas de pensar, sentir, agir, além de construir e expressar nesse processo suas formas de escolher.

Considerando tais elementos, são visíveis as razões pelas quais as entrevistadas expõem de forma unânime a importância do pensamento crítico e a observação das manifestações que se perpetuam nas organizações, principalmente em relação aos posicionamentos e políticas de diversidade.

As implicações de todas essas condições no ambiente organizacional tornam claras as escolhas sobre desejar ou não se vincular a uma organização, ponderando se há espaço dentro dela para criação de vínculos, pertencimento, qualidade de vida, saúde e liberdade de expressão. “A melhor escolha profissional é aquela que consegue dar conta do maior número de determinações para, a partir delas, construir esboços de projetos de vida profissional e pessoal” (Bock, 2001 p. 144).

### *Esse não é meu local de fala*

Carreira (2018), ao analisar a dificuldade que pessoas brancas sentem ao falar de racismo, apoiando-se na teoria da autora estadunidense Robin Diangelo, argumenta que esse grupo é cercado por “almofadas protetoras”. Essas “almofadas” seriam um ambiente construído socialmente, com base na segregação do convívio com outros grupos raciais, que, embora seja racialmente confortável, torna-os emocional e cognitivamente incapazes de lidar com o estresse racial. Ainda a respeito da dificuldade de pessoas brancas em lidar com questões raciais, a autora argumenta que:

Desta forma, a fragilidade branca se caracterizaria como um estado em que até mesmo uma quantidade mínima de estresse racial se tornaria intolerável, desencadeando uma série de movimentos defensivos. Esses movimentos incluem a exibição externa de emoções como raiva, medo e culpa, e comportamentos como: a argumentação para desconstruir a importância do assunto e dos interlocutores; a não disposição para enfrentar a conversa ou simplesmente a fuga da situação indutora de estresse. Esses comportamentos, segundo a autora, acabariam funcionando para restabelecer o equilíbrio racial branco e o conforto racial (Carreira, 2018, pp. 129-130).

Assim, a pessoa branca que foge ao debate racial busca a manutenção ou retorno a uma situação de conforto racial e, em última instância, o não questionamento dos privilégios advindos da branquitude. Conforme Schucman (2012, p. 23), “sujeitos que ocupam essa posição foram sistematicamente privilegiados no que diz respeito ao acesso a recursos materiais e simbólicos,

gerados inicialmente pelo colonialismo e pelo imperialismo, e que se mantêm e são preservados na contemporaneidade”.

Essa posição parece surgir a partir das falas de Marsha (M.), mulher branca, ao justificar por duas vezes sua não-participação ativa no Programa de Diversidade, e, por consequência, dos grupos de afinidade existentes na empresa em que trabalha:

. . . formalmente, eu não sou da equipe de Diversidade e Inclusão lá, mas foi muito voluntário. Basicamente abriram formulário e: “ó gente quem quiser participar, quem quiser agregar aqui”. Então era muito livre, eu só resolvi não participar porque eu estava com muitas outras demandas muito básicas pra resolver ali que ia acabar, que eu pensei: “Não, se eu fizer parte desse projeto aqui, eu não vou conseguir entregar algumas coisas que eu preciso entregar” (M.).

E logo depois:

Eu nunca senti que eu poderia trazer pra discussão mais do que outras pessoas poderiam trazer. Então, por exemplo, eu sempre preferi dar mais espaço pra colegas negros, pessoas que eu sentia que eram menos representadas ali na estrutura do [empresa C], e assim eu entendo essa questão de você não se omitir dentro desse escopo de local de fala. Tipo: “Ah, não é meu local de fala, deixa as pessoas fazerem o trabalho e eu fico aqui na minha”. Entendo que existem algumas pessoas que usam a questão do local de fala como espaço pra se omitir, mas eu sinto que essas pessoas realmente tinham muito mais a dizer do que eu, né? Até porque eu nunca me senti discriminada nesse aspecto, né? (M.).

A respeito de sua visão sobre o conceito de local de fala, é importante ressaltar que é uma distorção, muito comum em discussões na internet (Ribeiro, 2017). Essa distorção resume o termo à legitimidade ou não de pessoas pertencentes a grupos sociais que de alguma forma são beneficiados pela opressão participarem de discussões sobre essas mesmas opressões. Conforme argumenta Djamila Ribeiro:

Acredito que muitas pessoas ligadas a movimentos sociais, em discussões nas redes sociais, já devem ter ouvido a seguinte frase “fique quieto, esse não é seu lugar de fala”, ou já deve ter lido textos criticando a teoria sem base alguma com o único intuito de criar polêmica vazia. Não se trata aqui de diminuir a militância feita no mundo virtual, ao contrário, mas de ilustrar o quanto, muitas vezes, há um esvaziamento de conceitos importantes por conta dessa urgência que as redes geram (Ribeiro, 2017, p. 56).

A partir da leitura de pensadoras do feminismo negro, como Patricia Hill Collins, a autora também aponta o que de fato é o local de fala: “Como explica Collins, quando falamos de pontos de partida, não estamos falando de experiências de indivíduos necessariamente, mas das condições sociais que permitem ou não que esses grupos acessem lugares de cidadania” (Ribeiro, 2017, p. 61).

Assim, embora argumente que não utiliza seu local de fala como “espaço para se omitir”, paradoxalmente, Marsha individualiza a questão ao entender que, por exemplo, “colegas negros” poderiam contribuir ainda mais do que ela, que não se sente discriminada.

Sobre isso, Ribeiro diz que “a experiência de fulana importa, sem dúvida, mas o foco é justamente tentar entender as condições sociais que constituem o grupo do qual fulana faz parte e quais são as experiências que essa pessoa compartilha ainda como grupo” (Ribeiro, 2017, p. 67).

Sobre a participação de pessoas não pertencentes aos grupos minorizados nos grupos de afinidade, ainda que não avaliem qualitativamente essa inserção, Anahí (A.) e Lélia (L.) ressaltam sua existência e importância.

Hoje que a gente tem os pilares, que são os grupos de afinidade, então hoje a [empresa B] trabalha com quatro pilares, que são a questão racial, pessoa com deficiência, gênero e LGBTQIA+, e aí nessa estrutura tem quatro líderes, um de cada de grupo da marca mesmo. E aí os líderes estão em várias áreas, não necessariamente na área de RH. Existe uma área de diversidade dentro da [empresa B] que também levanta esse termo, mas esses grupos são pra todo mundo. Então tem racial, tem a pessoa com deficiência, então todo mundo pode participar desses grupos, sendo ou não de um pilar, de estar identificando, e a ideia é trazer mais fortalecimento pra rede. . . . Então é um grupo que fortalece, porque tem vários tipos de pessoa com várias áreas e, também, a gente consegue ir levantando bandeiras mesmo dentro da empresa (A.).

Até ano passado, a gente tinha um sponsor, que era algum diretor ou alguma liderança que se identificava com a causa. Hoje a gente tem tanto o mentor quanto o sponsor, e a gente tem feito, vamos dizer que é uma sensibilidade diferente. Ano passado, até estruturar cada pilar, a gente ficou muito mais na provocação interna. Hoje a gente tem conseguido ir em áreas, então reuniões com toda Vice Presidência, e a gente fala sobre o tema de diversidade, então a gente consegue levar o tema pra mais pessoas e pra mais lideranças (A.).

A gente tem dentro do Comitê de Diversidade pessoas que não fazem parte do grupo de diversidade, como pessoas que estão ali e são voluntárias para falar sobre o tema, para aprender sobre o tema, trazer sugestões, projetos de melhoria (L.).

Hoje você vê pessoas brancas muito mais ativistas em prol do direito de pessoas negras do que você via lá atrás. Óbvio que você tem várias questões sensíveis que levam em consideração a questão de privilégio, lugar de fala etc., mas você tem pessoas hoje que tão muito mais abertas a essas questões do que ou do que antigamente, né? (L.).

Ainda em sua fala, Lélia relata o caso do diretor de recursos humanos da empresa em que trabalha. Ele, um homem branco e heterossexual, participa ativamente dos grupos de afinidade, tendo inclusive a convidado para integrar a equipe de diversidade e inclusão da empresa. Esse interesse em apoiar tais projetos teria surgido após trabalhar durante um período nos Estados Unidos. Ao passo que, enquanto esteve no Brasil, usufruía da invisibilidade proporcionada pela branquitude ao identificar-se com o padrão dominante (Carreira, 2018), nos Estados Unidos sua posição de privilégio foi deslocada, pois passou a fazer parte de “um grupo de diversidade”, o brasileiro.

Ele falou assim: “eu fui trabalhar nos Estados Unidos, e nos Estados Unidos eu sou grupo de diversidade, sou brasileiro num território americano”, as pessoas veem como que as óticas mudam. Aqui no Brasil ele tá dentro de uma posição de privilégio, ele é um homem branco, e quando estava nos Estados Unidos ele começou a pensar nisso, né? Assim como lá nos Estados Unidos você tem o grupo dos mexicanos, você tem os grupos de população preta, você tem os islâmicos, você tem os brasileiros. São todos grupos de diversidade pra eles (L.).

Sobre essa diferença de tratativas, Cardoso (2010, p. 8) ressalta que “ao observar o grupo branco de longe, de repente, pode surgir a impressão de que a branquitude é homogênea, porém, com a aproximação percebe-se o quanto os brancos são diversos”. Isso significa que, apesar de compartilharem aspectos comuns, o grupo branco, por sua constituição inerentemente social, não está isento de apresentar aspectos distintos e mesmo contraditórios em seu bojo, chegando mesmo a diferentes hierarquizações entre si. Cardoso, ao analisar historicamente esse movimento, elucidou que:

É possível notar que entre os brancos colonizadores espanhóis, portugueses, ingleses, holandeses existiam níveis hierárquicos. Para os ingleses, os portugueses seriam povos semelhantes aos selvagens. Se para os escravizados africanos e indígenas os portugueses eram brancos, para os ingleses, eram brancos em um patamar inferior ao seu (Cardoso, 2010, p. 54).

Por fim, quando retorna ao Brasil, o diretor se percebe como componente da branquitude, e, portanto, herdeiro de todos os seus privilégios, passando a buscar ações que visem combater a discriminação no país.

Então ele chega aqui no Brasil e ele fala: “Poxa, aqui no Brasil eu não me enquadro dentro desse grupo de diversidade, mas eu talvez sinta algumas dores que eu senti lá por fazer parte de um grupo de diversidade de lá”. Claro que tem uma discrepância muito grande nessa parte de vivência e afetos etc., mas a ótica muda só por essa experiência que ele teve, então acho que ele criou a empatia quando ele se viu no lugar de um grupo, né? (L.).

Ao analisar o processo pelo qual uma pessoa branca passa a identificar sua racialização dentro da sociedade, Edith Piza (2002, p. 66) brilhantemente alude à sensação de bater contra uma porta de vidro:

Bater contra uma porta de vidro aparentemente inexistente é um impacto fortíssimo e, depois do susto e da dor, a surpresa de não ter percebido o contorno do vidro, a fechadura, os gonzos de metal que mantinham a porta de vidro. Isso resume, em parte, o descobrir-se racializado quando tudo o que se fez, leu ou informou (e formou) atitudes e comportamentos diante das experiências sociais, públicas e principalmente privadas, não incluiu explicitamente nem a mínima parcela da própria racialidade.

Por fim, nota-se que, entre as três participantes, a única a relatar incômodo com seu atual emprego é Marsha:

Olha, é um tema que eu venho conversando bastante com essas próximas a mim, né, que, apesar de eu ter sentido um grande desenvolvimento da minha vida profissional graças a essa empresa, eu sinto que hoje em dia mais recentemente eu tenho sentido um pouco estagnada, né? (M.).

Sobre a relação entre sentir-se pertencente e o engajamento em suas atividades, Oliveira (2019) informa que “é através da pertença que os membros da empresa se sentem como parte integrante e contribuidora da organização, vendo diferença em suas ações, se sentindo aceitos pelo grupo e trabalhando ao máximo suas capacidades” (Oliveira, 2019, p. 46).

## Considerações finais

É notório que as políticas de gestão de diversidade, quando efetivas, são significativamente importantes para as organizações conseguirem gerar propostas de valor no mercado competitivo, construir relações de orgulho e pertencimento entre os funcionários, além de despertarem o interesse dessas populações representadas em trabalharem nesses espaços.

O gatilho dessa estratégia de negócio se deve ao movimento atual de visibilidade e inclusão de pessoas pertencentes a grupos minorizados em espaços a que até então não haviam tido acesso de forma expressiva, especialmente no que se refere ao mercado de trabalho. Esse fato felizmente ocasionou a revisão dos processos contratuais, enalteceu os direitos e políticas de inclusão, provocou

a discussão de temas como preconceito e discriminação, e forneceu espaço de fala, acolhimento e saúde para pessoas ingressarem e se manterem ativas nas empresas.

A cobrança social na prestação de contas com essa dívida histórica e o rompimento do ciclo de contratações homogêneas trouxe à tona novos papéis e responsabilidades organizacionais, e com isso novos dilemas. O principal questionamento que se faz é se a empresa está comprometida e engajada com a criação de políticas e iniciativas de diversidade e inclusão, ou se esses impulsos são unicamente para acompanhar as mudanças no mercado e produção de lucro.

As reflexões das participantes em torno das ações organizacionais sobre diversidade apontam que, ainda que o discurso represente a realidade da empresa, se a pessoa não se sentir pertencente, acolhida, ouvida e representada, irá buscar, a curto ou longo prazo, novas oportunidades no mercado de trabalho.

A existência de um clima organizacional saudável depende de práticas que reconheçam as pessoas e todas as características que as tornam únicas. O oposto dessa cultura resulta em ausência de engajamento, orgulho, confiança e pertencimento, impactando impreterivelmente na rotatividade do quadro de funcionários. Entre as ações afirmativas essenciais para uma cultura organizacional saudável, a transformação do ambiente de trabalho em um espaço seguro, que propicie ações sobre as dores e perspectivas dos funcionários, são fundamentais para a retenção de talentos da companhia.

Em relação aos sentimentos de satisfação e insatisfação com sua atuação na empresa, as participantes se contrapõem. Das três entrevistadas, uma sente-se insatisfeita e duas sentem-se satisfeitas. No caso das duas participantes que relataram estar satisfeitas, ambas compartilharam o sentimento de pertencimento e representatividade diante dos respectivos grupos de diversidade que compõem, sendo uma mulher com deficiência e a outra uma mulher preta. As duas são ativas nos grupos e comitês de diversidade das empresas em que trabalham, atuando, além das atividades propostas para seus cargos, com ações e projetos destinados às políticas de inclusão, e não demonstram o desejo de sair dessas companhias. Esses relatos apontam a importância que os programas de diversidade apresentam, pois é por meio das ações realizadas por esses comitês que ambas as trabalhadoras relatam “ter voz ativa” nas instituições, seja essa voz uma forma de questionar ações da própria companhia ou divulgá-las em eventos externos.

A participante que declarou insatisfação, uma mulher cisgênero bissexual, atribui sua insatisfação ao sentimento de estagnação, ausência de perspectivas e futuro na empresa. Esse relato é complementar às suas relações no ambiente de trabalho, considerando que a participante informa não fazer parte efetivamente das ações e iniciativas do programa de diversidade, por sentir que não é seu lugar de fala. Portanto, é evidente que as políticas de diversidade não alcançaram de forma efetiva. A ausência de ações que demonstrem a importância de sua visibilidade nesse espaço, entre outros fatores, resultou, como a participante declarou, no desejo de deixar a empresa.

Nota-se que as ações das políticas de diversidade são mensuráveis, podendo ser prejudiciais ou benéficas à construção de uma cultura organizacional genuinamente comprometida com o respeito e a inclusão.

Espera-se por meio deste artigo instigar-se a reflexão não apenas sobre a inclusão no mercado de trabalho de populações historicamente marginalizadas, mas também a forma com que se essa inclusão se dá e a qualidade do ambiente pavimentado para essas populações.

Finalizamos esta análise refletindo sobre a importância de maiores investigações capazes de analisar os impactos desses programas de diversidade em diferentes populações. Se está posta a importância da diversidade nas empresas, pesquisas que se debruçam sobre os aspectos subjetivos dos trabalhadores abarcados certamente apontarão uma maior compreensão das relações de trabalho atuais, tecendo resultados significativos.

É importante que se note que as participantes deste estudo estão em situação de pleno emprego, condição que lhes gera segurança para aceitarem ou não permanecerem em determinada

empresa e que não é compartilhada por toda população brasileira, especialmente quando se fala em grupos vulneráveis. Atualmente o Brasil apresenta uma taxa de desemprego de 8,8% para a população geral, mas que chega a 10,8% para mulheres, 11,3% para pretos e 10,1% para pardos (Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros do Município do Rio de Janeiro, 2023). No caso de pessoas com deficiência, apenas 34,3% dessa população ocupam postos formais de trabalho (Jornal Hoje, 2022).

É igualmente importante que se analise outras variáveis além das propostas neste artigo. Não sendo apenas os mais atingidos pelo desemprego, populações socialmente minoritárias também lideram os índices de menor acesso à renda, maiores vítimas de violência e dificuldade de acesso à escolaridade (Cabral, 2022; Gomes, 2023). Assim, estar em um emprego formal com salário, assistência médica e outros benefícios pode representar para essas populações a fuga de situações de vulnerabilidade, além de ganhos sociais, que decerto influenciarão em sua decisão de permanecer em um ambiente organizacional, ainda que seja de desvalorização.

Faz-se necessário sinalizar também a ausência de representatividade em cargos hierarquicamente superiores dentro das organizações. Essa ausência, relatada por todas as participantes deste estudo, reflete a realidade do mercado de trabalho brasileiro. Ainda que consideremos empresas com programas de diversidade já estabelecidos, cargos de gerência, diretoria e, principalmente, executivos ainda parecem estar reservados ao nicho da população que sempre esteve representada nessas posições. Esperamos que novas reflexões possam indicar transformações também nesse tema.

A diversidade organizacional não nasce pronta, ela é uma ponte que conecta as subjetividades e singularidades dos trabalhadores com o desejo de evolução e crescimento de negócios da organização.

## Referências

- Aguiar, W. M. J., & Ozella, S. (2006). Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 26(2), 222-245. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932006000200006>
- Aguiar, W. M. J., & Ozella, S. (2013). Apreensão dos sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 94(236), 299-322. <https://doi.org/10.1590/s2176-66812013000100015>
- Aguiar, W. M. J., Soares, J. R., & Machado, V. C. (2015). Núcleos de significação: uma proposta histórico-dialética de apreensão das significações. *Cadernos de Pesquisa*, 45(155), 56-75. <https://doi.org/10.1590/198053142818>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- Bock, S. D. (2001). Orientação profissional: avaliação de uma proposta de trabalho na abordagem socio-histórica. [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Campinas]. Repositório da Produção Científica e Intelectual da Unicamp. <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/205227>
- Bock, A. M. B., Gonçalves, M. G. M., & Furtado, O. (Orgs.) (2007). *Psicologia sócio-histórica* (3a ed.). Cortez.
- Cabral, U. (2022, 11 de novembro). Pessoas pretas e pardas continuam com menor acesso a emprego, educação, segurança e saneamento. *Agência IBGE Notícias*. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/35467-pessoas-pretas-e-pardas-continuam-com-menor-acesso-a-emprego-educacao-seguranca-e-saneamento>
- Cardoso, L. (2010). Branquitude acrítica e crítica: A supremacia racial e o branco anti-racista. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(1), 607-630.
- Carreira, D. (2018). O lugar dos sujeitos brancos na luta antirracista. *SUR. Revista Internacional de Direitos Humanos*, 15(28), 127-137.

- Castilho, P., Callegaro, H., & Szwarcwald, M. (2020). *Diversity Matters América Latina: Por que empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis, felizes e rentáveis*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/br/~/media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/our%20insights/diversity%20matters/diversitymatterspt.pdf?shouldIndex=false>
- Constituição da República Federativa do Brasil. (1988, 5 de outubro). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)
- Cousin, C. S. (2013, 7-10 de julho). *Pertencimento ao lugar e a formação de educadores ambientais: um diálogo necessário*. VII EPEA – Encontro Pesquisa em Educação Ambiental, Rio Claro, SP, Brasil. [http://www.epea.tmp.br/epea2013\\_anais/pdfs/plenary/0130-1.pdf](http://www.epea.tmp.br/epea2013_anais/pdfs/plenary/0130-1.pdf)
- Dess, C. (2022). Notas sobre o conceito de representatividade. *Urdimento – Revista de Estudos em Artes Cênicas*, 1(43), 1-30. <https://doi.org/10.5965/1414573101432022e0206>
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25. <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>
- Great Place to Work. (2020). *Turnover: qual o seu impacto nas empresas?* <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/turnover/>
- Gastal, C. A., & Pilati, R. (2016). Escala de Necessidade de Pertencimento: Adaptação e Evidências de Validade. *Psico-USF*, 21(2), 285-292. <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210206>
- Gomes, I. (2023, 7 de julho). Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda. *Agência IBGE Notícias*. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda>
- Jornal Hoje. (2022, 21 de setembro). *Desemprego é maior entre pessoas com deficiência, segundo IBGE*. <https://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2022/09/21/desemprego-e-maior-entre-pessoas-com-deficiencia-segundo-ibge.ghtml>
- Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. (1991, 24 de julho). Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)
- Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010. (2010, 20 de julho). Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, 10.778, de 24 de novembro de 2003. Brasília, DF: Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm)
- Lei n. 12.990, de 9 de junho de 2014. (2014, 9 de junho). Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF: Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm)
- Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015. (2015, 6 de julho). Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm)
- Lopes, Y. (2017). Rogério Junqueira: conceitos de diversidade. *Diversidade e Educação*, 2(4), 4-13. <https://periodicos.furg.br/divedu/article/view/6353>
- Michaelis: dicionário escolar da língua portuguesa (3a ed.). (2015). Melhoramentos.
- Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, 25(3), 483-515. <https://doi.org/10.1590/S0101-546X2003000300005>
- Nkomo, S. M. & Cox Jr., T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, W. (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (Vol. 1, pp. 334-354). Atlas.
- Oliveira, P. C. (2019). *Ser e pertencer: o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras sob a ótica da cultura organizacional*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade de São Paulo]. Banco de Dados Bibliográficos da USP. <https://bdta.abcd.usp.br/item/002981533>

- Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e a Cultura. (2002). *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*. <https://www.oas.org/dil/port/2001%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Universal%20sobre%20a%20Diversidade%20Cultural%20da%20UNESCO.pdf>
- Piza, E. (2002). Porta de vidro: entrada para branquitude. In I. Carone, & M. A. S. Bento (Orgs.), *Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil* (pp. 59-90). Vozes.
- Projeto de Lei n. 5.593, de 2020. (2020). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho para reservar pelo menos 50% das vagas destinadas à contratação de aprendiz para a contratação de negros, mulheres e LGBTQI+. <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2267719&ord=1>
- Ribeiro, D. (2017). *O que é lugar de fala?* Letramento.
- Ribeiro, D. (2019). *Pequeno manual antirracista*. Companhia das Letras.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (6a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Saji, G. S. M. (2005). *Gestão da Diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro*. [Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório Institucional Acadêmico. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF>
- Schucman, L. V. (2012). Entre o encardido, o branco e o branquíssimo: branquitude, hierarquia e poder na cidade de São Paulo. [Tese de doutorado, Universidade São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-21052012-154521/pt-br.php>
- Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros do Município do Rio de Janeiro. (2023, 19 de maio). Desemprego é maior entre mulheres, negros e jovens, mostra pesquisa do IBGE. *CUT – Central Única dos Trabalhadores*. <https://www.cut.org.br/noticias/desemprego-e-maior-entre-mulheres-negros-e-jovens-mostra-pesquisa-do-ibge-84cc>
- Tavares, R. C. (2014). O sentimento de pertencimento social como um direito básico e universal. *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*, 15(106), 179-201. <https://doi.org/10.5007/1984-8951.2014v15n106p179>

### Endereço para correspondência

monicagurjao@hotmail.com

claubernascimentopsi@gmail.com

thamischanhi@gmail.com

Recebido em: 24/03/2022

Revisado em: 18/10/2023

Aprovado em: 12/12/2023