

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

VIESES INCONSCIENTES EM UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nicolas de Araujo Lima
nickdejesuss1@gmail.com

Johnson Luiz Nazareth Santos Junior
johnsonjunior628@gmail.com

Thácylla Roberta Gomes Campos
thacyllaroberta87@gmail.com

Lorena Candido da Silva
lorenacandidox3@gmail.com

Jamylle Alves Salgueiro Prado
pradojamylle@gmail.com

RESUMO

Diversidade, equidade e inclusão (DEI) na gestão de pessoas são elementos fundamentais para criação de ambientes de trabalho mais justos e produtivos. A diversidade refere-se à presença de diferenças dentro de uma organização, incluindo raça, gênero, idade, religião, deficiência e outras características. Equidade é a garantia de condições justas para todos os membros da equipe. Inclusão, nesse contexto, a prática de criar um ambiente onde todos se sintam bem-vindos e valorizados. Vieses inconscientes são julgamentos e comportamentos automáticos que podem influenciar negativamente a DEI no contexto organizacional. Tais vieses – objeto deste trabalho de pesquisa - são muitas vezes sutis e não intencionais, mas podem levar a discriminação e exclusão. Baseada em ampla revisão bibliográfica e em abordagem qualitativa, a pesquisa permitiu identificar que os vieses estão agrupados em cinco principais categorias: afinidade, percepção, auréola, comunitário e efeito de grupo.

Palavras-chave: Diversidade; Equidade; Inclusão; Gestão de pessoas

ABSTRACT

Diversity, equity, and inclusion (DEI) in people management are fundamental elements for creating fairer and more productive work environments. Diversity

refers to the presence of differences within an organization, including race, gender, age, religion, disability, and other characteristics. Equity is the guarantee of fair conditions for all team members. Including, in this context, the practice of creating an environment where everyone feels welcome and valued. Unconscious biases are automatic judgments and behaviors that can negatively influence DEI in the organizational context. Such biases – the object of this research work – are often subtle and unintentional, but can lead to discrimination and exclusion. Based on a broad literature review and a qualitative approach, the research allowed us to identify that the biases are grouped into five main categories: affinity, perception, halo, community and group effect.

Key-words: *Diversity; Equity; Inclusion; People management*

1. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, a Gestão de Pessoas não é apenas um setor que administra obrigações e tarefas de colaboradores. Cabe a ele desenvolver um conjunto de políticas e ações administrativas que impulsionam o comportamento humano nas organizações (Fischer, 2002).

Diversidade, equidade e inclusão (DEI) representam valores fundamentais que promovem a valorização das diferenças individuais e garantem oportunidades equitativas para indivíduos, tanto no contexto social, em geral, como no ambiente organizacional (Bento, 2022).

O DEI é essencial para construir ambientes de trabalho mais justos e acolhedores, onde cada pessoa se sente respeitada e incluída. Além disso, esses valores são cruciais para enfrentar preconceitos e discriminações que ainda persistem nas organizações (Bento, 2022).

O tema é particularmente importante para as organizações porque a implementação de políticas de DEI pode levar ao aumento da inovação, criatividade e produtividade pelo incentivo que fornecem em termos de diferentes visões e perspectivas (Santos, 2014)

Além disso, ambientes de trabalho inclusivos atraem e retêm talentos diversos, melhorando a reputação da empresa e fortalecendo sua competitividade no mercado. Esses fatores contribuem significativamente para o sucesso e sustentabilidade das organizações (Amato, 2022).

Para a sociedade, a promoção de DEI é relevante uma vez que contribui para a redução das desigualdades sociais e a promoção de uma cultura de respeito

e inclusão, elementos essenciais em um ambiente de valores que resguardem a sustentabilidade (Fortes et al., 2023).

A inclusão de indivíduos de diferentes origens e perspectivas não apenas enriquece o ambiente social, mas também promove a justiça social, fortalecendo os valores democráticos e a coesão social, elementos que podem contribuir para o alcance dos resultados organizacionais (Amato, 2022).

Os pesquisadores escolheram esse tema central devido à crescente necessidade de explorar como os vieses inconscientes impactam as práticas de DEI nas organizações e, assim, impedem os ganhos potenciais de tais práticas no campo da gestão de pessoas.

A questão-problema, observada pelos pesquisadores no desenvolvimento do tema, a ser respondida é: Quais são os principais desafios na prática da diversidade, equidade e inclusão (DEI) no ambiente organizacional, envolvendo a existência de vieses inconscientes?

Para que fosse possível responder à questão-problema foi necessário estudar a literatura existente sobre vieses inconscientes e suas implicações nas práticas de DEI. Além disso, foram analisadas práticas e casos de organizações que buscam resultados com a DEI.

O objetivo deste artigo é identificar, analisar e descrever os vieses inconscientes que afetam as práticas de DEI nas organizações, questão fundamental para identificar os principais desafios e barreiras enfrentados na implementação de políticas de DEI e para desenvolver estratégias eficazes de mitigação.

Os vieses inconscientes são preconceitos automáticos que podem influenciar decisões e comportamentos de maneira sutil, mas significativa. Compreender e mitigar esses vieses é crucial para promover ambientes de trabalho mais justos e inclusivos (Keer, 2021).

Foi também necessário compreender as diversas metodologias e abordagens que podem ser utilizadas para identificar e reduzir os vieses inconscientes. Isso inclui treinamento, mudança de cultura e ferramentas de avaliação, todas fundamentais para promover uma gestão de pessoas mais inclusiva e equitativa.

A pesquisa –que trata dos vieses inconscientes relacionados à DEI– foi iniciada com a suposição de que os mesmos seriam preconceitos e desinformações

sobre diversos fatores ideológicos, culturais, sociais, religiosos e políticos no contexto de uma determinada sociedade.

Após os aspectos introdutórios sobre a importância de DEI e os desafios representados pelos vieses inconscientes, o artigo científico explorou a diversidade, a equidade e a inclusão no contexto organizacional, a partir de artigos selecionados por acessibilidade.

A pesquisa tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, caracterizada por uma análise de artigos acadêmicos, relatórios de organizações e estudos de caso sobre práticas de DEI. Essa revisão permitiu identificar lacunas no conhecimento existente e fornecer uma base teórica sólida para a investigação.

Conforme destaca Mota et al., (2022), discutir os vieses é primordial para promover a diversidade, equidade e inclusão nas organizações, pois prejuízos podem ser produzidos inconscientemente, formando barreiras que impedem a igualdade no ambiente organizacional e na sociedade em geral.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica é primordial para introduzir o tema da pesquisa e os problemas eventuais recorrentes. Constitui-se em uma análise da literatura existente sobre a temática em argumentação, fornecendo uma sustentação para o desdobramento da pesquisa (Gil, 2002).

A pesquisa bibliográfica é considerada parte essencial para aquisição de base teórica em qualquer ramo de conhecimento e para qualquer tipo de pesquisa científica, pois capacita o pesquisador a fazer as análises, comparações e interpretações necessárias (Michel, 2009).

Conforme Gil (2002, p. 64), nota-se que:

“As fontes bibliográficas mais conhecidas são os livros de leitura corrente. No entanto, existem muitas outras fontes de interesse para a pesquisa bibliográfica, tais como: obras de referência, teses e dissertações, periódicos científicos, anais de encontros científicos e periódicos de indexação e de resumo” (Gil, 2002, p. 64).

De acordo com Michel (2009), trata-se também da fase do trabalho que antecede a elaboração da estrutura da pesquisa, no momento em que o autor ainda não possui informações suficientes sobre o tema que lhe permite organizar e estruturar o projeto através de leituras e informações sobre o tema.

Para Severino (2007, p. 122), um conjunto de dados e informações registrados contribui diretamente para a pesquisa bibliográfica. O autor destaca que:

“Registro disponível e decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos” (Severino, 2007, p. 122).

A pesquisa bibliográfica para fins de atualização da literatura existente é considerada parte essencial para aquisição de base teórica em qualquer ramo de conhecimento e para qualquer pesquisa científica, proporcionando análises, comparações e interpretações mais aprofundadas (Michel, 2009).

Sendo assim, o objetivo principal é contextualizar e discutir as divergências sobre um tema com base em referências teóricas de livros, artigos e outros. Procura-se conhecer e analisar diversas contribuições científicas e abordagens de diferentes autores sobre determinado tema (Michel, 2009).

Portanto, qualquer trabalho científico tem que representar uma construção lógica de um tema ou assunto, proporcionando uma boa leitura e um bom entendimento não somente aos pesquisadores, porém para qualquer leitor que não tenha participado de sua elaboração (Michel, 2009, p. 110).

Com base na gestão de pessoas, em relação ao contexto de diversidade, equidade e inclusão (DEI), variados pontos de vista na bibliografia podem ampliar a análise e a discussão do tema em diferentes aspectos, dando uma melhor condição para o embasamento dos argumentos e conclusões (Gil, 2002).

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (1999), pode-se relacionar a Gestão de Pessoas diretamente a aspectos comportamentais e culturais idealizados dentro de uma determinada organização, além de conciliar perspectivas pessoais e coletivas em diversas situações e contextos.

É perceptível, segundo o autor, notar dentre as funções administrativas, as atividades de planejamento, organização, direção e controle desempenhadas na gestão dos recursos e capitais, sendo necessário para os objetivos de um administrador, que por sua vez podem ser gerentes, diretores e supervisores.

Segundo Chiavenato (2010, p.14), a Gestão de Pessoas é definida através dos processos desenvolvidos em conjuntos para definir interesses e obter resultados, tanto objetivos organizacionais quanto pessoais. Para o autor, considerar-se que:

“A moderna Gestão de Pessoas (GP) consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham.”(Chiavenato 2010 p. 14).

Por conseguinte, Chiavenato (1999) define a ARH, Administração de recursos humanos, a partir de diversas atividades desenvolvidas e caracterizando-o como responsável por políticas e práticas de gerenciamento e desenvolvimento dos funcionários, alinhando a todos aos objetivos organizacionais.

No entanto, a visão organizacional possui diversas variáveis, sendo dependente de vários aspectos como arquitetura organizacional, cultura corporativa, características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, além da forma e o estilo utilizado na gestão (Chiavenato, 2014).

A ARH pode ser aplicada através de seis processos, considerados essenciais no funcionamento organizacional, sendo eles processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter, e monitorar, ambos relacionados em conjunto no momento de gerir individualmente cada um (Chiavenato, 1999).

Dessa forma os objetivos da gestão de pessoas visam alcançar metas que estão dispostas com a finalidade da empresa. Segundo estas intenções, incluem, entre outros pontos, “atrair, preservar e progredir pessoas capacitadas, responsáveis e encorajadas”, empenhando-se um incentivo competitivo (Dias, 2022, p. 45).

Conforme (Chiavenato, 2014), os objetivos individuais são finalidade específicas estabelecidas dentre os membros, alinhadas com os intuitos organizacionais, os quais contribuem efetivamente para o sucesso da empresa, para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

Na gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2014), há o nível estratégico, tático e operacional. No estratégico, definem-se políticas alinhadas aos objetivos; no tático, elaboram-se planos para implementá-las; e no operacional, realizam-se as atividades do dia a dia, como recrutamento e treinamento.

Contudo, de acordo com Gil (2007), a gestão de recursos humanos enfrenta diversas dificuldades no âmbito empresarial, como destaca o autor, apontando a adaptação às mudanças tecnológicas recorrentes como um dos principais desafios enfrentados.

Chiavenato (2014) destaca que as organizações vivem em intenso processo de modificação visando crescimento, ou até mesmo, com a necessidade de sobrevivência. Estas mudanças exigem maior complexidade na gestão organizacional dos recursos humanos.

O conceito de gestão de pessoas pode ser definido como: a missão gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, mas também atender as necessidades e pretensões individuais dos colaboradores (Gil, 2010, p. 17).

Para o autor Leme (2015, p. 15)

“em gestão por competências, temos que gerenciar tanto as competências técnicas quanto as comportamentais. As competências técnicas são muito mais comuns no mercado, pois há muito tempo fazem parte da cultura das empresas na hora da avaliação” (Leme, 2015 *apud* Coelho, 2022, p. 15).

A partir desse contexto, para haver uma cultura organizacional que dê relevância ao crescimento pessoal e profissional à equipe, é necessário criar um ambiente de trabalho que proporcione aos funcionários autonomia para a inovação e comprometimento de cada indivíduo (Pereira, 2019, *apud* McGregor, 1960).

Para Jabbour *et al.*, (2012, p. 347)

“A gestão dos recursos humanos é frequentemente apontada como uma variável que influencia positivamente no desempenho das organizações” (Jabbour *et al.*, 2012, p. 347).

Assim, o setor que gerencia e orienta o comportamento dos indivíduos tem como propósito viabilizar um ambiente que promova a colaboração entre as pessoas que compõem as organizações, visando atingir os objetivos organizacionais, sem desprezar os objetivos individuais de cada integrante da instituição (Gil, 2007).

Há entre as organizações e seus empregados uma parceria de troca, pois elas dependem da contribuição de suas equipes para atingir seus objetivos, enquanto os funcionários veem as suas organizações como um agente que torna possível alcançar a sua auto realização (Chiavenato, 2014).

Contudo, a gestão de pessoas enfrenta obstáculos no ambiente empresarial, conforme destaca Gil (2007), entre os quais a gestão da diversidade, a adaptação às mudanças tecnológicas, o redirecionamento de gestão de pessoas para com os vinculados, além da cultura organizacional.

2.2 – Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

Para Génot (2019), a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), refere-se a um conjunto de princípios e práticas destinadas a garantir que todas as pessoas, independentemente de sua origem, identidade ou características pessoais, sejam representadas de forma equitativa e inclusiva dentro das organizações.

Génot (2019) enfatiza a importância de políticas e estratégias que promovam a diversidade de perspectivas e experiências, garantam equidade de oportunidades e promovam um ambiente inclusivo onde todos possam contribuir e prosperar.

Além disso, a DEI desempenha papel fundamental em ambientes educacionais, organizacionais e governamentais, com o intuito de construir uma sociedade mais justa e igualitária. Essa abordagem estimula ações que contribuem para os objetivos do desenvolvimento sustentável (Alcântara *et al.*, 2023).

A DEI envolve conceitos relacionados mutuamente que visam promover um ambiente onde todas as pessoas possam se sentir valorizadas, respeitadas e capacitadas para contribuir de diversas maneiras dentro de uma organização, independente das diferenças de cada indivíduo (Thomas, 1999).

Sendo assim, em junção, ambas não só promovem a justiça e a igualdade, mas também enriquecem as comunidades e organizações ao aproveitar um amplo conjunto de habilidades e perspectivas disponíveis, levando a maior inovação, empenho e sucesso coletivo (Thomas, 1999).

Com o avanço dos estudos é possível listar o estímulo no que se refere ao engajamento e possíveis resultados práticos positivos sobre a matéria DEI, contribuindo com ambientes educacionais, organizacionais, e governamentais, visando promover uma sociedade mais justa e igualitária (Wilgosh *et al.*, 2022).

2.2.1 – Diversidade

Mota (2022) enfatiza que a diversidade vai além de diferenças óbvias como gênero, etnia ou orientação sexual. Para ele, a diversidade engloba também as dimensões de pensamento, experiência e perspectiva, promovendo a inclusão de diferentes pontos de vista e formas de pensar.

Portanto, a diversidade é um aspecto peculiar e vital na estrutura social, havendo indivíduos pertencentes a diversos âmbitos sociais e culturais, a partir de sua própria identidade e características que valem para a forma de pensar e tomar decisões na sociedade atual (Mota, 2022).

Duarte e Klein (2023) destacam que a diversidade não se limita apenas a características físicas perceptíveis. Não obstante, valorizar a diversidade significa reconhecer e respeitar as diferenças individuais, promovendo ambientes inclusivos que contribuam com pontos de vista individuais.

Contudo, o conceito da diversidade conforme apresentado por Duarte e Klein (2023), abrange a presença e a valorização de uma ampla variedade de características e perspectivas em diversos contextos sociais. Exercendo inclusão e respeito mútuo, essenciais no cenário da ARH.

O objetivo da diversidade no contexto de Gestão de Pessoas, é através de um conjunto de indivíduos, promover valorização e respeito nas formas de percepção social, cultural, de gênero, de raça, entre outros, com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional (Alcântara *et al.*, 2023).

Em resultado da campanha da diversidade e inclusão, quando geramos narrativas que representam diferentes vozes, movemos diálogos entre pessoas eminentes e abrimos espaços para a educação, atraindo a empatia, ocasionando reflexões e interferem ações mais inclusivas (Mota, 2022).

Nessa situação das questões sociais (S) do acrônimo ESG, existem variáveis práticas de diversidade nas organizações, que, por sua vez, podem ser atenuadas como estruturas de diversidades, admirando toda e qualquer atividade prestada aos serviços. Assim, “para entender a diversidade, é necessário diferenciá-la” (Silva, 2015, p. 24).

A gestão da diversidade é o conjunto de estratégias e políticas que as organizações implementam para valorizar e integrar a variedade de características individuais de seus colaboradores, como raça, etnia, gênero, idade, orientação sexual e habilidades (Fernandes; Berlato, 2022).

A diversidade nas organizações é frequentemente vista como um benefício competitivo, pois diferentes perspectivas podem oferecer maneiras únicas e

criativas de resolver problemas. Isso impulsiona a criatividade e a inovação, resultando em melhorias no desempenho organizacional (Avery *et al.*, 2011, apud Allen, 2007).

De acordo com Leslie (2019), existe a possibilidade de ocorrer um progresso ilusório na gestão da diversidade, onde as métricas de diversidade são aprimoradas sem que haja uma mudança real substancial. Isso pode criar a impressão de que os objetivos foram alcançados, embora essas melhorias muitas vezes sejam alcançadas por meio de atalhos.

Xaba e Mofokeng (2005) apresentam uma visão abrangente da diversidade, sugerindo que seu significado varia entre indivíduos. Para eles, diversidade envolve as múltiplas características que cada pessoa percebe em si mesma e nos outros.

Aguiar e Siqueira (2007, Nóbrega *et al.*, 2014) destacam que a valorização da diversidade é um desafio nobre, pois requer que indivíduos deixem de lado seus próprios valores em prol dos direitos compartilhados, superando tanto preconceitos pessoais quanto organizacionais para promover a aceitação dos direitos coletivos.

Portanto, vale ressaltar a ideologia de diversidade social que se alinha com a aceitação das diferenças e valores dos próximos, colocando em pauta o exemplo do direito de inclusão das minorias em quaisquer âmbitos e situações na sociedade, visando colocar em ação a inclusão dos mesmos (Bernstein, 2020).

2.

2.2 – Equidade

Falar em equidade implica reconhecer que algumas disparidades são inevitáveis e devem ser consideradas, dado que proporcionar o mesmo tratamento a todos pode resultar em injustiça para aqueles em circunstâncias desfavoráveis (Seabra, 2016).

Na gestão de pessoas, equidade relaciona-se ao princípio de garantir tratamento justo e imparcial a todos os indivíduos, levando em consideração suas diferenças individuais e necessidades. Isso inclui proporcionar igualdade de oportunidades para desenvolvimento profissional e progressão na carreira (Chiavenato, 2004).

Portanto, equidade refere-se à ausência de diferenças nas relações entre os grupos e os diferentes patamares, principalmente relacionada à correção de

injustiças nos níveis estruturais e hierárquicos, no que tange à vantagem e desvantagens de riqueza, poder e prestígio (Bernstein *et al.*, 2020).

O conceito de equidade valoriza as diferenças individuais como crucial para alcançar a justiça efetiva, ao invés de seguir uma abordagem padronizada. Ele busca assegurar a justiça ao ajustar-se às necessidades e particularidades específicas de cada contexto ou pessoa (Pesaro, 2017).

Pesaro (2017) enfatiza que o conceito de equidade não apenas impactou os debates políticos atuais, mas também se consolidou como a necessidade de busca pela justiça social. Portanto, essa ideia corrobora com políticas direcionadas à construção de uma sociedade mais equitativa e inclusiva.

Um dos principais objetivos da equidade é assegurar que todos os indivíduos tenham acesso igualitário a oportunidades e recursos necessários para alcançar seus potenciais máximos, independentes de suas características pessoais (Fleury; Fischer, 2006).

As barreiras estruturais na equidade da gestão de pessoas são obstáculos organizacionais que dificultam a progressão de um ambiente de trabalho justo e igualitário. Essas barreiras incluem políticas de recrutamento que tendem a privilegiar candidatos de determinados grupos sociais em desvantagens de outros (Chiavenato, 2004).

Superar essas barreiras exige um compromisso organizacional vigoroso para revisar e reformular políticas e práticas. Isso inclui a implementação de administração de recrutamentos mais inclusivos, que considerem amplamente a diversidade e a igualdade de oportunidades (Chiavenato, 2004).

Além disso, as barreiras sociais e organizacionais exercem um impacto positivo e significativo na possibilidade de ascensão na carreira, de modo que quanto maiores forem essas barreiras, menor será a chance de progressão profissional (Rangel, 2024).

Contudo, ela também se refere à ausência de diferenças nas relações entre os grupos e os diferentes níveis, principalmente relacionada à correção de injustiças nos níveis estruturais e hierárquicos, com respeito à vantagem e desvantagens de riqueza, poder e prestígio (Bernstein *et al.*, 2020).

A Hayashi (2022) destaca que a equidade reconhece as diferenças entre grupos sociais distintos para garantir um tratamento justo e alcançar resultados democráticos, isso envolve promover a diversidade e valorizar as circunstâncias de grupos socialmente desfavorecidos.

2.2.2 – Inclusão

Cortella (2007), argumenta que a inclusão não é apenas um princípio ético, mas também uma necessidade para o desenvolvimento humano e social, promovendo ambientes em que todos possam participar ativamente e com igualdade de oportunidade.

Segundo Amato (2023), o objetivo da inclusão é assegurar que todos os indivíduos, independente dos seus aspectos pessoais, tenham acesso pleno e equitativo às oportunidades e direitos nas sociedades. Ele enfatiza que a inclusão busca garantir a participação ativa de todos nas diversas esferas da vida social, econômica e cultural, promovendo a igualdade e o respeito pela diversidade.

Para Chiavenato (2014), a inclusão no ambiente organizacional vai além da contratação de indivíduos diversos, ela envolve a criação de um âmbito onde todos colaboradores se sintam valorizados, respeitados e capacitados para contribuir plenamente.

De acordo com Ruffato (2001), a inclusão é representada pelas narrativas das vidas de pessoas marginalizadas, revelando as complexidades e as lutas dos indivíduos que vivem à margem da sociedade. Ele ilustra como a falta de inclusão pode afetar profundamente a dignidade e existência das pessoas.

Sassaki (2006), define inclusão como um processo contínuo de barreiras que impedem a plena participação das pessoas na sociedade. Para ele, a inclusão não é apenas um objetivo, mas uma prática cotidiana que requer mudanças nas atitudes, políticas e práticas sociais.

Conforme Sassaki (2006), as práticas de inclusão visam assegurar a igualdade de oportunidades para todos os indivíduos, independentemente de suas diferenças, ao mesmo tempo que buscam eliminar barreiras físicas, sociais e culturais que restringem a participação de pessoas com deficiência.

Atualmente a inclusão enfrenta diversos desafios atuais, como a resistência cultural e institucional às mudanças necessárias para uma integração efetiva de pessoas com deficiências. Estes desafios refletem a complexidade do processo inclusivo e a necessidade de uma abordagem abrangente e coordenada para alcançar uma inclusão real e eficaz (Sassaki, 2006).

Baptista (2009), ele argumenta que a inclusão é um ato de justiça social, que exige remoção de barreiras físicas, culturais e atitudinais, permitindo que cada pessoa possa se desenvolver plenamente e contribuir para a sociedade, promovendo um ambiente mais justo e respeitoso.

Para Baptista (2009) a inclusão promove impactos significados ao garantir que todos tenham acesso às oportunidades, o que contribui para o desenvolvimento pessoal e social de todos os seres humanos, além de reduzir desigualdades e discriminações e valorizar a diversidade de forma a enriquecer as interações culturais e sociais.

Semler (1988), propõe uma abordagem inovadora para a gestão de pessoas, enfatizando a inclusão e a autonomia dos colaboradores. Ele defende que práticas inclusivas, como a participação ativa dos funcionários nas decisões, promovem um ambiente de trabalho mais equitativo e engajado, contribuindo para uma gestão mais eficaz e inovadora.

Amato (2023), destaca que a inclusão é crucial para o sucesso organizacional, destacando que uma mentalidade positiva e a aceitação da diversidade criam um ambiente de trabalho mais harmonioso e inovador. Adotar práticas inclusivas não só melhora a coesão e o engajamento da equipe, mas também impulsiona o crescimento e a eficácia da organização.

2.3- Vieses Inconscientes

Os vieses inconscientes, conforme Fanchin (2023), referem-se a padrões automáticos de pensamentos que moldam nossas decisões e comportamentos sem nossa plena consciência. Esses vieses são formados a partir de experiências pessoais, sociais e culturais e tem o potencial de influenciar a maneira como avaliamos e interagimos com as pessoas.

Entre os principais tipos de vieses inconscientes, estão o viés de afinidade, percepção, auréola, confirmatório e de grupo, que podem perpetuar desigualdades e prejudicar a diversidade. Compreender e mitigar esses vieses é essencial para promover uma cultura organizacional mais justa e inclusiva (Rita, 2020).

O viés de afinidade é a tendência das pessoas a se sentirem mais atraídas por indivíduos que compartilham características semelhantes, como interesses e experiências. Essa inclinação pode afetar decisões em contextos como contratações e formação de grupos, resultando em escolhas que favorecem a homogeneidade e excluem a diversidade (Rita, 2020).

O viés de percepção é uma tendência que afeta a forma como percebemos e interpretamos informações e situações. Esse fenômeno pode levar a distorções na maneira como entendemos o mundo ao nosso redor, influenciando nossas opiniões, decisões e comportamentos (Rita, 2020).

O viés de auréola, refere-se à propensão de avaliar positivamente diversas características de uma pessoa com base em uma única informação favorável. Essa tendência ocorre quando uma impressão positiva inicial influencia a percepção de outras qualidades, levando a julgamentos que podem não refletir a realidade (Rita, 2020).

O viés confirmatório é a tendência de buscar e valorizar informações que sustentem nossas crenças ou hipóteses iniciais, enquanto desconsideramos ou minimizamos dados que possam contradizê-las. Essa predisposição pode levar a uma interpretação distorcida da realidade, reforçando ideias preconcebidas (Rita, 2020).

O efeito de grupo é a tendência das pessoas a conformar-se ao comportamento ou às opiniões do grupo para evitar desvio das normas estabelecidas. Essa influência ocorre em situações em que um indivíduo pode ter uma opinião divergente, mas, devido à pressão social ou ao desejo de aceitação, acaba adotando a posição do grupo (Rita, 2020).

No estudo “Cognição Social Implícita”, Greenwald (1995) aponta que o viés implícito é uma preferência a favor ou contra de uma pessoa ou um grupo. O termo implícito pode ser utilizado também como inconsciente, intuitivo, direto, processual e automático.

Com isso, Toledo (2015), explorou a maneira com que os vieses inconscientes podem distorcer a forma como interpretamos informações e interagimos com outras pessoas. Esses processos psicológicos ocorrem abaixo do nível consciente, sendo moldados por experiências passadas, cultura e contatos sociais.

Discutir os vieses é primordial para promover a diversidade, equidade e inclusão nas organizações. Pois esses preconceitos e prejuízos praticados de maneira inconsciente são barreiras que impedem a igualdade em diversos aspectos no ambiente organizacional e na sociedade em geral, bem como destaca (Mota *et al.*, 2022).

Mota *et al.*, (2022) ressalta que, ao identificar esses vieses, é possível criar políticas e práticas que anulem pensamentos e atitudes preconceituosas. A conscientização e a educação são, portanto, ferramentas essenciais para combater esses desafios e avançar na construção de uma sociedade mais inclusiva e respeitosa.

Dessa forma, Birman (2000), argumenta que esses padrões automáticos de pensamentos podem distorcer a forma como percebemos e nos relacionamos com outras pessoas, exacerbando estereótipos e preconceitos que prejudicam a construção de relações mais igualitárias e empáticas na sociedade contemporânea.

Arantes (2012), oferece uma análise complementar, focando nos efeitos dos vieses inconscientes no ambiente corporativo. Ela verifica como esses vieses podem distorcer julgamentos e decisões dentro das organizações, enfatizando a necessidade de estratégias educacionais e de conscientização para aliviar seus impactos negativos.

Por seguinte, os vieses inconscientes reforçam estereótipos e podem resultar em comportamentos prejudiciais à convivência de um determinado grupo. Esses vieses impactam principalmente as decisões das lideranças em relação aos processos de recrutamento e seleção (Rita, 2020).

Conforme Machado (2021), os vieses inconscientes se baseiam em julgamentos e preconceitos estruturais, além de pensamentos tendenciosos, pois ideologias e experiências anteriores ainda estão armazenadas no subconsciente, afetando na tomada de decisões sem serem notadas.

De acordo com Rivera (2012), é certo que os empregadores buscam não somente candidatos com alta competência, mas também aqueles que são culturalmente parecidos com eles pelas experiências de vida, aparências físicas e estereótipos idealizados.

Segundo Mlodinow (2018), psicólogos e neurocientistas reconhecem agora o viés inconsciente como real e mensurável. Estes preconceitos são baseados em preferências não intencionais, influenciando decisões e comportamentos sem plena consciência do indivíduo.

Por outro lado, a neurociência é crucial para entender os vieses inconscientes, crenças individuais ou coletivas, que afetam as decisões e os julgamentos humanos, influenciando diretamente a capacidade de uma organização em melhorar as interações e relacionamentos do grupo (Amato, 2023).

O cérebro de cada indivíduo funciona como uma máquina que forma costumes e crenças, constituindo comportamentos que as pessoas adotam na idade adulta, influenciados pelo que elas acreditam ser verdade quando eram crianças. Essas crenças iniciais moldam nossas perspectivas e decisões ao longo da vida (Cavalcanti *et al.*, 2021).

3- METODOLOGIA

Segundo Gil (2008), a metodologia de pesquisa é fundamental para orientar o pesquisador na coleta, análise e interpretação dos dados, garantindo a rigorosidade e a confiabilidade do estudo. Ela também auxilia na definição do melhor caminho metodológico a ser seguido, considerando as peculiaridades do tema de pesquisa e os recursos disponíveis.

De acordo com Severino (2007), a metodologia é compreendida como um conjunto articulado de procedimentos e técnicas que orientam o pesquisador na realização de um estudo científico, desde a formulação do problema até a análise dos resultados.

Os princípios da metodologia, conforme Severino (2007), fundamentam-se na objetividade, que requer imparcialidade do pesquisador; sistematicidade, que envolve a organização metodológica desde o início até a conclusão da pesquisa; replicabilidade, garantindo que outros pesquisadores possam reproduzir o estudo; e ética, que orienta a conduta responsável durante o processo de pesquisa.

Escrever a metodologia é fundamental para explorar diversidade, equidade e inclusão. Ela define como os dados serão coletados, analisados e interpretados, garantindo a precisão e a transparência do estudo. Em particular, pode agregar métodos qualitativos para explorar percepções e práticas organizacionais, além de métodos quantitativos de vieses e avaliar seu impacto nas políticas de gestão.

Essa abordagem não apenas valida os resultados, mas também contribui para o avanço do conhecimento sobre estratégias eficazes de inclusão nas organizações, fornecendo insights fundamentais para a melhoria contínua das práticas de gestão de pessoas e promovendo um ambiente de trabalho mais justo e equitativo.

3.1– Revisões Bibliográficas

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a revisão bibliográfica é uma etapa indispensável em qualquer trabalho científico e consiste no levantamento de escritos, visto ou falado sobre o assunto que está sendo estudado, provenientes de pesquisadores.

A revisão não se resume apenas a listar informações, mas sim analisar criticamente as diferentes abordagens e conclusões dos estudos revisados. Assim, a pesquisa científica ora apresentada tomou como base uma revisão de estudo,

pesquisas e assertivas provenientes de textos científicos identificados por acessibilidade.

4 – PESQUISA

Em referência ao contexto abordado, procurou-se compreender conceitos e reflexões sobre diversidade, equidade e inclusão (DEI), bem como os vieses associados a cada um dos referidos temas.

É notório que a amplitude e complexidade do assunto permite diversas interpretações e visões sobre como os conceitos e ideologias do DEI podem ser aplicados nas organizações de forma em que os colaboradores possam ser beneficiados, trazendo inovação e justiça na forma de administrar.

4.1- Diversidade

A valorização da diversidade é fundamental para a construção de sociedade mais inclusivas e equitativas, onde as diferenças são reconhecidas e respeitadas, e todos têm a oportunidade de contribuir e se desenvolver plenamente. A diversidade é um elemento social para o avanço social e fortalecimento das relações humanas.

O quadro 1 - Conceitos e definições sobre diversidade - apresenta uma síntese das diferentes abordagens e interpretações de vários autores sobre o tema.

Quadro 1: Conceitos e Reflexões sobre Diversidade

Autor(a)	Conceitos/Reflexões
Mota et al., (2022)	A diversidade vai além de diferenças óbvias como gênero, etnia ou orientação sexual.
Duarte e Klein (2023)	Valorizar a diversidade significa reconhecer e respeitar as diferenças individuais.
Fernandes; Berlato (2022)	A gestão da diversidade é o conjunto de estratégias e políticas.
Alcântara (2023)	O objetivo da diversidade é promover a valorização e respeito e melhorar o desempenho organizacional.
Thomas (1999)	A diversidade enriquece as comunidades e organizações, levando a maior inovação, empenho e sucesso coletivo.
Nobrega (2014)	A valorização da diversidade é um desafio nobre, pois requer que indivíduos deixem de lado seus próprios valores em prol dos direitos compartilhados.

Fonte: Pesquisadores (2024).

O quadro 2 - Desafios e Reflexões dos vieses inconscientes na diversidade - apresenta uma síntese das diferentes abordagens e interpretações de vários autores sobre o tema.

Quadro 2: Desafios e Reflexões dos Vieses Inconscientes na Diversidade

Autor(a)	Desafios/Reflexões
Birman (2000)	Padrões automáticos de pensamentos que evidenciam estereótipos construídos ao longo de relações interpessoais.
Fanchin (2023)	Construção de ideologias e experiências em diversos âmbitos, como religioso, político e cultural.
Mota et al., (2022)	A descriminalização feita sem intenção plena são barreiras que impedem a igualdade entre indivíduos no ambiente organizacional.
Cavalcanti et al., (2021)	Cada indivíduo possui costumes e crenças, constituindo comportamentos que adotam no cotidiano, influenciados pelo que elas acreditam ser verdade.

Fonte: Pesquisadores (2024).

4.2- Equidade

Em vez de aplicar uma abordagem uniforme, a equidade ajusta as oportunidades e os suportes para corrigir desigualdades históricas e estruturais, garantindo que todos tenham acesso às mesmas chances de oportunidades e sucessos.

O quadro 3 - Conceitos e reflexões sobre Equidade - proporciona uma visão abrangente das distintas interpretações e abordagens de vários escritores sobre o tema.

Quadro 3: Conceitos e Reflexões sobre Equidade

Autor(a)	Conceitos/Reflexões
Bui et al. (2018)	A equidade é um tema ético e humanitário no modo geral.
Chiavenato (2004)	A equidade relaciona-se ao princípio de garantir tratamento justo e imparcial a todos os indivíduos.
Pesaro (2017)	A equidade busca assegurar a justiça ao ajustar-se às necessidades e particularidades específicas.
Fleury; Fischer (2006)	O objetivo da equidade é certificar que todos os indivíduos tenham acesso igualitário às oportunidades.

Bernstein et al. (2020)	Equidade se refere à ausência de diferenças nas relações entre os grupos e os diferentes níveis.
-------------------------	--

Fonte: Pesquisadores (2024).

O quadro 4- Mostra desafios e reflexões sobre os vieses inconscientes na equidade. Apresentando uma análise detalhada das diversas perspectivas teóricas dos autores sobre o tema

Quadro 4: Desafios e Reflexões dos Vieses Inconscientes na Equidade

Autor(a)	Desafios/Reflexões
Rita (2020)	Como o viés de estereótipo e o viés de afinidade, baseados em julgamentos e preconceitos.
Rivera (2012)	Empregadores podem tomar decisões influenciadas pela similaridade com o indivíduo na cultura, na aparência física e nos estereótipos idealizados.
Toledo (2015)	Se interpretamos informações, considerando os diferentes aspectos pessoais.
Amato (2023)	Crenças individuais e coletivas que influenciam no comportamento e nas decisões de um indivíduo no contexto da ARH.

Fonte: Pesquisadores (2024).

4.3- Inclusão

O conceito de inclusão requer a adaptação de ambientes, práticas e políticas para garantir que cada pessoa possa contribuir e se beneficiar equitativamente, possuindo a oportunidade de participar plenamente e de forma significativa em todos os aspectos da vida social.

O quadro 5 - Mostra conceitos e reflexões sobre inclusão. Apresentando uma análise detalhada das diversas perspectivas teóricas dos autores sobre o tema.

Quadro 5: Conceitos e Reflexões sobre Inclusão

Autor(a)	Conceitos/Reflexões
Freire (2008)	A inclusão é um movimento educacional, mas também social e político que defende o direito de todos os indivíduos, de uma forma responsável.
Chiavenato (2014)	A inclusão no ambiente organizacional vai além da contratação de indivíduos diversos, ela envolve a criação de um âmbito onde todos colaboradores se sintam valorizados.
Sasaki (2006)	A inclusão não é apenas um objetivo, mas uma prática cotidiana que requer mudanças nas atitudes, políticas e práticas sociais.

Amato (2023)	O objetivo da inclusão é assegurar que todos os indivíduos, tenham acesso às oportunidades e direitos nas sociedades.
Ruffato (2001)	A inclusão é representada pelas narrativas das vidas de pessoas marginalizadas, revelando as dificuldades e as lutas dos indivíduos.
Baptista (2009)	A inclusão é um ato de justiça social, que exige a remoção de barreiras físicas, culturais e atitudinais.

Fonte: Pesquisadores (2024)

O quadro 6- Mostra desafios e reflexões sobre os vieses inconscientes na inclusão, apresentando uma análise detalhada das diversas perspectivas teóricas dos autores sobre o tema.

Quadro 6: Desafios e Reflexões dos Vieses Inconscientes na Inclusão

Autor(a)	Desafios/Reflexões
Mota <i>et al.</i> , (2022)	Identificar pensamentos e atitudes preconceituosos, que funcionam como vieses, é primordial para que a inclusão seja exercida coletivamente.
Machado (2021)	São baseados em julgamentos, preconceitos estruturais e pensamentos tendenciosos que podem colocar em risco a inclusão de um grupo de pessoas.
Mlodinow (2018)	Preferências e pensamentos não intencionais que influenciam decisões e comportamentos do indivíduo.
Greenwald (1995)	A idealização negativa ou positiva de uma pessoa ou de um grupo; preferência expressada de maneira implícita.

Fonte: Pesquisadores (2024).

O quadro 7 - Tipos de vieses com relação aos autores - refere-se à relação dos tipos observados na literatura e os diferentes conceitos e exemplos com relação aos autores pesquisados.

Quadro 7: Tipos de vieses com relação aos autores pesquisados.

Tipos	Exemplos
Afinidade	Empregadores podem tomar decisões influenciadas pela similaridade com o indivíduo na cultura, na aparência física e nos estereótipos idealizados.
Percepção	A idealização negativa ou positiva de uma pessoa ou de um grupo; preferência expressada de maneira implícita.

Auréola	Preferências e pensamentos não intencionais que influenciam decisões e comportamentos do indivíduo.
Confirmatório	Crenças individuais e coletivas que influenciam no comportamento e nas decisões de um indivíduo no contexto da ARH.
Grupo	Cada indivíduo possui costumes e crenças, constituindo comportamentos que adotam no cotidiano, influenciados pelo que elas acreditam ser verdade.

Fonte: Pesquisadores (2024).

5 – CONCLUSÃO

Baseado em uma ampla revisão bibliográfica, esta pesquisa buscou analisar os impactos dos vieses inconscientes e quais desafios são criados na prática da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nas organizações e na sociedade em geral, considerando os desafios e as oportunidades de transformação cultural.

A análise dos vieses inconscientes revelou que tais aspectos podem influenciar negativamente decisões relacionadas à gestão de pessoas, perpetuando práticas, normas e procedimentos envolvendo estereótipos e desigualdades que minam os esforços em contrário.

Os vieses inconscientes impactam a diversidade, equidade e inclusão ao reforçar estereótipos e preconceitos que favorecem a uniformidade de pensamento, comprometem o tratamento justo e perpetuam a exclusão de indivíduos que não se enquadram em padrões idealizados.

Nessa perspectiva, ao longo deste trabalho, foram citados os cinco principais vieses inconscientes que exercem influência direta sobre as práticas de diversidade, equidade e inclusão no ambiente corporativo. Dentre eles, o viés de afinidade, o viés de percepção, o viés de auréola, o viés confirmatório e o efeito de grupo.

Para trabalhos futuros, sugere-se que os vieses inconscientes sejam abordados no contexto da neurolinguística, pois os mesmos citados nesta pesquisa estão inseridos no subconsciente e, somente lá, podem ser tratados. Evidenciar esses problemas estruturais é importante para melhorar os aspectos inclusivos do DEI na organização.

REFERÊNCIAS

AMATO, Luciano (coord.). **Diversidade e inclusão e suas dimensões**. São Paulo: Labrador, 2023. E-book.

ARANTES, A. (2012). **Gestão da Diversidade nas Organizações: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas.

AGUIAR, M. B., & Siqueira, J., R.. **Diversidade nas Organizações: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BAPTISTA, Cláudio Roberto. **Inclusão: construção de um conceito em diversos contextos**. São Paulo: Loyola, 2009.

BENTO, Cida. **Pactos Narcísicos no Racismo: Branquitude e Poder nas Organizações Empresariais e no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BOITEUX, Elza Antonia Pereira Cunha. **Variações sobre o conceito de equidade**. In: **ADEODATO, João Maurício; BITTAR, E. C. B. (org.). Filosofia e teoria geral do direito: estudos em homenagem a Tercio Sampaio Ferraz Junior por seu septuagésimo aniversário**. São Paulo: Quartier Latin, 2011.

BIRMAN, J. (2000). **Mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

CARVALHO, Alfredo Leme Coelho de. **Foco Narrativo e Fluxo da Consciência**. São Paulo: Scortecci Editora, 2022.

CHIAVENATO, I. (1999). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____, I. (2004).- **Recursos Humanos**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas.

_____, I. (2010).- **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Elsevier.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos nas organizações. 4. ed. Barueri, Sp: Manole, 2014.

CORTELLA, M. S. (2017). **Qual é a tua obra?**. Editora Vozes.

DIAS, R. (2022).- **Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências**. São Paulo: Atlas.

FANCHIN, Thiago E. **Mente inconsciente: superando os vieses ocultos**. Editora Gente, 2023.

FERNANDES, Carlos, E Berlato, Camila. "**Gestão da Diversidade: As Influências da Cultura Organizacional**." Anais do EnANPAD 2022, São Paulo, 2022. Disponível em: https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/120/approved/2c8c3a57383c63caef6724343eb62257.pdf.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural, experiências de empresas brasileiras.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 2000.

_____, M. T. L., & Fischer, R. M. (2006). - **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas.

FREIRE, P. (2008).- **Pedagogia da Autonomia:** Saberes Necessários à Prática Educativa. São Paulo: Paz e Terra.

_____, Sofia. **Um olhar sobre a Inclusão.** Revista Educação. v. XVI, n. 1, 2008.

Fortes, Gabriel; Silva, Leonardo Soares e; Vasconcelos, Angelina Nunes de; Veloso, Thomaz. **Promoção da Diversidade, Inclusão e Equidade na Educação Brasileira: Políticas, Problemas e Recomendações.** 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas, enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Antônio Carlos. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisas.** 5. ed. São Paulo: Atlas.

_____, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas.

GREENWALD, AG (1995). **O Ego Totalitário: Fabricação e Revisão da História Pessoal.** Psicólogo Americano.

HAYASHI, Maria Cristina Piombato Innocentini; MAROLDI, Alexandre Masson; HAYASHI, Carlos Roberto Massao. **Diversidade, equidade, inclusão e acessibilidade em podcasts de biblioteconomia e ciência da informação.** San Jose: EDICIC, v. 2, n. 4, 2022.

JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. **Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: Evidências empíricas.** Universidade Federal de São Carlos: 2012.

JIMÉNEZ, Robert T. Review of Bernstein, 2020, **Redefining Success in Language Learning: Positioning, Participation, and Young Emergent Bilinguals at School.** ResearchGate, 2021

KERR, C. (2021). **Viés Inconsciente:** Como Identificar Nossos Vieses Inconscientes e Abrir Caminho para a Diversidade e a Inclusão nas Empresas. Editora Literare Books.

LESLIE, L. M. (2019). **Eficácia da iniciativa de diversidade:** uma teoria tipológica de consequências não intencionais.

MACHADO, R. (2021). **Diversidade e Inclusão: A nova vantagem competitiva**. São Paulo: Editora SENAC.

MARCONI, Marina, Andrade; LAKATOS, Eva, Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**; 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTA, R., Bispo, S. C. G., Miranda, M. S. C., Lemos, J. L., & Ignarra, C. (2022). **Diversidade, Equidade e Inclusão: Tornar simples o que parece complexo**.

MLODINOW, L. (2018). **Elastic: Flexible Thinking in a Time of Change**. New York: Pantheon.

NÓBREGA, P. F., Souza, L. M., & Cavalcanti, R. B.. **Práticas de Inclusão e Gestão da Diversidade nas Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

PESARO, Floriano. **A busca pela equidade social. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social**, 2017.

RANGEEL, Cah. **Diversidade, Equidade & Inclusão: Guia de bolso para dar os primeiros passos na sua empresa**. [Edição Kindle]. [S.l.]: Amazon, 2023.

RITA, Beatriz de Souza Santa. **Gestão da diversidade**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 18 jul. 2024.

RIVERA, L. A. (2012). **Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms**. *American Sociological Review*.

RUFFATO, Luiz. **Eles eram muitos cavalos**. Companhia das Letras, 2001

Santos, Sales Augusto dos. **Educação: um pensamento negro contemporâneo**. Paco Editorial, 2014

SASSAKI, R. K. (2006). **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. Editora WVA.

SEABRA, Filipa. **Equidade e inclusão: sentidos e aproximações**. CIEE 2016. In. **Seminário Currículo, inclusão e educação escolar, 1, Braga, 2016**. PACHECO,

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Editora Campus, 1988.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2014.

_____, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

_____, Antônio Joaquim. **Educação, sujeito e história**. São Paulo: Olho d' Água, 2002.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhorias de Processos**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

SHORE, L. M. Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Jung, D. I. (2009). **Diversidade nas organizações: Onde estamos agora e para onde estamos indo?** *Human Resource Management Review*

THOMAS, K. W. (1999). - **Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

TOLEDO, F. J. (2015). **Psicologia Social e Processos Psicológicos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

WILGOSH, B., Sorman, A., & Barcena, I. (2022). **Quando dois movimentos colidem: aprender com as lutas laborais e ambientais para futuras Transições Justas**. *Futuros*, 137, 102903. DOI: [10.1016/j.futures.2022.102903](<https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102903>).

XABA, Jantjie; Mofokeng, Lesala L. **Diversity, institutional transformation and 'minority groups': reflections on the dilemmas facing higher education institutions**. *International Journal of the Diversity*, v. 5, n. 4, p. 75-88, 2005, 2006.