

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

USO DA LITERATURA E DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Anna Clara da Paixão
annapaixao06@gmail.com

Jennyfer Maciel Ferreira
macieljennifer83gmail.com

Isabela da Silva Pereira
isabeladasilva.pereira@gmail.com

Luciana da Conceição Lopes
lopes.lucianaadm@gmail.com

RESUMO

Debates sobre sustentabilidade trazem, cada vez mais, reflexões sobre o trinômio diversidade, equidade e inclusão (DEI). Baseado em uma abordagem qualitativa, e em ampla revisão bibliográfica, este trabalho de pesquisa buscou identificar os principais desafios, obstáculos, para as ações de DEI no contexto da gestão de pessoas, a partir de estudos realizados por diferentes autores e considerando-se uma entrevista semiestruturada com um especialista em projetos de DEI em organizações de grande porte espalhadas por todo o País. A pesquisa permitiu concluir que ao olhar para a inclusão, as empresas têm uma dificuldade em sair do que é estabelecido por leis, se não houver uma lei onde uma cota específica é obrigatória então não há uma preocupação com incluir. Também é observado que diversificar é algo muito complexo, diversificar não significa apenas contratar um grupo minoritário e deixar ele se habituar à empresa, diversificar é acolher diferentes culturas, respeitar a história e a vivência de cada colaborador e buscar sempre o diverso, incluir apenas um grupo minoritário não pode ser dito como diversificar, uma equipe constituída apenas de negros pode não ser vista como diversa e ainda existem os vieses inconscientes enraizados por gerações de pré-conceitos e discriminação que são passados à frente. Focando em equidade, o conceito mais novo entre os três, se vê uma dificuldade em separar o que é responsabilidade da empresa e o que cabe ao governo ou mesmo ao próprio colaborador para que seja possível todos terem as mesmas oportunidades comportando a individualidade de cada um, tudo isso ainda é um obstáculo na relação entre a gestão de pessoas e a DEI.

Palavras-chave: Diversidade; equidade; inclusão; gestão de pessoas.

ABSTRACT

Debates on sustainability increasingly bring reflections on the trinomial diversity, equity, and inclusion (DEI). Based on a qualitative approach, and on a broad literature review, this research work sought to identify the main challenges, obstacles, for DEI actions in the context of people management, based on studies carried out by different authors and considering a semi-structured interview with a specialist in DEI projects in large organizations spread

throughout the country. The research allowed us to conclude that when looking at inclusion, companies have a difficulty in leaving what is established by laws, if there is no law where a specific quota is mandatory then there is no concern with inclusion. It is also observed that diversifying is something very complex, diversifying does not just mean hiring a minority group and letting them get used to the company, diversifying is welcoming different cultures, respecting the history and experience of each employee and always seeking diversity, including only a minority group cannot be said to be diversifying, a team made up only of blacks may not be seen as diverse and there are still unconscious biases rooted for generations of preconceptions and discrimination that are passed on. Focusing on equity, the newest concept among the three, there is a difficulty in separating what is the responsibility of the company and what is up to the government or even to the employee himself so that it is possible for everyone to have the same opportunities with the individuality of each one, all of this is still an obstacle in the relationship between people management and DEI.

Key-words: Diversity; Equity; Inclusion; people management.

1. INTRODUÇÃO

Diversidade, equidade e inclusão são temas que, cada vez mais, ganham notoriedade nas organizações e na sociedade como um todo. Entender desafios e oportunidades é essencial para o desenvolvimento de práticas que façam diferença positiva no ambiente de trabalho e na vida das pessoas (Ferreira, 2023).

A promoção da diversidade é estratégica para as organizações, na medida em que permite que a empresa tenha acesso a uma riqueza de perspectivas e ideias, impulsionando a criatividade dos colaboradores e, como consequência, a inovação organizacional (Ferreira, 2023).

Segundo Santos, Santana e Arruda (2018, p. 3)

“A diversidade é um conceito que está ligado ao respeito à variedade de atributos de indivíduos e grupos. Dentro das organizações, a diversidade surge para trazer a minoria para dentro do ambiente que historicamente pertence à maioria. Uma vez que consigamos entender o verdadeiro sentido das políticas de diversidade, estaremos contribuindo não só para uma organização melhor, mas para uma sociedade mais inclusiva”. (Santana; Arruda, 2018, p. 3).

Equidade, por sua vez, significa ajustar processos e políticas para atender às necessidades individuais de todos. Empresas equitativas eliminam barreiras que podem impedir o pleno desenvolvimento de talentos diversos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais justo e produtivo (Lima, 2024).

Para a sociedade, a equidade é relevante por promover a igualdade de condições, permitindo que todas as pessoas, independentemente de suas características, possam alcançar

seu potencial máximo dentro de um ambiente que se propõe a ser plural, diverso e inclusivo (Silva, 2016).

Inclusão é proporcionar às pessoas a sensação de acolhimento. Para as organizações, a inclusão fortalece o senso de pertencimento entre os colaboradores, aumentando o engajamento e a retenção de talentos, aspectos que podem contribuir com o alcance dos resultados da organização (Silva, *et al.*, 2020).

Na sociedade, a inclusão pode ajudar na construção de comunidades mais coesas e justas, com oportunidades para que pessoas, com suas igualdade e diferenças, possam ser ouvidas e participar da tomada de decisões sobre o negócio, o desenvolvimento de oportunidades e o enfrentamento de desafios (Silva, *et al.*, 2020).

No entanto, a implementação de ações efetivas voltadas à diversidade, equidade e inclusão enfrenta diversos desafios nos contextos organizacional, político e social. Busca-se, com isso, propor estratégias que possam facilitar a promoção de um ambiente de trabalho mais justo, diverso, inclusivo e equitativo (Rodrigues, 2007)

Deste modo, esta pesquisa tem como objetivo identificar, analisar e descrever os principais desafios, dificuldades, obstáculos enfrentados para o desenvolvimento de ações de Diversidade, Equidade e Inclusão, assim como as possíveis soluções ou abordagens para alcançar melhores resultados.

A promoção da diversidade, equidade e inclusão nas organizações é uma necessidade não apenas ética, mas também estratégica. No contexto onde empresas competem em um mercado globalizado e diverso, a diversidade pode trazer uma multiplicidade de perspectivas para inovação e criatividade (Fernando, 2021).

Um ambiente de trabalho equitativo e inclusivo pode contribuir para a redução das desigualdades sociais. Quando as empresas adotam práticas inclusivas, podem reforçar o compromisso com os valores de igualdade e respeito, influenciando positivamente a comunidade ao seu redor (Fernando, 2021).

Na medida em que diferentes são as denominações para a área funcional voltada à gestão de pessoas, tal como se observa em Gestão de Recursos Humanos, Gente e Gestão, Gestão do Capital Humanos e afins (Assis, 2014), optou-se pelo uso regular da gestão de pessoas como expressão-chave para o tema ao longo deste artigo.

Desta forma, este estudo é justificado pela necessidade de superar os desafios que ainda persistem na implementação dessas práticas. Ao explorar e compreender essas dificuldades e propor soluções, espera-se contribuir para a criação de ambientes organizacionais mais sustentáveis.

A pesquisa tomou como base a revisão de literatura e uma entrevista semiestruturada, ambas necessárias à compreensão de uma realidade que se apresenta de maneira difusa, contextualizada, com diferentes vieses, cuja complexidade exige uma visão mais ampla (Minayo; Deslandes; Gomes, 2007).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Uma revisão bibliográfica pode ser caracterizada, de acordo com Martins e Theóphilo (2009), como uma estratégia necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, onde encontramos obras de referência que auxiliam na compreensão do tema que está sendo tratado em um determinado estudo.

Assim, asseveram os autores, antes do início de um trabalho de pesquisa é necessário compreender o que pesquisadores já apresentaram sobre determinado tema, em livros, artigos, monografias, dissertações e teses, ou mesmo o que já foi objeto de reflexão em outras fontes de igual valor.

Segundo Michel (2009, p. 104), a revisão bibliográfica advém do processo que antecede a condução da pesquisa propriamente dita, uma vez que fundamenta os temas que serão posteriormente explorados, permitindo uma compreensão sobre questões já observadas pela ciência. Para a autora, a revisão

“É realizada numa fase preparatória, preliminar, de um trabalho acadêmico, quando o autor realiza leituras sobre o tema, faz sondagens, busca informações em várias fontes sobre o assunto escolhido, de forma a se familiarizar com o tema e suas implicações, definir o problema, os objetivos mapear o referencial teórico, entre outras definições. Mesmo que seja uma leitura preliminar, menos direcionada e abrangente, é considerada também um tipo de pesquisa” (Michel, 2009, p. 104).

Ainda para a autora (2009, p. 105), uma revisão bibliográfica é essencial para a elaboração de qualquer pesquisa, uma vez que fornece elementos conceituais, definições e análise de um fenômeno que está sendo estudado, por vezes sob diferentes ângulos e vieses. Para ela, a literatura

“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, através do conhecimento prévio adquirido nas leituras feitas.” (Michel, 2009, p. 105).

No contexto dessa pesquisa, revisões bibliográficas foram realizadas acerca de temas como gestão de pessoas, diversidade, inclusão e equidade, reconhecendo que tais expressões encontram-se – por vezes - em um mesmo campo semântico, conforme exposição a ser realizada.

2.1 – Gestão de Pessoas

Visto que esta pesquisa aborda a Diversidade, Equidade e Inclusão no contexto da gestão de pessoas, necessário se fez explorar tal área da gestão, considerando-se tal área como crítica no contexto da gestão dos negócios e essencial para a integração do trabalho e do capital (Assis, 2012).

A gestão de pessoas é uma área com função estratégica nas organizações, destacando-se como um requisito para o alinhamento dos indivíduos às organizações, observando-se, desta forma, a importância que os profissionais possuem nas instituições (Brand, 2008), por vezes considerados seus principais ativos (Chiavenato, 2008).

No âmbito da administração, a gestão de pessoas abrange o planejamento estratégico relacionado às pessoas, desenvolvimento de competências, processos seletivos, estruturação de cargos e remuneração, dentre outras práticas usuais e necessárias ao fator humano no ambiente organizacional (Brand, 2008).

De acordo com Brand (2008), o conceito de gestão de pessoas “tem evoluído para adequar-se às transformações do ambiente das organizações”, uma vez que necessidades internas e pressões externas exercem influência direta na forma com que as organizações operam e conduzem seus negócios.

Para O,Neal (1998, *apud* Assis, 2022), a gestão de pessoas se pauta em quatro dimensões, cada uma delas compreendida como um pilar de um processo mais amplo e complexo relacionado à gestão do capital humano. Para a pesquisadora, são elementos chave de valoração, tanto para os empregados, quanto para as lideranças.

Na visão da autora, tais pilares envolvem aprendizado e desenvolvimento, remuneração direta e indireta, além do ambiente de trabalho. Em uma organização, tanto para o funcionário, quanto para a empresa, torna-se necessário que essas dimensões sejam atrativas e se alinhem aos interesses do empregador e dos empregados.

Na medida em que a diversidade, equidade e inclusão (DEI) estão sendo exploradas no contexto da gestão, de pessoas, os pesquisadores entenderam como importante explorar as dimensões propostas por O’Neal, visto que a DEI impacta e pode ser impactada por tais dimensões.

2.1.1- Remuneração Direta e Indireta

Os dois primeiros pilares explorados por O’Neal (1998, *apud* Assis, 2022) dizem respeito à remuneração direta e indireta, que representam os elementos transacionais, na relação empregado-empregador e, assim, são mais tangíveis ou quantificáveis, de alguma forma, no contexto externo (Assis, 2011).

Para O'Neal (1998, *apud* Assis, 2011), dentre os pilares da gestão de pessoas, representam fatores-chave para mobilização da atenção dos funcionários, particularmente a parcela em dinheiro. Diversos motivos podem influenciar a escolha de um colaborador em manter-se na empresa, sendo a remuneração e os benefícios as mais expressivas.

Com destacado, é possível separar a remuneração em duas categorias: direta e indireta, igualmente importantes para mobilizar a atenção e criar relações de interesse entre os trabalhadores, em todos os níveis, e os objetivos da organização, sejam eles financeiros e sociais (O'Neal, 1998, *apud* Assis, 2022).

Na remuneração direta podem ser observados elementos como os planos de cargos e salários, possibilidade de progressão, assim como programas de comissões, bonificações e participação nos lucros da organização (O'Neal, 1998, *apud* Assis, 2022), aspectos que podem ser influenciados pelo DEI (Assis, 2012).

Já as indiretas seriam os benefícios, vantagens e facilidades oferecidos, tais como plano odontológico, associação em clubes e academias, ou tudo aquilo que anula total ou parcialmente possíveis gastos futuros do empregado com determinadas assistências. (O'Neal, 1998, *apud* Assis, 2022).

2.1.2 - Aprendizado e Desenvolvimento

Dois outros elementos são destacados no estudo sobre as dimensões da gestão de pessoas. São eles o aprendizado e o desenvolvimento dos trabalhadores e a percepção dos mesmos sobre o ambiente de trabalho, aspectos considerados por O'Neal (1998, *apud* Assis, 2022) como relacionais, subjetivos e demandantes de experiências do empregado.

Aprendizado e desenvolvimento são ações de uma organização para que seus funcionários cresçam, tanto de forma profissional quanto pessoal, apresentando oportunidades de adquirir novos conhecimentos, conhecer novas metodologias e desenvolver a si mesmos (O'Neal, 1998, *apud* Assis, 2022).

Mudanças ocorrem com cada vez maior velocidade, razão pela qual colaboradores buscam manter suas qualificações alinhadas com as constantes evoluções do mercado. Em sua maioria, julgam essencial que as empresas invistam na capacitação de seus colaboradores (O'Neal, 1998, *apud* Assis, 2011, p. 327).

Dessa forma, ambientes corporativos com enfoque em políticas e estratégias de aprendizado contínuo, que auxiliem o aperfeiçoamento profissional e individual, de forma eficaz, são essenciais para atrair, manter e fidelizar seus funcionários, além de garantir o sucesso da própria organização. (O'Neal, 1998, *apud* Assis, 2011, p. 327).

2.1.3 – Ambiente de Trabalho

Uma quarta dimensão essencial, segundo O’Neal (1998, *apud* Assis, p. 328), envolve o clima organizacional, a qualidade das relações interpessoais, o ambiente laboral. Nesse ambiente é possível compreender o reflexo das ações de diversidade, equidade e inclusão no contexto da gestão de pessoas (Assis, 2012).

O ambiente de trabalho é fundamental para a compreensão da percepção dos colaboradores, envolvendo o orgulho em pertencer àquela equipe, a qualidade das relações humanas, a confiança na gestão e no trabalho que está sendo desenvolvido (O,Neal, 1998, *apud* Assis, 2011, p. 328).

O,Neal (1998, *apud* Assis, 2011) afirma que um clima organizacional harmonioso torna o ambiente favorável ao cumprimento de metas, objetivos e aumento da produtividade, produzindo, nesse contexto, uma atmosfera emocional mais adequada às intenções de empresas preocupadas com a gestão do ambiente.

Pertencer a um determinado ambiente, de forma respeitosa, apresenta-se como um diferencial competitivo em termos de atratividade, notadamente em processos seletivos, na medida em que tais características do ambiente podem gerar mensagens positivas ao público externo também (O,Neal, 1998, *apud* Assis, 2011, p. 328).

Contudo, a existência de pensamentos divergentes no âmbito organizacional é comum, e não necessariamente nocivos. Vivências e histórias diferentes podem estimular a criatividade e inovação. Pessoas e equipes diversificadas tendem a possuir bagagens maiores para lidar com situações de diferentes níveis de complexidade (Lage, 2002).

É papel do gestor conciliar essa distinção cultural, evitando conflitos e promovendo a liberdade de expressão, visto que “os efeitos negativos da diversidade” podem ser “minimizados por uma atmosfera de comunicação aberta e colaborativa” (Lage, 2002, n.p.) entre equipes e pessoas.

2.2 – Diversidade, Equidade e Inclusão

Diversidade, equidade e inclusão integram debates sobre os desafios da gestão de pessoas e sua relação com o merecimento, com recompensas e com o acesso às diferentes oportunidades no ambiente empresarial, por vezes imersos em preconceitos e viéses inconscientes (ABRH, 2021).

No discurso, tais questões se apresentam com certa desenvoltura. Na prática organizacional, no entanto, observa-se uma clara disparidade entre as expectativas ao contratar novos colaboradores e a efetiva implementação de programas de diversidade, equidade e inclusão (Dollabela; Fernandes, 2021 *apud* Bucco, 2023).

Quando parte do discurso das organizações, muitos profissionais questionam a existência e a eficácia dos programas voltados à diversidade, equidade e inclusão, bem como às oportunidades disponibilizadas para promover o crescimento das pessoas nesse sentido (Dollabela; Fernandes, 2021 *apud* Bucco, 2023).

Pesquisas sobre os tipos de diversidade nas empresas, por exemplo, têm sido amplamente exploradas na literatura, enfocando os impactos cotidianos enfrentados por minorias e grupos vulneráveis, principalmente quando o discurso da diversidade se conflita com ações efetivas (Caproni Neto; Saraiva; Bicalho, 2014 *apud* Bucco, 2023).

O relatório Tendência em Gestão de Pessoas 2024 da empresa *Great Place To Work*, consultoria global que apoia as organizações a obterem melhores resultados, é fruto de uma pesquisa, que foi realizada entre dezembro de 2023 e janeiro de 2024, com 1864 respondentes de todo o Brasil, de organizações dos mais variados setores.

Quando perguntado “quais foram os principais desafios de Gestão de Pessoas em 2023?” Diversidade e Inclusão apareceram em 8,9% das respostas. Porém, na pergunta “quais são os temas que precisam de mais atenção?” Comunicação e *feedback*, diversidade e inclusão e inovação ocuparam os primeiros lugares.

De acordo com o relatório, apesar de Diversidade e Inclusão serem pautas estratégicas para a maioria das pessoas (66,8%), o tema se mantém em queda na lista de “Prioridades de Gestão de Pessoas”. Nas edições de 2021 e 2022, D&I foi a 7ª maior prioridade votada, já em 2023, ela é a 11ª prioridade.

O relatório apontou ainda os principais desafios em relação a D&I em 2024, respectivamente: engajar a liderança, encontrar talentos de grupos minorizados, tomar os processos de recrutamento e seleção mais inclusivos, capacitar colaboradores sobre o tema e desenvolver profissionais de grupos minorizados para cargos de gestão.

Tais questões abrangem aspectos sociais, políticos e econômicos que, no conjunto, criam dificuldades para a diversidade efetiva. O crescente interesse acadêmico por esse tema reflete a importância crescente da diversificação na sociedade (Caproni Neto; Saraiva; Bicalho, 2014 *apud* Bucco, 2023).

Globalmente, políticas e práticas de diversidade, equidade e inclusão têm sido predominantemente adotadas por universidades nos Estados Unidos e Canadá, a partir de instituições que estão na vanguarda das discussões, implementando o tema, na prática, em suas diretrizes e procedimentos (Daya; Jizi; Nehme, 2017 *apud* Bucco, 2023).

Importante destacar que os estudos focam as políticas e práticas relacionadas à diversidade e inclusão, recebendo a equidade menos atenção, especialmente nas discussões

sobre gênero e etnia, aspecto potencialmente crítico, sem o qual se inviabiliza a diversidade e a inclusão (Daya; Jizi; Nehme, 2017 *apud* Bucco, 2023).

Para cumprir os propósitos desta pesquisa, optou-se com analisar, separadamente, cada um dos elementos constitutivos do DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão – embora, na dinâmica da gestão de pessoas, estejam umbilicalmente conectadas, como será observado nos itens a seguir.

2.3 – Diversidade

Segundo o dicionário da Língua Portuguesa, a palavra diversidade é oriunda do termo “diverso”, que significa o que é diferente, distinto, variado. Dessa forma, trazendo o conceito de pluralidade. (Academia Brasileira de Letras, 2020)

Konzen (2012, p. 44) destaca que, para Hegel, a diversidade existe a partir do princípio de igualdade. Para o filósofo, “todos os seres humanos são diversos entre si, já que são iguais (são em si racionais e livres), mas são desiguais”. Assim, “nem todos são para si racionais e livres e/ou na mesma proporção”.

Nesse contexto observa-se as disparidades e desigualdades existentes entre nós e o outro, por perceber que, em determinados contextos, aspectos e medidas, somos semelhantes, mesmo que ainda tenhamos particularidades e individualidades características de cada indivíduo (Konzen, 2012).

De uma forma restrita, ao focar gênero, cor da pele, etnia, classe social, cultura e aspectos normalmente relacionados às minorias sociais, de menor representação na sociedade e com menor oportunidade de obtenção de prestígio ou de ascensão social (Nkomo; Cox, 1999, *apud* Jesus *et al.*, 2014).

Na visão de Fleury (2000) a diversidade é um conjunto de pessoas em um mesmo contexto social - porém com identidades e trajetórias diferentes - convivendo mutuamente através de interações de relação do tipo ganha-ganha, o que não impede que se perceba a coexistência de grupos dominantes e grupos dominados.

De acordo com Fleury (2000, *apud* Duarte; Klein, 2023, p. 3) grupos dominantes são comumente compostos por indivíduos de mesmo padrão social pré-estabelecido histórico e socialmente. Esses são sobrepostos a grupos minoritários impossibilitados culturalmente de chegar a tal posição de privilégio. Para a autora

“Apresentado o conceito de diversidade, que se torna relevante refletir sobre os perfis dos grupos sociais que compõem a coletividade e as suas respectivas representações. A convivência em sociedade apresenta estereótipos dominantes [...] impondo barreiras de acesso a qualquer perfil diferente do estabelecido. Membros de alguns grupos majoritários [...] caracterizam-se historicamente pelas vantagens em

termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (Fleury, 2000, apud Duarte; Klein, 2023, p. 3) .

Como objeto de pesquisa, a diversidade está inserida em diversos campos, não apenas na sociologia ou na psicologia, mas também na área administrativa (Farndale *et al.*, 2015, apud Abreu, 2023). Diversos estudos ressaltam a relação entre diversidade e performance organizacional (Yadav; Lenka, 2020, *apud* Abreu, 2023).

2.3.1- Diversidade nas Organizações

Existe uma carência de gestão da diversidade no mercado de trabalho. Mesmo com medidas para a inclusão de grupos minoritários no meio empresarial, ainda há grande dificuldade para que tais grupos possam alcançar a ascensão profissional, ou ao menos terem sua permanência garantida (Thomas, 1990, *apud* Abreu, 2023).

Para Bernstein *et al.*, (2020, *apud* Bucco *et al.*, 2023, p. 2), são claros os avanços nas medidas para promover a diversidade em relação às disparidades presentes nas corporações, contudo “ainda há uma dificuldade de compreensão pelo campo da gestão de como implementar práticas que contemplem” o incremento na diversidade”.

Aumentar a diversidade de pessoas em posições de liderança, no mercado de trabalho, no contexto organizacional, pode contribuir para “a melhoria no desempenho organizacional” e avanço das práticas de gestão (Bernstein *et al.*, 2020, *apud* Bucco *et al.*, 2023, p. 2), particularmente na gestão de pessoas (Assis, 2014).

Para Magalhães, Saraiva e Andrade (2017, p. 12), não há uma real preocupação com o que acontece com grupos minoritários após sua contratação, pois parte expressiva das organizações não possui diretrizes de apoio ao longo da jornada laboral dos colaboradores. Para os autores

“Permanecem os discursos pela inclusão e pelo desenvolvimento como forma de manipular subjetivamente o trabalhador, sem que haja de fato a sua integração e possibilidade de empoderamento na estrutura organizacional” (Magalhães; Saraiva; Andrade, 2017, p. 12).

A gestão da diversidade exige o desenvolvimento de um meio corporativo que busca entender cada parte do todo, onde cada colaborador tenha as mesmas possibilidades de evoluir e crescer, sem as barreiras da discriminação. Este cenário não é uma fórmula pronta, e sim uma construção contínua (Thomas, 1996, *apud* Fleury, 2000, p. 20).

2.4 – Inclusão

A inclusão é uma corrente social, educacional e política que defende e assegura os direitos de todos os indivíduos, de modo a que possam participar de forma efetiva, consciente

e sensata na sociedade em que estão inseridos, permitindo a construção de um ambiente verdadeiramente igualitário e inclusivo (Freire, 2020).

O objetivo da inclusão não é apagar as diferenças, mas sim permitir que todos pertençam a uma comunidade que valida e valoriza a individualidade. Dessa forma, construindo uma sociedade inclusiva e que entenda as necessidades de cada um. (Stainback; East; Sapon-Shevin, 1994, *apud* Freire, 2008).

A essência da inclusão reside na ideia fundamental de promover a equidade e a participação plena de todos os indivíduos na sociedade, sem o desconhecimento das diferenças individuais de ordem física, intelectual, étnicas, culturais e sociais, por exemplo (Rezai, 2020 *et al.*, Duarte, 2023).

Para Barak, Cherin e Berkman (1998, *apud* Hanashiro, 2014), a inclusão dos indivíduos se manifesta de forma clara e evidente quando eles percebem que não apenas eles, mas também os membros de seus grupos de identidade social, são tratados de maneira justa e equitativa.

Dessa forma, o grupo como um todo sente-se respeitado. Este sentimento de inclusão abrange tanto o nível individual, quanto o coletivo, criando um ambiente onde todos se sentem reconhecidos e integrados (Barak; Cherin; Berkman, 1998, *apud* Hanashiro, 2014).

2.4.1 - Inclusão nas Organizações

Existem abordagens que encaram a inclusão como um estado de espírito e uma condição psicológica, sendo moldada pela forma como cada pessoa percebe e interage com os processos dentro das organizações na qual está inserida (Cukier; Lafit, 2021 *apud* Silva *et al.*, 2023).

A inclusão é a maneira como cada pessoa enxerga a própria participação integral nos processos da empresa, incluindo o acesso às informações e recursos necessários para influenciar as decisões e se engajar plenamente nas equipes de trabalho (Bernstein, 2020, *apud* Silva *et al.*, 2023).

Para Bulgarelli (2013), organizações com enfoque em práticas inclusivas visam investir na capacitação de seus colaboradores, reconhecendo a importância da diversidade no âmbito organizacional, levando-a em consideração nas escolhas sobre ações e programas voltados à gestão de pessoas.

Segundo o autor, as ações de inclusão auxiliam o desenvolvimento da corporação, dos funcionários e da imagem corporativa para além dos limites da empresa, a partir de práticas inclusivas fundamentais para o crescimento sustentável e para a criação de um ambiente mais equitativo e produtivo, internamente.

Bulgarelli (2013, n.p.) afirma que “incluir é ação, é disposição para o encontro, para a mudança. É gesto concreto de inclusão de pessoas e das perspectivas que elas trazem consigo”

para o ambiente organizacional, além da simples tolerância, buscando-se ativamente integrar diferentes pontos de vista e experiências.

Dessa forma é possível inferir que inclusão vai além de palavras ou intenções. Ela requer atitudes práticas e uma abertura genuína para acolher a multiplicidade de ideias, culturas e experiências que cada indivíduo carrega, o que pode contribuir para um ambiente de trabalho potencialmente acolhedor (Bulgarelli, 2013).

Segundo Adamson *et al.*, (2021), a inclusão nas empresas busca garantir oportunidades equitativas para grupos minoritários. Bernstein *et al.* (2020) ampliam essa visão, destacando que a inclusão também envolve o senso de pertencimento dos colaboradores à cultura organizacional.

Os autores afirmam que a inclusão engloba a participação dos indivíduos em decisões, além do acesso a informações e recursos necessários, representando um compromisso com a equidade e com a justiça, criando um ambiente onde todos têm a oportunidade de contribuir plenamente com suas habilidades e perspectivas únicas.

2.5 - Equidade

Equidade “significa dar às pessoas o que elas precisam para que todos tenham acesso às mesmas oportunidades”, evitando-se que não haja tratamento igual entre pessoas diferentes. Trata-se de uma medida de justiça social, que é o meio da distribuição equitativa de recursos, de direitos e participação na sociedade (Moragas, 2022, n.p.).

Segundo Moragas (2022, n.p.), a equidade reconhece que as pessoas não são iguais e, assim, é necessário “ajustar esse desequilíbrio” buscando-se tratar de cada obstáculo em cada individualidade. Por outro lado, a igualdade é baseada no princípio da universalidade, em que todos devem ser regidos pelas mesmas regras.

Ainda sobre equidade, estudos apontam que as discussões sobre o tópico se iniciaram na temática gênero, pois o conceito de equidade foi abordado de forma relevante após os movimentos feministas na segunda metade da década de 1960 (Neves, 2008, *apud* Caçado, 2023).

Tal movimento teve o intuito tornar a mulher uma cidadã com autonomia para participar do âmbito de trabalho, ter possibilidade de cursar o ensino superior, sem a necessidade de as mulheres obedecerem ao pai ou marido, o que viabilizou tratamento de forma equitativa para, depois, de forma igual (Esteves, 2005).

Observa-se, nesse contexto, que a “equidade de gênero está relacionada à paridade de oportunidade entre homens e mulheres e ao equilíbrio entre diferentes cargos”, sendo possível considerar, por exemplo, que não há equidade de gênero nas organizações (Hekman *et al.*, 2017; Sabharwal, 2014, *apud* Caçado, 2023).

2.5.1 - Equidade nas Organizações

Segundo Cançado (2023), no meio científico muito se pesquisa sobre equidade de gênero, sendo possível notar algumas delicadas brechas ou falhas nas diretrizes, políticas e práticas sobre esse assunto no contexto da gestão de pessoas, no ambiente organizacional.

Capellin (2008, *apud* Cançado et al. 2023), destaca o fenômeno da inequidade compreendido pelas percepções sobre barreiras que dificultam ou impedem a inserção de mulheres no mercado de trabalho, barreiras essas também são denominadas como teto de vidro para os gestores e organizações.

Tais barreiras se baseiam em três fatores, sendo um deles o social, que refere-se ao comportamento em relação às mulheres, por não terem momento de fala em relação ao homem ou não terem apoio em ideias, exceto quando é o sexo oposto citando tal ideia (Diehl, 2020, *apud* Cançado et al. 2023).

Outro é o fator organizacionais, relacionando-se aos costumes das organizações, que tem enraizado a preferência por homens para cargos de liderança. Ou seja, as mulheres não têm papéis ou oportunidades tão importantes quanto os homens em empresas (Diehl, 2020, *apud* Cançado et al. 2023).

Por último, fatores individuais que dizem respeito à percepção própria das mulheres, na qual percebem a necessidade de cautela a todo momento, seja para poder falar sem antes ter permissão, ou para lutar pelo próprio direito, ou ainda para tentar crescer na empresa (Diehl, 2020, *apud* Cançado et al. 2023).

Mediante ao que os movimentos feministas geraram e ao conhecimento sobre o teto de vidro, tem-se a necessidade de que as organizações demonstrem posicionamento sobre temática vista, na medida em que equidade tem sido abordada e reconhecida com frequência como uma medida essencial nas empresas (Cançado et al. 2023).

Para Gillespie (2018, n.p.) a “equidade de gênero nas empresas não acontece de maneira orgânica”, pois ser empresa equitativa não é necessariamente uma ação espontânea, já que as organizações demonstram a necessidade estratégias, não bastando somente incluir, mas disponibilizando recursos para cada necessidade. (Gillespie et al. 2018, *apud* Cançado et al. 2023)

É possível observar que as organizações têm abordado temáticas sociais como estratégia para gerar engajamento em relação a uma boa administração de políticas e práticas de equidade de gênero e de ações afirmativas no campo da gestão de pessoas (Gillespie, 2018, *apud* Cançado, 2023).

As áreas de recursos humanos (RH) – de Gestão de Pessoas - criam e buscam estratégias para que suas organizações alcancem a equidade de gênero nas entidades, pois as mesmas

sofrem pressão social para reduzir quaisquer tipos de discriminação (Gillespie, 2018, *apud* Cançado, 2023).

3. METODOLOGIA

Metodologia é o caminho segundo o qual determinados fenômenos devem ser explorados à luz de procedimentos previamente definidos. Provanov e Freitas (2013), destacam que a aplicação da metodologia adequada assegura a condução de trabalhos científicos de forma confiável.

A metodologia é essencial para o uso correto de diversas técnicas, para o desenvolvimento do conhecimento, visando sempre provar sua serventia e legitimidade no contexto em que a pesquisa está inserida em qualquer área do saber (Prodanov e Freitas, 2013).

Para Gerhardt e Silveira (2009) é de extrema relevância saber distinguir metodologia e método, compreendendo que, metodologia se refere à avaliação do meio escolhido pelo pesquisador para chegar a um determinado objetivo explicitado na questão problema.

O método, por outro lado, se refere exatamente a esse meio escolhido, confundindo-se com a técnica, a forma com que o pesquisador buscará as informações necessárias - o embasamento - para alcançar a finalidade relacionada aos objetivos inseridos no trabalho de pesquisa.

3.1 – Abordagem Qualitativa

Para Medeiros (2012), a abordagem qualitativa pode ser compreendida como um método de coleta de dados que surge não a partir de práticas ou dados numéricos. É possível, a partir dela, captar a subjetividade por trás de comportamentos, sentimentos e experiências adquiridas.

Assim como permite aprender e interpretar relações entre pessoas e grupos, fenômenos sociais e culturais, funcionamentos e condutas dentro de organizações e instituições, a abordagem qualitativa se propõe a entender o contexto e as variáveis subjacentes ao tema tratado (Medeiros, 2012).

Esse tipo de pesquisa advém do desejo de compreender o homem e a sociedade, trabalha com o comportamento humano de forma complexa em função dos meios, histórias, valores e os processos que interligam os indivíduos e suas ações, indo além do que é perceptível (Silva, 2010).

A abordagem qualitativa abrange a subjetividade e o simbolismo do sujeito, pois à medida que este define sua situação, a torna real, possibilitando uma aproximação de intimidade entre o sujeito e o objeto a ser pesquisado (Minayo; Sanches, 1993), o que se pretende com a diversidade, equidade e inclusão na gestão de pessoas.

Nesse contexto os pesquisadores optaram pela abordagem qualitativa, entendendo que seria o mais adequado para o trabalho que pretende investigar os principais desafios da diversidade, equidade e inclusão a partir de trabalhos realizados por outros autores e por especialista que apoia empresas a implantarem ações efetivas.

Silva (2010) destaca que a abordagem qualitativa possibilita um entendimento de maior profundidade do que é relatado ao pesquisador, tornando a pesquisa mais inovadora e eficiente, uma vez que captura contextos ou motivos de ordem cultural, ligado a crenças, costumes e valores.

3.2 – Entrevista Semiestruturada

Para Triviños (1987) podemos caracterizar uma entrevista semiestruturada como um pilar de indagações e dúvidas, embasadas em teses, como uma forma de ampliar os campos de hipóteses relacionados ao tema da pesquisa, abrindo margem a novos caminhos e considerações ao decorrer da dinâmica.

Esse tipo de entrevista é mais conveniente quando se deseja certa fluidez e conexão entre entrevistador e entrevistado, visto que as perguntas não estão condicionadas a alternativas sistematizada de forma inflexível, nem propensas a um contexto de divagações (Minayo, 2014).

A partir das respostas apresentadas pelo entrevistado, surge uma linha natural de ponderações e vivências em torno do tema central da pesquisa, possibilitando a participação do questionado na formulação do conteúdo em pauta, incluindo os desdobramentos das questões formuladas (Triviños, 1987).

O pesquisador trás o tópico principal a ser destacado, ao mesmo tempo que o entrevistado se mantém uma figura atuante e relevante. Tal característica “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade” (Triviños, 1987, p. 152).

Contudo é importante frisar que as perguntas base utilizadas ao decorrer da entrevista semiestruturada, devem ser construídas a partir de estudos e embasamento teórico, não através de deduções e suposições sem qualquer fundamento ou comprovação científica (Triviños, 1987).

Em concordância com o autor, Manzini (2004, n.p.), alega que, para a elaboração da entrevista, é necessário a construção de um roteiro com as principais questões a serem levantadas. Para ele, “o roteiro serviria” para “coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante”.

O profissional que participa da entrevista, além de entusiasta dos temas ligados à diversidade, equidade e inclusão, foi responsável por tais ações em uma indústria de grande

porte, e teve participação em inúmeros projetos relacionados ao tema, dentro e fora do contexto organizacional.

A entrevista foi realizada *in loco*, na sede da empresa na qual a entrevistada atua, no dia dois de setembro de dois mil e vinte e quatro, com duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos, com o auxílio de perguntas chaves pré-estabelecidas.

Os principais pontos da entrevista foram gravados e, posteriormente, transcritos e inseridos como parte da pesquisa, onde a experiência e visão sobre os temas relacionados aos desafios e oportunidades da DEI na Gestão de Pessoas foram ressaltados.

Importante destacar que a entrevistada relatou seu ponto de vista, a despeito das práticas realizadas na organização em que atua hoje. Não somente suas vivências na atual empresa foram levadas em consideração, mas sim toda a jornada profissional até o momento presente.

4 – PESQUISA

No contexto desta pesquisa buscou-se entender os conceitos e definições por trás da Diversidade, Equidade e Inclusão, bem como identificar os desafios e oportunidades encontrados no meio organizacional, principalmente nas questões relacionadas às dimensões da gestão de pessoas propostas por O’Neal (1998, *apud* Assis, 2021).

4.1 - Diversidade

O termo diversidade pode ser utilizado em contextos variados e múltiplos, sendo necessário sumarizar os achados da pesquisa em relação aos diferentes autores pesquisados, conforme apresentado no quadro 1 – Conceitos/definições sobre o primeiro pilar estudado: a diversidade.

Assim, diversidade aparece como algo que indica o agrupamento de pessoas de diferentes gêneros, cor de pele, etnia, classe social, identidade cultural e de tantos outros aspectos que permitem compreender diferenças em um contexto onde existem indivíduos ou grupos com maior preponderância e representatividade.

Quadro 1 – Conceitos e Definições

Autor / Obra	Conceitos / Definições
Konzen (2012, p. 44), ao citar Hegel (s.i.)	A diversidade existe a partir do princípio de igualdade. Observam-se as disparidades existentes entre nós e o outro, por perceber que, em determinados aspectos, somos semelhantes, mesmo com individualidades.
Nkomo; Cox (1999, <i>apud</i> Jesus et al., 2014).	Gênero, cor da pele, etnia, classe social e cultural podem ser aspectos relevantes na determinação de grupos de menor representação na sociedade.
Fleury (2000)	Diversidade é um conjunto de pessoas distintas convivendo mutuamente, onde coexistem grupos dominados e dominantes.
Fleury, (2000, <i>apud</i> Duarte; Klein, 2023, p. 3)	Grupos dominantes costumam pertencer a um mesmo padrão social pré-estabelecido socialmente, impactando a ideia de diversidade.

Farndale <i>et al.</i> , (2015, <i>apud</i> Abreu, 2023)	A diversidade está inserida em diversos campos, incluindo na área administrativa, notadamente na gestão de pessoas.
Yadav; Lenka (2020, <i>apud</i> Abreu, 2023)	Estudos ressaltam a relação entre diversidade e desempenho organizacional, onde a falta da diversidade pode impactar o desempenho.

Elaboração: Pesquisadoras (2024)

Ao mesmo tempo em que pesquisadores relevam ideias, conceitos, definições e reflexões sobre diversidade, é possível constatar também – conforme indicado no quadro 2, os desafios e as oportunidades da diversidade, particularmente no campo da gestão de pessoas.

Quadro 2 – Desafios e Oportunidades da Diversidade na Gestão de Pessoas

Desafios	Oportunidades
A carência de gestão da diversidade dificulta a ascensão profissional ou permanência de grupos minoritários (Thomas, 1990, <i>apud</i> Abreu, 2023).	A gestão da diversidade exige um meio corporativo que entenda cada colaborador e os possibilite evoluir e crescer sem discriminação (Thomas, 1996, <i>apud</i> Fleury, 2000).
Para Bernstein <i>et al.</i> , (2020, <i>apud</i> Bucco <i>et al.</i> , 2023) dificuldade pelo campo da gestão de como implementar práticas que contemplem a diversidade e reduza as disparidades.	Aumentar a diversidade em posições de liderança, pode contribuir para “a melhoria no desempenho organizacional” (Bernstein <i>et al.</i> , 2020, <i>apud</i> Bucco <i>et al.</i> , 2023, p. 2).
Não há uma real preocupação da gestão com o que acontece com grupos minoritários após sua contratação (Magalhães; Saraiva; Andrade, 2017).	Diretrizes de apoio ao longo da jornada laboral dos colaboradores (Magalhães; Saraiva; Andrade, 2017).
Pautas envolvendo diversidade são utilizadas, pela gestão, como forma de manipular colaboradores (Magalhães; Saraiva; Andrade, 2017).	Integrar efetivamente e possibilitar seu desenvolvimento e autonomia na estrutura organizacional (Magalhães; Saraiva; Andrade, 2017).

Elaboração: Pesquisadoras (2024)

A entrevista semiestruturada, realizada no contexto dessa pesquisa científica, permitiu compreender os principais desafios da diversidade no ambiente organizacional, na perspectiva da profissional entrevistada. Permitiu, adicionalmente, compreender o que pode ser feito para atenuar ou minimizar tais questões.

Partindo de o princípio onde expandir a diversidade em cargos de liderança e reduzir as disparidades encontradas no ambiente empresarial contribui positiva e satisfatoriamente, buscou-se entender a relação de reconhecimento ao realizar uma contratação. Diante desse contexto, a entrevistada afirma que um profissional minorizado tende a efetivamente agir em prol da diversidade. A entrevistada acredita

“[...] que sim; que a diversidade puxa a diversidade. A gente contrata inconscientemente quem é similar. Então eu posso afirmar que sim, diversidade acaba atraindo mais diversidade, principalmente se essa pessoa estiver numa posição de destaque.”

Quando questionada sobre a preocupação efetiva com grupos minoritários após a contratação, a mesma pontua que nenhum funcionário é efetivamente assistido, visto que a

organização não observa as questões relacionadas às necessidades dos colaboradores. Ademais, na maior parte dos casos, a diversidade não entra em pauta na hora de selecionar um candidato, a menos que esteja dentro das obrigações legais da empresa, como programas de cota, entre outros.

É possível compreender que apesar da relevância cada vez maior desses temas na sociedade contemporânea, ainda há um longo caminho a ser percorrido até ultrapassar as barreiras encontradas individual e coletivamente para a construção de um cenário que respeite em todos os âmbitos a pluralidade e a individualidade.

4.2 - Inclusão

Caracteriza-se nesse cenário como inclusão o processo de garantir que todas as pessoas, mesmo com suas diferenças e particularidades, tenham acesso a recursos, direitos e participação plena na sociedade, conforme abordado no quadro 3 – Conceitos e Definições da Inclusão na Gestão de Pessoas.

Quadro 3 – Conceitos e Definições da Inclusão na Gestão de Pessoas

Autor / Obra	Conceitos / Definições
Freire (2020)	Incluir é defender e assegurar o direito de participação efetiva dos indivíduos na sociedade.
Stainback; East; Sapon-Shevin, (1994 <i>apud</i> Freire, 2008)	A inclusão visa uma comunidade que valoriza a individualidade de todos.
Rezai, (2020 <i>et al.</i> , Duarte, 2023)	A essência da inclusão reside na ideia fundamental de promover a equidade.
Barak; Cherin; Berkman (1998, <i>apud</i> Hanashiro, 2014)	A inclusão se manifesta de forma clara quando abrange tanto o individual quanto o coletivo.

Elaboração: Pesquisadoras (2024)

Ao mesmo tempo em que pesquisadores relevam ideias, conceitos, definições e reflexões sobre inclusão, é possível constatar também – conforme indicado no quadro 4, os desafios e as oportunidades da inclusão.

Quadro 4 – Desafios e Oportunidades da Inclusão na Gestão de Pessoas

Desafios	Oportunidades
Englobar a participação dos indivíduos em decisões (Bernstein <i>et al.</i> 2020, Adamson <i>et al.</i> , 2021).	Cultivar a forma como cada um percebe e interage com os processos dentro da organização (Cukier; Lafit, 2021, <i>apud</i> Silva <i>et al.</i> , 2023).
Falta de engajamento pleno nas equipes de trabalho (Bernstein, 2020, <i>apud</i> Silva <i>et al.</i> , 2023).	Acesso das pessoas a informações e aos recursos necessários. (Bernstein, 2020, <i>apud</i> Silva <i>et al.</i> , 2023).
Organizações que não têm como foco práticas inclusivas (Bulgarelli, 2013).	Fazer com que as pessoas reconheçam a importância da diversidade no âmbito organizacional (Bulgarelli, 2013).
Dificuldade para integrar diferentes pontos de vista e experiências (Bulgarelli, 2013).	“incluir é ação, é disposição [...] É gesto concreto de inclusão de pessoas e das perspectivas que elas trazem consigo” (Bulgarelli, 2013, n.p.).

Elaboração: Pesquisadoras (2024)

Bulgarelli (2013) afirma que não é suficiente apenas contratar e cumprir cotas, pois existe a necessidade de práticas inclusivas, assim como permitir que, por meio dessas práticas, esses grupos se sintam incluídos naquela organização.

Em concordância com o autor, a entrevistada observa a dificuldade presente nas empresas em realizar ações e projetos, assim como qualquer ação ou atividade, ainda que possa existir um interesse na construção de um olhar inclusivo por parte da gestão. Para ela,

“Realmente existe uma dificuldade nas empresas de fazer qualquer tipo de ação sem ser o que está determinado em lei [...] Algumas que têm um outro olhar de inclusão, mas há uma dificuldade até na seleção e contratação desses profissionais.”

Incluir é um processo lento e repleto de obstáculos. Um forte exemplo de desafio a ainda ser vencido são as empresas que se limitam somente ao que é determinado pela legislação, essa visão limitada prejudica a promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

Outro ponto levantado ao decorrer da entrevista foi a importância e a necessidade de incluir os colaboradores nas tomadas de decisão, a mesma afirma que decisões rápidas podem ser necessárias, mas muitas vezes não são inclusivas.

É desafiador desconstruir todos os vieses existentes para abranger o coletivo, contudo, a inclusão verdadeira exige uma compreensão das diferentes histórias e trajetória dos colaboradores considerando suas próprias perspectivas. Grupos multidisciplinares ajudam a considerar diferentes perspectivas.

Na visão da entrevistada, é comum um cenário onde *“estamos na mesma empresa. Às vezes na mesma posição. Mas temos histórias diferentes e lutas diferentes para chegar ali. Então, é importante ter essa visão da particularidade de cada um”*, a subjetividade e o olhar particular de um indivíduo, concluiu.

4.3 - Equidade

A equidade é entendida nesse contexto como a busca para entender e trabalhar as necessidades individuais, visando dar acessos diferentes a pessoas com necessidades distintas, desse modo permitindo que todos possuam às mesmas chances e oportunidades, conforme observado no Quadro 5 – Conceitos e Definições da Equidade na Gestão de Pessoas.

Quadro 5 – Conceitos e Definições da Equidade na Gestão de Pessoas

Autor / Obra	Conceitos / Definições
Moragas (2022, n.p.)	A equidade busca impedir que pessoas diferentes tenham tratamentos iguais.
Neves, (2008, apud Caçado, 2023)	Discussões sobre equidade iniciaram-se na temática de gênero [e acabaram permeando outros temas]..
Hekman et al., 2017; Sabharwal, 2014, apud Caçado, 2023)	Equidade de gênero trata da paridade e equilíbrio de oportunidades entre homens e mulheres.

Elaboração: Pesquisadoras (2024)

Ao mesmo tempo em que pesquisadores relevam ideias, conceitos, definições e reflexões sobre equidade, é possível constatar também – conforme indicado no quadro 6 - Desafios e Oportunidades da Equidade na Gestão de Pessoas.

Quadro 6 – Desafios e Oportunidades da Equidade na Gestão de Pessoas

Desafios	Oportunidades
Barreiras sociais dificultam a introdução de mulheres no mercado de trabalho (Capellin, 2008, apud Caçado, 2023).	Fornecer ferramentas a quem precisa para que todos tenham oportunidades iguais (Moragas, 2022, p. XX).
A mulher na sociedade é percebida com pouca relevância ou com certa insignificância no meio profissional (Diehl, 2020, apud Caçado, 2023).	Avaliar as necessidades e dificuldades de cada indivíduo e fornecer recursos para solucioná-las (Gillespie, 2018)
Mulheres não têm papéis ou oportunidades tão significativas quanto os homens em empresas (Diehl, 2020, apud Caçado, 2023).	Abordar a equidade com a relevância necessária para dar visibilidade a esse tema (Gillespie, 2018, apud Caçado, 2023).
Pessoas do sexo feminino têm que agir com cautela ao se dirigir a outras pessoas dentro das organizações (Diehl, 2020, apud Caçado, 2023).	O planejamento e criação de meios e oportunidades para se obter a equidade de gênero no meio empresarial (Gillespie, 2018, apud Caçado, 2023).
Falhas nas políticas, práticas e ações equitativas das empresas (Cacado, 2023).	Busca de políticas, práticas, normas e procedimentos que garantam ações afirmativas.
Ser uma organização equitativa não é uma ação natural (Gillespie, 2018).	Além de incluir, é essencial propiciar os recursos necessários para atender as necessidades individuais dos colaboradores (Gillespie, 2018).

Elaboração: Pesquisadoras (2024)

A entrevistada afirmou já ter passado por situações onde ser mulher a prejudicou de alguma forma no ambiente organizacional, como perda de oportunidades, tratamento

inferiorizado, entre outras situações que afetam somente o gênero feminino na maioria dos casos. Para a Entrevistada,

"A mulher não saber negociar. Isso é um viés nosso. A mulher não sabe negociar um salário, uma proposta. A gente tem medo de negociar porque acha que está no mercado de trabalho é um favor e já está bom porque nós fomos criadas assim. Então agradecemos pelo mínimo. Porque na minha geração a gente foi criada para fazer parte dos cuidados. Então quando você entra no mercado de trabalho, está ótimo. Para que você vai negociar mais salário? Eu lembro que nos primeiros empregos, eu fui tentar negociar meu salário, muitos anos atrás. Eles falavam assim, pra quê? Ela vai gastar tudo em roupa, sapato. Para que você vai negociar mais salário?"

Outro ponto importante comentado pela entrevistada foi a questão da equidade salarial. Ela relatou que participou de uma live com o Ministério do Trabalho e do Emprego, onde abordou essa questão na tentativa de entender a falta de equidade na remuneração. Segunda ela,

"Por que um homem faz mais hora extra que a mulher? Será que a mulher vai embora mais cedo porque a rua da empresa fica muito escura e é perigoso para ela sair à noite? [...] a mulher pode não fazer hora extra porque tem o filho pra buscar na escola? Porque tem os afazeres domésticos, o terceiro round."

Também buscou-se saber qual a percepção da mesma com relação à forma como as empresas lidam com os funcionários que tem necessidades específicas, por exemplo, pessoas com deficiência. Assim como se, em seu ponto de vista, as empresas oferecem os recursos específicos que alguns colaboradores demandam.

Na visão da entrevistada, as organizações, de uma forma geral, não disponibilizam recursos para saciar necessidades específicas de um único colaborador. Uma organização não tem a obrigatoriedade de lidar e resolver questões como essa, por exemplo,

"Às vezes eu ficava com dó de um rapazinho, ele chegava de e tinha que esperar alguém da empresa passar para tirar ele do carro e botar na cadeira. Aí a gente fica, é função do segurança da empresa tirar ele? Não é? A gente ficava nessas discussões. Pra sair era mais fácil, porque sempre alguém saía com ele e ajudava. Agora quando chegava, cada um chega num horário. Às vezes ele passava 20, 30 minutos esperando alguém passar pra tirar ele do carro dele, [...] ele tinha condições de ter o carro adaptado, ter a cadeira dele. [...] Então, é o papel da empresa dar esse papel pra facilitar? Doar alguém pra ficar ao dispor dele? Será que é? Eu não sei [...] Realmente, não sei. Eu acho que é. Será que é?"

Contudo, relatou que já fez parte de empresas que atendiam a algumas dessas particularidades dos colaboradores, mesmo que não seja algo constante nas organizações.

Normalmente, só são fornecidos recursos específicos, como equipamentos para realizar o serviço.

“Se ele tem uma deficiência na mão e precisa de um aparelho adaptado, aí sim. Essa é uma necessidade de serviço, precisa ter um computador adaptado ou uma tela. Em uma empresa que trabalhei, tínhamos algumas pessoas que tinham deficiência visual. Tinha uma tela específica, um aparelho de cinema que escutava, as letras, até mesmo a configuração do computador era diferente.”

Os pontos apresentados pela entrevistada permitiram melhor compreensão sobre os desafios e soluções práticas existentes no dia a dia organizacional, suas dúvidas, assim como a importância de se manter um olhar atento aos problemas estruturais relacionados a DEI no mercado de trabalho.

5 – CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar, analisar e descrever os principais desafios, dificuldades e obstáculos enfrentados para o desenvolvimento de ações de Diversidade, Equidade e Inclusão, no contexto empresarial, assim como as possíveis soluções ou abordagens para alcançar melhores resultados.

De acordo com a pesquisa, foi possível concluir que o conceito de diversidade deve considerar aspectos como gênero, cor da pele, etnia, classe social, e cultural para determinar padrões entre grupos dominados e sua distinção de grupos dominantes, que coexistem na mesma sociedade, apesar de suas singularidades.

Pela ótica da inclusão, é viável apresentar como conceito fundamental uma comunidade que defende e valoriza o direito de participação prática de grupos ou indivíduos, visando atender suas especificidades de modo que defenda e assegure a promoção da própria diversidade no ambiente de trabalho.

Podemos conceituar como Equidade a preocupação nascida na temática gênero em reduzir ou eliminar as disparidades existentes entre homens e mulheres, impedido um tratamento igualitário aos que são diferentes, pois somente a partir desse prisma é factível a ideia de oportunidades, expandindo-se para outras pautas sociais.

A pesquisa sugere que a diversidade é dependentemente da gestão, das lideranças, de seus interesses, em todos os níveis, pois desses profissionais nascem as decisões sobre ter ou não um ambiente diverso, plural, e em que nível tal diversidade será implementada e quais medidas serão adotadas.

O ambiente organizacional, a comunidade, as pessoas representam o principal desafio da inclusão. Isso inclui foco, interesse, empatia, engajamento, compromisso com o outro,

participação no processo de construção do ato de incluir, assim como seu desejo de integrar e se considerar integrado.

A elaboração de um espaço equitativo, no contexto da pesquisa realizada, enfrenta barreiras externas além da esfera organizacional gestor – colaborador. Isso considera a forma como a sociedade é estruturada; inclui políticas, práticas, normas, procedimentos, leis e outros instrumentos que contribuam para a diversidade e inclusão.

A pesquisa demonstrou que, em relação às práticas das empresas brasileiras, há elementos que sugerem dificuldades mais expressivas, o que pode exigir ainda mais leis e normas que levem os gestores a adotarem padrões mais equitativos e a promoverem, de uma forma ou de outra, ações afirmativas de diversidade, equidade e inclusão.

Para próximos trabalhos de pesquisa é sugerido que os pesquisadores busquem um caso prático sobre a aplicação dos conceitos evidenciados nesta pesquisa, em uma determinada organização, particularmente em temas estimulados pelo poder federal, tal como aquele relacionado às cotas e medidas de equidade entre gênero..

REFERÊNCIAS

ABREU, B. S. Diversidade nas organizações: valorização das diferenças ou busca por legitimidade? In: 47 Encontro da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2023.

ALCÂNTARA, E. M. S.; JUNIOR, L. P. P. J.; BUCCO, E. A. Diversidade, Equidade & Inclusão (DEI): Proposição de um Modelo Conceitual para Gestão de Pessoas nas Empresas. In: VIII encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2023.

ASSIS, M. T. **Gestão de Programas de Remuneração:** Conceitos, aplicações e reflexões. Visão generalista dos programas de remuneração. Rio de Janeiro: QualityMark, 2011.

ASSIS, M. T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos:** Usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano. 2. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2012.

ASSIS, M. T. **Meritocracia:** Igualitária e justa ou injusta mas desejável? Desafios e oportunidades da meritocracia na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: QualityMark, 2014.

ASSIS, M. T. Total Rewards ou os pilares da gestão de pessoas | Marcelino Tadeu de Assis. Youtube, 30 de novembro de 2022. Disponível em: <https://youtu.be/6ZucXTKJTXA?si=kZifi9G1REFBi8I->. Acesso em; 22 de maio de 2024.

BRAND, Aniele Fischer et al. Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 71, p. 79-88, 2008.

CANÇADO, V. L.; CONSCEIÇÃO, K. A. DE S.; SILVA, W. A. C.; NUNES, T. S. Relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão de carreira de mulheres: estudo em uma empresa logística. In: 47 Encontro da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo; Elsevier, 2008.

DA SILVA, G. C. R. F. **O método científico na psicologia**: abordagem qualitativa e quantitativa. PSICOLOGIA.COM.PT – o portal dos psicólogos, Nov de 2010, n. pg., INSS 1646-6977.

DA SILVA, G. H. G. Equidade no acesso e permanência no ensino superior: o papel da educação matemática frente às políticas de ações afirmativas para grupos sub-representados. **Tese de Doutorado** (Educação Matemática). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. São Paulo, 2016.

DA SILVA, M. L. F. M. POS0678 **Gestão da Diversidade Organizacional**. Roteiro de Estudos. PG0725211 - 2021. 2021.

DUARTE, G. Z.; KLEIN, A. Z. Diversidade e inclusão: uma perspectiva para os processos formativos da Indústria 4.0. In: 47 Encontro da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2023.

FERREIRA, G. F. Análise das Estratégias de Employer Branding em relação às políticas de estímulo à diversidade étnico-racial das melhores empresas do Brasil. **Anais...** Florianópolis: Repositório UFSC.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, 2000.

FREIRE, S. Um olhar sobre inclusão. **Revista da Educação**, v. 14, n. 1, 2008.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

HANASHIRO, D. M. M.; SILVEIRA, N. S. P.; TORRES, C. V.; FERDMAN, B. M. Examinando a Relação entre Comportamento Inclusivo e Experiência de Inclusão para a Classe Operária de uma Indústria Têxtil. In: 38 Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

INSTITUTO ETHOS. Inclusão e diversidade. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/inclusao-e-diversidade>. Acesso em: 24 de junho de 2024.

KONZEN, P. R. O Conceito de Diversidade (Verschiedenheit) na Ciência da Lógica e na Filosofia do Direito de Hegel. **Revista Estudos Hegelianos**, 2012, n. 17, v. 9, p. 44. INSS 1980-8372.

LAGE, L. K. Diversidade no ambiente de trabalho: facilitador ou complicador? **Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco**, Pernambuco, v. 13, n. 13, 200

LIMA, T. A. Estudo sobre gestão de diversidade organizacional. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Federal Goiano, Urutai, 2021. Disponível em: https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/4609/1/dissertacao_Tamires%20Araujo%20Lima.pdf. Acesso em: 20 de julho de 2024.

MAGALHÃES, A. F.; ANDRADE, C. R.; SARAIVA, L. A. S. Inclusão de Minorias nas Organizações de Trabalho: Análise Semiótica de uma Estratégia de Recrutamento de uma Multinacional de Fast Food. **Teoria e Prática em Administração**, v. 7, n. 2, 2017.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos,

MARTINS, G. A., THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2a Ed., São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MEDEIROS, M. Pesquisas de abordagem qualitativa. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 14, n. 2, 2012.

MESQUITA, C. C. DE; ESTEVES, F. C. Duas trajetórias: a memória do movimento feminista no Brasil (fins da década de 1960 aos anos 1980). **Revista Cantareira**, 2005, n. 7, INSS 1677-7794.

MICHEL, M.H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: Um guia Prático para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. DE S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MINAYO, M. C. DE S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINAYO, M. C. DE S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 20007.

MORAGAS, V. J. Diferença entre Igualdade e Equidade. In: DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. Um estudo da Relação entre Diversidade, Criatividade e Competitividade em Organizações Brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: Método e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALR, 2013.

RODRIGUES, M. B. Diversidade, políticas públicas e administração de empresas. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 6,n. 1, p.65-76, 2007.

SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. D'A. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?. *PSICOLOGIA. PT - O PORTAL DOS PSICÓLOGOS*, Fev de 2018, p. 3. INSS 1646-6977.

SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. Pilares da Diversidade e Inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras & Pessoas**. 2020, vol. 10, n.1, p. 43-62. ISSN 2237-1427.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.