

DIVERSIDADE, EQUIDADE, INCLUSÃO E A GESTÃO DE PESSOAS

A FORMAÇÃO DE CONSTRUCTOS IDENTIFICADORES DO DEI

Ana Julia da Silva Peixoto
anajulia36712@gmail.com

Kauan Pablo dos Anjos Costa
kdosanjoscosta@gmail.com

Andressa Lorane Campos dos Santos
andressalorane2004@gmail.com

Levi Ramos da Fonseca Barros
leviramos265@gmail.com

Eduarda Antonelly Souza de Menezes
eduardaantonelly2018@gmail.com

Miguel Angello de Azevedo Cruz
ma.azevedo088@gmail.com

RESUMO

Gerenciar pessoas implica ação sobre um conjunto de aspectos que afetam vidas no contexto organizacional, tanto em função das expectativas individuais, dos trabalhadores, quanto coletivas, das diferentes equipes de trabalho, considerando-se ainda necessidades de motivação, apoio, assistência, orientação, gestão do desempenho, garantias e proteção trabalhista (Assis, 2011). Tal gestão tornou-se primordial para as organizações após o fim das antigas relações industriais, que acreditavam que seus componentes – os trabalhadores - eram elementos parte de uma engrenagem mecânica, reconsiderada a partir da teoria das relações humanas. Uma leitura mais contemporânea considera que o capital humano é essencial tanto para a produção de bens, quanto para o alcance de outras metas organizacionais (Chiavenato, 2011). Assim, apoiada em uma abordagem qualitativa e em ampla revisão bibliográfica, a pesquisa buscou desenvolver constructos derivados sobre DEI, a partir dos constructos formados por autores identificados por acessibilidade. Segundo Kelly (1963, *apud* Ramos *et al.*, 2011) constructos sintetizam a compreensão do mundo e estão associados à categorização dos elementos percebidos, a partir dos quais são reveladas similaridades e diferenças que poderão contribuir com o entendimento da diversidade, equidade e inclusão no contexto da gestão de pessoas.

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

ABSTRACT

Managing people implies action on a set of aspects that affect lives in the organizational context, both in terms of the individual expectations of the workers and the collective expectations of the different work teams, also considering the needs of motivation, support, assistance, guidance, performance management, guarantees and labor protection (Assis, 2011). Such management became paramount for organizations after the end of the old industrial relations, which believed that their components – the workers – were part of a mechanical gear, reconsidered from the theory of human relations. A more contemporary reading considers that human capital is essential both for the production of goods and for the achievement of other organizational goals (Chiavenato, 2011). Thus, supported by a qualitative approach and a broad literature review, the research sought to develop derived constructs about DEI, based on the constructs formed by authors identified by accessibility. According to Kelly (1963, apud fRamos et al., 2011), constructs synthesize the understanding of the world and are associated with the categorization of perceived elements, from which similarities and differences are revealed that may contribute to the understanding of diversity, equity and inclusion in the context of people management.

Key-words: *Diversity; Equity; Inclusion; People Management.*

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas, no contexto organizacional, não se reduz à administração de tarefas e obrigações dos colaboradores, mas, segundo Fischer (2002), significa desenvolver um conjunto de práticas e políticas administrativas que regulam o comportamento humano nas organizações.

O papel da gestão de pessoas, por vezes denominada gestão de recursos humanos, Talentos Humanos e gente e gestão (Assis, 2014), engloba funções e áreas que garantem, através de diretrizes e políticas a igualdade de oportunidades, o combate à discriminação e o incentivo à representatividade (Teixeira , 2019).

A diversidade, equidade e inclusão (DEI) desempenham um papel crucial nas organizações ao promoverem um ambiente de trabalho mais plural, o que pode contribuir com inovação, criatividade e enriquecimento na tomada de decisão. Indivíduos diferentes entre si, trazem perspectivas únicas, cruciais no processo decisório (Teixeira , 2019).

Para a sociedade é relevante, pois a negação dos direitos de indivíduos distintos e marginalizados devido às suas diferenças gera um sentimento de injustiça, sentimento esse pode ser mitigado a partir de ações do DEI, agindo na construção de uma sociedade mais justa e igualitária (Kochhann; Rodrigues, 2016).

Os pesquisadores optaram pelo tema central - a formação da constructos identificadores do DEI - devido ao seu impacto social significativo especialmente em relação às desigualdades, considerando, ainda, a contribuição de diferentes autores e pesquisadores no estabelecimento de parâmetros orientadores de conceitos.

O objetivo do estudo é contribuir com a discussão do tema, bem como para o entendimento em relação às definições da temática abordada, reconhecendo que a falta de clareza nos conceitos pode perpetuar-se no tratamento e dificultar a criação de ambientes de trabalho mais justos e produtivos.

A questão-problema a ser explorada neste estudo é: quais são os principais elementos constitutivos dos constructos envolvendo diversidade, equidade e inclusão (DEI), considerando-se autores e pesquisadores analisados por acessibilidade e as palavras-chave por ele adotadas?

Para que fosse possível responder a questão problema foi necessário estudar gestão de pessoas, as práticas e políticas administrativas envolvidas, os principais desafios enfrentados pelos gestores, e a aplicação de políticas de correlatas as vertentes que serão citadas a seguir, no ambiente organizacional.

Foi também necessário compreender a abrangência e a multiplicidade que os termos da DEI remetem, além de suas múltiplas e variadas interpretações, vertentes e perspectivas. Constituindo, então, uma ampla gama de informações, a partir da análise teórica de variados autores e suas respectivas obras.

Esta pesquisa foi iniciada com a suposição de que conceitos relacionados à diversidade, equidade e inclusão (DEI) são estáveis em relação à visão de diferentes autores, o que permite uma compreensão prática do significado e da aplicação prática de tais conceitos no ambiente organizacional.

Foi igualmente necessário aprofundar a compreensão dos conceitos de diversidade, inclusão e equidade. Nesse contexto, analisou-se de que forma esses princípios são estruturados para operar nos processos de interação e atendimento dentro das organizações, além de suas características e funcionalidades.

Após os aspectos introdutórios sobre o tema em questão, o artigo foi estruturado a partir da revisão bibliográfica, gestão de pessoas, diversidade, gestão da diversidade, pilares da diversidade, equidade, equidade no âmbito organizacional, inclusão, inclusão no ambiente organizacional, metodologia, pesquisa e, por fim, conclusão.

A presente pesquisa fundamentou-se em uma extensa revisão bibliográfica, caracterizada pelo acesso a livros e artigos publicados, com o intuito de diversificar as fontes de investigação relacionadas ao tema central escolhido. Dessa maneira, buscou-se

proporcionar um estudo científico que contemplasse diversas contribuições acadêmicas e suas inter-relações (Prestes; Souza, 2010).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Gil (2002), a revisão bibliográfica é o primeiro passo para contextualizar o tema do estudo e delinear o problema de pesquisa. Consiste em uma análise crítica e sistemática da literatura existente sobre o assunto em questão, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento do trabalho acadêmico.

Como análise preliminar, Gil, (2002, p. 61) evidencia que:

“(...) pode ser entendida como um estudo exploratório, posto que tem a finalidade de proporcionar a familiaridade com a área de estudo no qual está interessado, bem como sua delimitação. Essa familiaridade é essencial para que o problema seja formulado de maneira clara e precisa” (Gil, 2002, p. 61).

Reforçando as afirmações de Gil, Michel (2009) explicita que, por meio da revisão bibliográfica, pode-se contextualizar as hipóteses de pesquisa, caracterizando vacuidades no atual conhecimento obtido e produzindo, então, novas percepções para que se possam embasar futuras pesquisas e práticas.

A categorização e análise crítica dos materiais disponíveis são cruciais para o desenvolvimento de uma pesquisa sólida e fundamentada, destaca Severino (2014) que a síntese bibliográfica busca a descrição e a classificação dos livros e documentos similares, segundo diferentes critérios.

Assim, é relevante enfatizar a importância da revisão bibliográfica, particularmente em estudos sobre ideologias, pois permite a análise de diversas perspectivas relacionadas a um problema ou fenômeno, deixando transparecer vieses sob diferentes ângulos (Gil, 2002).

No contexto da diversidade, equidade e inclusão, na gestão de pessoas, uma bibliografia plural pode ampliar reflexões e discussões mais aprofundadas sobre os diferentes olhares que os temas permitem, dando – aos pesquisadores, neste artigo – uma condição mais segura para as conclusões (Gil, 2002).

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

Pode-se considerar que a relação colaborador-empresa tem seu advento no desenvolvimento dos critérios de recrutamento e seleção para atendimento das demandas da organização, tanto nos aspectos técnicos, quanto nas questões comportamentais e culturais (Assis, 2024).

Lidar com pessoas é também administrar um conjunto de aspectos que impactam em diversas vidas, tanto em função das expectativas individuais e coletivas, quanto em relação às necessidades de motivação, apoio, assistência, orientação, gestão do desempenho, garantias e proteção trabalhista (Assis, 2011).

Nesse contexto, é possível afirmar que Gestão de Pessoas é o conjunto de ações e estratégias voltadas ao gerenciamento e aprimoramento dos funcionários de uma organização, abrangendo desde a contratação até o desenvolvimento profissional, visando atingir os objetivos da empresa de forma eficaz (Hall, 2004 *apud* Jabbour *et al.*, 2012).

Hall (2004, *apud* Jabbour *et al.*, 2012, p. 347) destaca que a importância da administração de recursos humanos – ou da gestão de pessoas – está no sentido de permitir a inclusão do capital humano no contexto organizacional. Para o autor:

“As organizações empresariais possuem na essência de sua definição um coletivo de indivíduos unidos pela busca de um determinado desempenho” (HALL, 2004 *apud* Jabbour *et al.*, 2012, p. 347).

A gestão do capital humano – também uma expressão para a gestão de pessoas – pode ser abordada como um agente interno, no qual as instituições se alinham para gerir e moldar o comportamento humano no trabalho, de modo que esse comportamento seja favorável aos interesses da organização (Fischer, 2002).

Esse comportamento é definido, entre outras questões, por princípios, estratégias, políticas, práticas ou processos de gestão, que ordenam o cotidiano corporativo, definindo no trabalho o exercício das funções e da autonomia, as cadeias de comando, os critérios de interfaces e de interdependência (Fischer, 2002).

Esse conjunto de ações assegura o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores, aumentando a produtividade, a satisfação no trabalho, a retenção de talentos e, conseqüentemente, o sucesso geral da organização, tanto nas questões econômico-financeiras, como nas questões sociais (Jabbour *et al.*, 2012).

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).

A ideia atribuída às antigas relações industriais, que acreditavam que as pessoas eram um componente inerte, dentre outros da produção, foi superada pela atual Gestão de Pessoas, caracterizada pela interdependência entre indivíduos e organização, que congrega as contribuições e a complexidade das pessoas (Chiavenato, 2011).

Destaca-se que o sucesso de uma organização está intimamente conectado ao desempenho humano, pois embora varie em proporção, é inegável que exista a necessidade de um bom desempenho humano para que se alcancem os objetivos e metas estipuladas (Fischer, 2002).

Nesse contexto, a gestão de recursos humanos busca assegurar que a empresa disponha não apenas de colaboradores capacitados e motivados, mas também aptos a contribuir de maneira eficaz para a consecução das metas, conseguindo, dessa forma, alavancar os resultados de todas as partes (Senhoras, 2022).

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 autorrealização (Chiavenato, 2014).

Os objetivos da gestão de pessoas comportam uma variedade de metas que estão relacionadas aos objetivos da empresa. Segundo Senhoras (2022, p. 45), tais metas englobam, entre outras questões, “atrair, manter e desenvolver pessoas qualificadas, comprometidas e motivadas”, buscando-se uma vantagem competitiva.

Essa vantagem competitiva, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) é fundamental para que sejam factíveis os resultados estabelecidos pela alta cúpula das empresas, como fomentar o crescimento e a valorização dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

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

Corroborando Gil, Senhoras (2022) propõe que gerir o capital humano traz desafios contínuos, em decorrência das variáveis que envolvem lidar com as diferenças individuais entre os colaboradores, como origens culturais, habilidades e objetivos pessoais, pois demandam estratégias adaptativas para serem solucionados.

Ademais, a gestão de pessoas é composta por diversas dimensões interdependentes. Segundo Dutra (2011), essas dimensões servem como estruturas para os programas e subsistemas da gestão de pessoas, facilitando a troca de dados e informações que fomentem o avanço do conhecimento atual.

De acordo com Senhoras (2022, p. 89), essas dimensões incluem “recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreira, remuneração e benefícios, gestão do desempenho e clima organizacional”, exigindo práticas e políticas eficientes que estejam alinhadas à gestão do capital humano.

Neste cenário é importante destacar a necessidade de se criar um ambiente de trabalho que incentive a autonomia, a inovação e o comprometimento das pessoas, resultando em uma cultura organizacional que valorize tanto o crescimento pessoal quanto profissional dos integrantes da equipe (McGregor, 1960, *apud* Pereira, 2019).

2.2 – DIVERSIDADE

D’Amario (2009) alude que a diversidade é multifacetada, envolvendo não apenas características visíveis, como raça, cor, gênero, idade e etnia, mas também características não visíveis, como educação, personalidade e religião, abrangendo assim uma ampla gama de aspectos da identidade humana.

O conceito diversidade é estabelecido pelo contexto social e, nas relações que ocorrem continuamente entre os grupos sociais que compõem a população. Existem grupos de maioria e de minoria. É observado que os grupos majoritários obtiveram vantagens em termos econômicos e políticos, em comparação aos outros (Fleury, 2000).

A diversidade é um tema amplamente abordado no contexto empresarial, em virtude dos seus potenciais benefícios em diversas áreas, dado que existe um conjunto de fenômenos que fomentam a singularidade e a preservação da diversidade, estimulando a criatividade e a inovação dentro das organizações (Carvalho, 2023).

Objetiva-se por meio da diversidade efetivar um princípio básico da cidadania, assegurando condições propícias ao desenvolvimento de talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo em que essas ações, em prática, representam o direito à diferença e permite que as individualidades se evidenciem (Instituto Ethos, 2016).

A concepção de diversidade está diretamente associada à noção de pluralidade, multiplicidade e distintas perspectivas. No qual, em um ambiente maduro, pode-se encontrar a comunhão entre pensamentos contrários, na intersecção de diferenças, ou até, na tolerância com reciprocidade (Furtado, 2014).

A compreensão da multiplicidade - também uma expressão para diversidade - transcende a mera consideração de fatores como raça e gênero; ela abarca um espectro mais amplo de diferenças, englobando elementos individuais, culturais e religiosos, valorizando as diversas características e identidade das pessoas (Furtado, 2014).

De acordo com McGrath, Berdahl e Arrow (1995), a diversidade no contexto corporativo, se refere às diferenças, assim como às semelhanças, entre os membros de

uma organização associados por fatores em comum. Logo, se compreende que a composição de um grupo pode ser relativamente homogênea ou diversa.

A multiplicidade nas organizações implica na apreciação e no respeito pelas características únicas de cada indivíduo. Constitui um investimento no enriquecimento e no crescimento cultural da organização, pois, indivíduos provenientes de diversas culturas possibilitam a percepção de soluções inovadoras. (Lopes; Kaulfuss, 2019).

Ademais, a análise aprofundada da diversidade torna-se imperativa para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos, uma vez que se revela como um pilar essencial para o crescimento de um espaço organizacional diverso e capaz de oferecer oportunidades equitativas (Carvalho, 2023).

É crucial destacar que, embora a diversidade na estrutura social brasileira seja resultado do desenvolvimento histórico do país e decorrente da miscigenação cultural, ainda perduram desafios consideráveis em relação à desigualdade social entre minorias, como citado por Fleury (2000). Para o pesquisador, o Brasil

“É uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial” (Fleury, 2000, p. 19).

Dessa forma, assegura Xavier (2006), que qualquer forma de preconceito pode-se tornar um entrave à políticas adequadas de diversidade no ambiente corporativo. Com isso, para rechaçar a intolerância, ações são fundamentais para que haja a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo.

2.2.1 – Gestão da Diversidade

A definição de diversidade está intrinsecamente ligada à consideração da singularidade de cada indivíduo e sua valorização. Gerenciar a diversidade pressupõe, portanto, o desenvolvimento de aptidões necessárias à prosperidade da organização (Fleury, 2000).

Conforme observado por Mor Barak (2005), a crescente heterogeneidade impõe à gestão de recursos humanos o desafio de reconhecer, valorizar e integrar uma multiplicidade de experiências e habilidades, moldando assim a força de trabalho contemporânea para enfrentar os desafios do mundo globalizado.

A gestão da diversidade emergiu como uma resposta à necessidade de moderação da sociedade e redução do preconceito, os quais, juntos, levam à exclusão de indivíduos distintos e marginalizados. Assim a gestão de diversidade é essencial para construir sociedades e organizações mais justas e resilientes (Kochhann; Rodrigues, 2016).

É inegável a relevância das iniciativas corporativas na produção da diversidade e inclusão, além de incentivar os profissionais a desempenharem um papel ativo como agentes de transformação desse sistema, contribuindo para a construção de um ambiente organizacional diversificado (Pontes 2020).

Segundo Teixeira (2019), promover a gestão da diversidade não só contribui para a melhora da imagem da organização perante a sociedade, mas também estimula a criatividade e o senso de identidade, o que, por sua vez, contribui para a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Para instaurar um ambiente propício à multiplicidade, que promova a inovação e incite o alto desempenho, é imperativo o envolvimento ativo da liderança. Os líderes desempenham um papel fundamental como catalisadores desse ambiente mais inclusivo, produtivo e eficiente (Combinado et al, 2021).

Um líder dirigente e prospectivo, que demonstra preocupação com a sua equipe e reconhece a diversidade no âmbito organizacional, possibilita e impele a utilização otimizada das diversas habilidades individuais, resultando em um desempenho superior para a organização (Leal *et al.*, 2022)

O Instituto Ethos (2016) ressalta a importância da diversidade como meta social a ser buscada coletivamente. As empresas como integrantes desse processo devem abraçar as responsabilidades específicas, além de impulsionar os profissionais a serem agentes transformadores deste sistema.

2.3 – EQUIDADE

Para diversos filósofos, desde Aristóteles até Norberto Bobbio, a equidade é conceituada como a adaptação da norma geral para contemplar circunstâncias específicas. Posto isso, a aplicação literal de uma norma genérica, sem considerar as peculiaridades de contextos diversos, pode resultar em injustiças (Campos, 2006).

Como elucidado por Boiteux (2011), a equidade é constantemente relacionada ao conceito de justiça, fonte do direito, além de ser considerada a moralidade aplicada a situações específicas, levando em conta as nuances e particularidades de cada caso para alcançar soluções que atendam os princípios da equidade.

A equidade busca alcançar equilíbrio social e reflete uma preocupação em reduzir a discriminação sistemática e a marginalização, sendo descrita como a ausência de estruturas sistêmicas entre grupos sociais que têm diferentes níveis de vantagem ou desvantagem social subjacente (Wiles; Kobayashi, 2020).

Enfatiza o quão crucial é a equidade para a concretização dos ideais de justiça e cidadania plena, garantindo acesso igualitário a oportunidades e reduzindo desníveis

socioeconômicos. Assim, não só corrige desigualdades, mas também cria um ambiente onde todos têm acesso justo a recursos e benefícios (Barros; Souza, 2016).

Para Boiteux (2011), a equidade é um método empregado com o propósito de retificar lacunas na aplicação geral da lei e abordar omissões legislativas. Este procedimento é instaurado diante de falhas ou insuficiências na administração da conformidade legal, emergindo com uma instância superior a ela.

Conforme exposto por Hayashi (2022), a equidade reconhece as discrepâncias entre diferentes grupos sociais distintos para assegurar um tratamento justo e, por fim, resultados democráticos. Isso implica em promover a multiplicidade e valorizar as circunstâncias de grupos que se encontram socialmente em desvantagens.

O conceito de equidade abordado por Pesaro (2017) valoriza a singularidade para promover a eficácia da igualdade, busca-se garantir o direito mediante a adaptação às necessidades e peculiaridades específicas de cada situação ou indivíduo, em contraposição a uma abordagem uniforme.

A busca por uma sociedade equitativa começa ao confrontarmos a modernidade sem perpetuar práticas arcaicas. É imperativo reconhecer e compreender nossas diferenças para elaborar políticas sociais que promovam e respeitem os direitos do cidadão dentro do contexto em que se encontra inserido (Pesaro, 2017).

Rodrigues (2014) afirma que a busca por equidade está relacionada ao compromisso de extirpar as desigualdades. Na literatura Anglo-Saxônica, por exemplo, o termo equidade é associado costumeiramente ao conceito de “fairness”, que em tradução livre significa “justiça”.

Ressalta-se que a equidade não apenas tem impacto significativo nas discussões jurídicas contemporâneas, mas também se consolidou como um dos pilares essenciais na busca pela plenitude social. Este princípio tem guiado políticas e movimentos dedicados à construção de uma sociedade mais justa e inclusiva (Pesaro, 2017).

2.3.1 – Igualdade, Equidade e os Pilares da Justiça Social.

De acordo com Aristóteles (2000, p. 46), “a justiça e a equidade não parecem ser absolutamente idênticas, nem ser especificamente diferentes”. A justiça se refere à implementação das leis de forma geral. A equidade, por outro lado, ajusta essa inserção para considerar as particularidades de cada caso específico, garantindo um resultado mais justo e adequado às circunstâncias individuais.

Conforme citado por Azevedo (2013), a busca por paridade social é um objetivo central na consideração dos princípios de igualdade e equidade. Embora apresentem diferenças interpretativas, ambos são fundamentais para assegurar oportunidades equitativas e promover a realização plena do potencial de cada indivíduo na sociedade.

A igualdade de oportunidades é essencial para a equidade. Porém, durante um determinado período histórico era interpretada como oferecer o mesmo a todos, o que é falacioso. Visto que oferecer tratamento uniforme beneficia os mais capazes de aproveitar os recursos disponíveis. (Rodrigues, 2014).

Diferentemente da ideia de igualdade, falar em equidade significa dizer que tratamentos discrepantes são necessários, considerando que o tratamento igualitário favorece os mais abastados e prejudica aqueles que partem de uma situação desfavorável. Logo, é equivocado buscar igualdade de acesso, mas sim igualdade de oportunidades, mesmo que isso incorra em desigualdade de tratamento (Seabra, 2017).

Atesta Azevedo (2013) que a igualdade e equidade são valores essenciais na formulação de políticas públicas. Isso se deve ao fato de que, quando os destinos de indivíduos são deixados ao livre mercado, há uma tendência ao aumento das disparidades sociais e dos problemas inerentes à sociedade capitalista.

Como afirmado por Hobsbawn (2012) historiador marxista britânico, em entrevista concedida ao jornalista brasileiro Geneton Moraes, em 1995 que “O pecado do capitalismo é a injustiça social”. Comprovando que o desnivelamento social persiste em virtude da ganância elitista mundial.

Por conseguinte, adverte Bobbio (1995):

“A igualdade, como ideal supremo, ou até mesmo último, de uma comunidade ordenada, justa e feliz, e portanto, de um lado, como aspiração perene dos homens conviventes, e, de outro, como tema constante das teorias e ideologias políticas, está habitualmente acoplada ao ideal de liberdade, considerando, também ele, supremo ou último” (1995, p. 111).

Examinar os conceitos de igualdade e equidade equivale, de fato, a explorar os princípios fundamentais da justiça. Embora a distinção entre esses termos possa ser sutil, sua coexistência representa os fundamentos de uma sociedade justa e democrática (Pesaro, 2017).

2.3.2 – Equidade no Âmbito Organizacional

No contexto organizacional, equidade refere-se a estabelecer critérios para a distribuição dos recursos disponíveis, a qual pode variar de forma desigual ao longo de diferentes períodos históricos, refletindo mudanças nas políticas econômicas, estruturas sociais e nas necessidades dos colaboradores (Valsechi, Marques, 2023).

Seja no aspecto social, institucional ou estrutural, considera-se que a sociedade que não estimule e proporcione o acesso e a participação de todos de forma íntegra, é considerada “injusta”, tendo em vista que há a defraudação de um determinado grupo de pessoas, por razões discriminatórias e descabidas (Rodrigues, 2014).

Investir em programas de equidade beneficia os servidores suscitando impacto positivo na percepção geral, consequência da sensação de um ambiente acolhedor. Isso, por sua vez, faz com que os constituintes de um determinado grupo minoritário se tornem mais engajados e demonstrem maior afetividade (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

Quando a organização assiste seus funcionários, os danos laborais são conjurados, o que possibilita à empresa oferecer melhores condições de trabalho a sua rede de colaboradores. Em contraponto, a ausência desse suporte equitativo pode acarretar em prejuízos físicos, psicológicos e sociais (Formiga; Paula e Silva, 2022).

2.4 – INCLUSÃO

A inclusão é um movimento que, inicialmente, buscava promover uma educação acessível a todos. Hoje, não se restringe a isso, pois faz parte de um esforço social e político que busca a inserção dos indivíduos na sociedade de forma integral, permitindo a sua participação de forma consciente e responsável (Freire, 2008).

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, promulgada em 1948, estabelece que “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos, são dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade” (ONU, 2020).

Ao abordarmos o tema inclusão, torna-se essencial ressaltar o conceito de exclusão. A exclusão é um fenômeno decorrente da acelerada urbanização das cidades, da ruptura do regime educacional, das es de renda e do acesso desigual aos serviços. Logo, origina-se na estruturação das sociedades (Sawaia, 2001).

Há uma certa dificuldade em observar nas pessoas essa compreensão - do conceito de inclusão fora do aspecto educacional. Expressões como “aluno de inclusão” ou “sala de inclusão” são repercutidas rotineiramente. Segundo Camargo, “a inclusão é um paradigma que se aplica aos mais variados espaços” (Camargo, 2017, p. 1).

“Segundo o referido paradigma, identidade, diferença e diversidade representam vantagens sociais que favorecem o surgimento e o estabelecimento de relações de solidariedade e de colaboração. Nos contextos sociais mais inclusivos, tais grupos não são passivos, respondendo à sua mudança e agindo sobre ela.” (Camargo, 2017, p. 1).

Apesar de parecer uma contradição, uma das dificuldades mais pertinentes à implementação de políticas inclusivas está relacionada à própria definição de inclusão, que, segundo Freire (2008), ainda é pouco compreendida, permitindo, então, interpretações variadas e práticas que não atingem seus objetivos.

Assim, o objetivo da inclusão não reside em desconsiderar as diferenças, mas sim em utilizá-las como catalisadoras para a construção de uma sociedade inclusiva,

onde o sentimento de pertencimento seja universal e englobe a todos, especialmente quando essas diferenças se fazem presentes (Stainback, 1994).

Conforme estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), é necessário implementar medidas que desenvolvam uma sociedade em que todos tenham oportunidades iguais, diminuindo as diferenças nos resultados alcançados pelos diferentes grupos sociais. Uma das medidas, envolve:

“Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito” (ONU, 2015).

Conforme Ainscow (1999) expressa, a essência implícita das políticas inclusivas é a compreensão de que todas as pessoas são singulares, de maneira consciente ou inconsciente. Dessa forma, tanto os indivíduos quanto a sociedade como um todo devem se adaptar e evoluir conjuntamente para promover e celebrar essa diversidade.

2.4.1 – Inclusão no Ambiente Organizacional

Para Hayashi (2022), a inclusão visa garantir que todos sejam tratados de forma equânime e digna, reconhecendo e valorizando suas habilidades, experiências e perspectivas únicas, e proporcionando acesso equitativo a recursos e oportunidades. Impulsionando o sucesso integral da organização.

Amiralian (2005) argumenta que a inclusão está intrinsecamente ligada a uma cultura de empatia, cuja sustentação depende de uma organização inclusiva. Ressalta-se a importância não apenas da adoção de valores, mas também da estrutura organizacional que os promove e fortalece.

Buscar a inclusão implica em criar estruturas, políticas e práticas no ambiente organizacional, que reconheçam a existência de múltiplas interpretações da realidade. Observando possíveis parcialidades que podem ocorrer na interação com os clientes, parceiros e fornecedores (Gomes *et al.*, 2008).

De acordo com Barak e Cherin (1998), a inclusão é o meio que incentiva o acesso dos indivíduos a recursos e informações, pertencentes ao seu respectivo grupo de trabalho. Nela, todos podem exercer o seu direito de participarem ativamente do processo decisório.

Davidson e Ferdman (2002) sugerem que a inclusão ocorre em dois níveis: individual e organizacional. No individual, a integração social é crucial para o bem-estar psicológico, enquanto no organizacional, práticas e políticas organizacionais promovem a participação e integração de todos os membros.

De acordo com o que abordamos, uma empresa voltada a práticas inclusivas, discute estratégias para a sua adequação às necessidades de sua rede de colaboradores. Sasaki (1997) conclui que uma empresa preocupada com tais questões dá valor à diversidade, através de mudanças em suas práticas administrativas, além de desenvolver treinamentos para que seus empregados se tornem praticantes de ações inclusivas uns para com os outros.

3. METODOLOGIA

A metodologia orienta-nos a andar no “caminho das pedras” da pesquisa, proporcionando suporte para a reflexão crítica e estimulando uma perspectiva inovadora e questionadora. Sendo essencial para fomentar a curiosidade, a indagação e a criatividade, fundamentais na produção acadêmica e científica (Silva, 2005, p. 9).

Sabe-se que a metodologia também pode ser descrita como um conjunto de processos lógicos e técnicas operacionais responsáveis pela manutenção e desenvolvimento da acessibilidade de informações que correlacionam as causas de um fenômeno. Portanto, são fundamentais para a investigação científica (Severino, 2002).

Lakatos (2003) corrobora que a metodologia pode ser definida como o conjunto organizado e lógico de atividades que, com maior precisão e eficiência, possibilita alcançar o objetivo de obter conhecimentos confiáveis e precisos. Mapeando o caminho a ser seguido na pesquisa, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

Dessa forma os pesquisadores deste artigo enfatizam a importância da metodologia na criação dos constructos de diversidade, equidade e inclusão. Esses princípios são essenciais para promover a representatividade e a isonomia de direitos, assegurando que práticas inclusivas sejam baseadas em princípios científicos rigorosos e aplicadas de forma consistente e eficaz.

3.1– REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com o propósito de fundamentar teoricamente este estudo, optou-se por utilizar a pesquisa bibliográfica como base para a elaboração dos constructos. Severino (2014, p. 106) destaca que pesquisa bibliográfica “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos, livros, artigos, teses” e outras fontes,

A relevância da revisão de literatura - também chamado de revisão bibliográfica - se expressa na constituição de habilidades e competências que qualifiquem o pesquisador a fazer uma reavaliação crítica e ponderada de suas informações e referências, levando-os então ao avanço da capacidade reflexiva das concepções comuns apresentados outrora por outros autores (Borges, 2013).

A pesquisa bibliográfica visa à resolução de um problema ou hipótese por meio da análise de referenciais teóricos já publicados. Essa pesquisa analisa e discute

variadas contribuições científicas, fornecendo subsídios básicos para compreensão dos objetos de estudo e as diferentes perspectivas abordadas na literatura científica (Bocato, 2006).

3.2 – TÉCNICA DE PESQUISA E A TEORIA DOS CONSTRUCTOS

Com base nos dados fundamentais para a compreensão da diversidade, inclusão e equidade nas organizações, seus conceitos foram adquiridos por meio de uma revisão bibliográfica meticulosa, que incluiu artigos científicos, teses e outras fontes acadêmicas relevantes (Marconi; Lakatos, 2002).

Os conceitos formulados por autores-pesquisadores, nas obras consultadas por acessibilidade, consideram – de acordo com a teoria dos constructos pessoais, de Kelly (1963, *apud* Ramos *et al.*, 2011) as diferentes maneiras de compreensão de fenômenos complexos associados à diversidade, equidade e inclusão.

Kelly (1963, *apud* Ramos *et al.*, 2011, p. 399) destaca que a cognição é um “processo discriminatório”, subordinada ao “entendimento do mundo”, onde “categorizamos elementos e eventos” que formam um “conjunto de construtos para dar sentido às coisas”.

Revela o autor que cada “indivíduo tem seu próprio conjunto de construtos”, embora alguns desses constructos sejam “mais fortes e mais amplos do que outros”, por vezes até mesmo dicotômicos e relativamente contraditórios entre si (Ramos *et al.*, 2011, p. 399).

Para ele as “pessoas buscam aprimorar seus construtos pessoais em tentativas de entendimentos de situações confusas”, tal como é possível observar em relação aos termos diversidade, equidade e inclusão, por vezes permeáveis e intercambiáveis, onde a equidade facilita a inclusão e, essa, a diversidade (Ramos *et al.*, 2011, p. 400).

O autor também destaca que o “conjunto de construtos pessoais pode sofrer modificações com a experiência”, gerando “subconjuntos que podem até ser incompatíveis” com o passar do tempo, a partir dos diferentes momentos em que um fenômeno se apresentou a um indivíduo (Ramos *et al.*, 2011, p. 400).

3.3 – Limitação Metodológica

Vergara (2005) destaca que toda metodologia apresenta, de alguma forma, limitações, notadamente quando pesquisas estão relacionadas à ciência social, tal como ocorre na pesquisa envolvendo diversidade, equidade e inclusão, a partir de seus constructos.

Assim, se faz necessário reconhecer as limitações relacionadas à diversidade, equidade e inclusão, na medida em que práticas da DEI mudam ao longo do tempo de

acordo com o contexto que estão inseridas, quer por influências sociais, políticas e até culturais.

Outra limitação diz respeito à subjetividade dos conceitos e a escolha das palavras que, na visão dos pesquisadores, para construção deste artigo, foram mais expressivas e decisivas para explicação dos fenômenos associados à diversidade, equidade e inclusão.

Outro aspecto a ser levado em consideração é o uso de artigos de acordo com a acessibilidade das fontes. Outros autores, em outros idiomas, poderiam ter contribuído, de forma diferente, para o desenvolvimento dos constructos propostos na conclusão deste trabalho.

Um aspecto adicional é a lacuna de estudos e pesquisas referentes ao assunto, tanto na questão conceitual, quanto na aplicação prática de tais conceitos no ambiente corporativo, visto o tema ter sido objeto de inserção – do ponto de vista histórico – mais recentemente.

Uma compreensão profunda é necessária para abordar tópicos como diversidade, equidade e inclusão. A variação imposta por aspectos relativos a diferenças culturais no âmbito social e também organizacional, apontam que o debate sobre diversidade é altamente contextual, fato esse que pode não ser bem traduzido ou captado pela pesquisa bibliográfica (Bell, Bryman, 2007).

As variações de diversidade, seja de ordem cultural e organizacional, podem demandar um amplo debate sobre o tema e apresentar práticas diferentes, moldadas pela maturidade de uma sociedade e da forma como tais grupos sociais lidam com preconceitos (Bell *et al.*, 2017).

4 – PESQUISA

Dentro do contexto pesquisado, buscou-se adotar como ponto de partida as definições de diversidade, equidade e inclusão (DEI) encontradas durante a pesquisa bibliográfica. A partir dessas definições ou referências buscou-se elaborar constructos que poderão servir como base teórica para futuras pesquisas acadêmicas.

Este estudo visa não apenas contribuir para o enriquecimento do debate acadêmico sobre DEI, mas também para a formação de mais um elemento de aplicação prática nas organizações, considerando-se as diferentes visões e perspectivas dos autores-pesquisadores pesquisados.

Importante destacar que, de uma forma geral, o DEI é formado por percepções, valorações e perspectivas individuais, considerando-se um ponto de vista ou crença,

normalmente descrito de forma fragmentada e a partir de uma ideia geral, dificultando a aplicação prática no contexto empresarial.

4.1 – DIVERSIDADE

A compreensão da diversidade passa pela apreciação e a valorização das diferenças dos colaboradores no contexto organizacional, considerando-se aspectos tangíveis – de fácil observação – quanto aspectos intangíveis, cujo entendimento exige empatia e proximidade socioemocional.

O quadro 1 – Conceitos e definições sobre Diversidade – fornece uma visão geral dos autores e suas interpretações

Quadro 1 – Conceitos e definições sobre diversidade

Autor(a)	Conceitos/Definição
Fleury (2000)	A diversidade inclui o reconhecimento e a valorização das individualidades, exigindo o desenvolvimento de abordagens específicas para o sucesso da organização.
Lopes e Kaulfuss (2019)	A diversidade visa preservar as características individuais, enriquecendo o ambiente cultural e promovendo soluções inovadoras para os desafios organizacionais.
D’Amario (2009)	A diversidade é um conceito complexo, que abrange tanto características visíveis, como raça e gênero, quanto características invisíveis, como nível de educação e religião.
Carvalho (2023).	A diversidade é valorizada por seus benefícios, pois promove a singularidade e preserva a heterogeneidade, o que estimula a criatividade e a inovação nas organizações.
Instituto Ethos (2016)	A diversidade busca efetivar a cidadania ao propiciar condições para desenvolver talentos e potencialidades, enquanto promove o direito à diferença e destaca as individualidades.
Furtado (2014)	A diversidade pode ser compreendida como pluralidade, multiplicidade e a coexistência de distintas perspectivas, contribuindo para a convivência de diferentes ideias opostas e a prática de tolerância mútua.
McGrath, Berdahl e Arrow (1995)	A diversidade corporativa abrange tanto as diferenças quanto às semelhanças entre membros de uma organização, unificados por características comuns, formando grupos com estruturas que podem ser homogêneas ou diversas.

Fonte: Pesquisadores (2024)

4.2 – EQUIDADE

O termo equidade envolve a ideia de correção ou ajuste de práticas vigentes em determinadas sociedades ou organizações. Nesse aspecto, o desafio conceitual encontra-se em evitar a contradição entre igualdade e equidade, na medida em que tratar igual os diferentes não seria uma medida de justiça.

O quadro 2 - Conceitos e definições sobre Equidade - oferece um panorama geral das interpretações dos diversos autores.

Quadro 2 – Conceitos e Definições sobre Equidade

Autor(a)	Conceitos/Definição
Campos (2006)	A equidade é formada por normas que se adaptam em função das circunstâncias.
Wiles e Kobayashi (2020)	A equidade busca a justiça social, se preocupando em diminuir a discriminação estrutural e caracterizando-se como a ausência de estruturas sistêmicas entre grupos sociais distintos.
Boiteux (2011)	A equidade é responsável por reparar as falhas das leis aplicadas ou das condições vigentes em determinada sociedade.
Hayashi (2022)	A equidade reconhece as diferenças entre grupos sociais para seu tratamento justo e democrático, promovendo a diversidade e valorizando minorias sociais.
Aristóteles (2000)	A equidade é moldada a partir da individualidade de cada caso, para se ter um tratamento justo a cada circunstância.
Pesaro (2017)	A equidade valoriza e admite as singularidades, promovendo assim a paridade, garantindo e elaborando a legitimidade para cada indivíduo dentro de seu contexto, logo, a equidade se torna um pilar essencial para a busca da justiça social.
Valsechi e Marques, (2023).	Nas organizações, a equidade diz a respeito a formar critérios para a distribuição dos recursos disponíveis, podendo variar desigualmente durante períodos históricos diferentes, refletindo mudanças políticas, econômicas e sociais.

Fonte: Pesquisadores (2024)

4.3 – INCLUSÃO

A inclusão valoriza a pluralidade em diversos contextos, promovendo solidariedade e igualdade de direitos. No ambiente de trabalho isso se manifesta no respeito às habilidades e perspectivas individuais, buscando criar oportunidades que contemplem um universo mais amplo de pessoas.

O objetivo é utilizar as diferenças como catalisadores para construir uma sociedade onde o respeito seja universal, refletindo um esforço político atual para promover aceitação e respeito às diversas realidades humanas que habitam determinada sociedade.

O quadro 3 - Expõe Conceitos e Definições sobre Inclusão. Oferecendo uma visão abrangente sobre as interpretações dos variados autores.

Quadro 3 - Conceitos e Definições sobre Inclusão

Autor(a)	Conceitos/Definição
Camargo (2017)	A inclusão é um paradigma que aplica-se a diversos ambientes.

Hayashi (2022)	A inclusão no ambiente organizacional visa garantir o respeito, a busca por equidade, a valorização de suas habilidades, experiências e perspectivas para proporcionar oportunidades equitativas aos colaboradores.
Stainback (1994)	O objetivo da inclusão é utilizar as diferenças como catalisadores para a construção de uma comunidade abrangente, onde o sentimento de pertencimento englobe todos.
Freire (2001)	A inclusão nos dias atuais é um esforço social e político, que busca a inserção dos indivíduos na sociedade de forma participativa, integral, consciente e responsável.
Ainscow (1999)	Essencialmente as políticas inclusivas compreendem que todas as pessoas são singulares, seja de maneira consciente ou inconsciente. Dessa forma, a sociedade deve se adaptar para promover e valorizar a diversidade.
Amiralian (2005)	A inclusão está intrinsecamente relacionada a uma cultura empática, sustentada por uma organização abrangente. Sendo fundamental uma adoção de valores e estrutura organizacional que os promova e fortaleça.
Gomes et al. (2008)	Estruturas, políticas e práticas são essenciais na busca pela inclusão organizacional, sendo fundamental o reconhecimento das diversas interpretações da realidade.
Barak, Cherin (1998)	A inclusão refere-se ao estímulo ao acesso individual às informações e recursos pertinentes ao seu grupo de trabalho, permitindo que todos exerçam seu direito de participação na tomada de decisões.
Davidson, Ferdman (2002)	A inclusão ocorre em dois níveis distintos: o individual, que se refere à integração social, e o organizacional, relacionado à participação em práticas e políticas institucionais.

Fonte: Pesquisadores (2024)

5 – CONCLUSÃO

Esta pesquisa, fundamentada em uma abrangente revisão bibliográfica, teve por objetivo identificar e descrever os principais elementos constitutivos de um constructo sobre diversidade, equidade e inclusão (DEI), no campo da gestão de pessoas, a partir da perspectiva dos autores selecionados por meio da acessibilidade de seus respectivos artigos.

Almejamos, por meio de nosso trabalho de pesquisa e análise de informações, identificar os principais elementos que formam os constructos da DEI. Deste modo, pudemos responder a questão-problema estipulada inicialmente, tendo por finalidade agregar à ciência novos horizontes sobre esse vasto campo do conhecimento.

Embasado nos dez autores analisados anteriormente, pudemos constatar que a diversidade envolve a preservação e valorização das singularidades dos indivíduos, sendo efetivado o direito à diferença e à cidadania, em todos os níveis e aspectos, de forma a contribuir para uma sociedade mais inclusiva e acolhedora.

Isso ocorre, pois o objetivo da diversidade é alcançar, por meio do respeito, uma sociedade plural, que incentiva a coexistência de distintas perspectivas.

Orientando-se nas definições apresentadas pelos nove autores pesquisados, é possível inferir que equidade é a aceitação da diversidade e da aplicação da justiça para que diferentes grupos sociais tenham oportunidades equânimes em seus diferentes pontos de vista.

O objetivo da equidade, nesse contexto, é diminuir a discriminação estrutural e a desigualdade social que moldam a política e a economia em suas diferentes dimensões. Isso ocorre por meio de normas que se adaptam às circunstâncias em que os indivíduos estão inseridos.

Fundamentando-se nos conceitos fornecidos pelos onze autores, a inclusão é um paradigma social e político, que visa garantir o respeito. Abrange diversos princípios, desde a valorização das habilidades e diferenças individuais até múltiplos aspectos da vida social e profissional de uma pessoa.

O objetivo da inclusão, nessa conjuntura, é utilizar as diferenças como catalisadores para a construção de uma sociedade abrangente, buscando-se, assim, o desenvolvimento de um corpo social equitativo, através da criação de ambientes de trabalho totalizantes e geradores de um sentimento de pertencimento que englobe a todos.

Após a construção dos construtos da DEI, observa-se que, embora existam diferenças, é incontestável a interdependência de seus objetivos. A concepção dos objetivos individuais de cada conceito só se torna possível quando aplicados em conjunto.

A interdependência entre os conceitos da DEI é essencial para a criação de um ambiente corporativo saudável. A aplicação integrada dessas ideias fomenta uma cultura organizacional que valoriza elementos como a criatividade e a inovação, resultando em um clima harmonioso e produtivo.

Além disso, durante a elaboração deste trabalho acadêmico, os pesquisadores observaram a utilização recorrente de termos semelhantes para identificar o significado dos conceitos de DEI, reforçando inter-relações e a complementaridade entre eles.

Para trabalhos futuros, sugerimos que os constructos apresentados nesta pesquisa possam ser aplicados em um estudo de caso envolvendo diversidade, equidade e inclusão ou apenas um desses elementos.

REFERÊNCIAS

- AINSCOW, Mel. **Understanding the development of inclusive schools**. Philadelphia: 1999.
- AMIRALIAN, Maria Lúcia Toledo Moraes. **Desmistificando a inclusão**. psicopedagogia. v. 22, n. 67, 2005.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução: Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2000.
- ASSIS, T. M., **Gestão de Programas de Remunerações: Conceitos, Aplicações e Reflexões – Visão Generalista dos Programas de Remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

ASSIS, T. M., **Meritocracia**: Igualitária e Justa ou Injusta mas desejável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

ASSIS, T. M., **O desenvolvimento humano na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Linkedin, 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-desenvolvimento-humano-na-gest%2525C3%2525A3o-de-pessoas-tadeu-de-assis-ubcff/?trackingId=ZzP9Gfc4RXK5JpjWVvKIuA%3D%3D>. Acesso em: 2 abr. 2024.

AZEVEDO, Mário Luiz Neves. **IGUALDADE E EQUIDADE: QUAL É A MEDIDA DA JUSTIÇA SOCIAL?**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, SP, v. 18, n. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/1574>. Acesso em: 10 maio. 2024.

BARROS, Fernando Passos Cupertino de; SOUZA, Maria Fátima de. **Equidade**: Seus conceitos, significados e implicações para o SUS. Saúde e Sociedade, vol. 8, n. 18, São Paulo: 2016.

BELL, Emma; BRYMAN, Alan. **The Ethics of Management Research**: An Exploratory Content Analysis. British Journal Management, vol. 18, n. 1, p. 63 - 77, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x>. Acesso em 10 jun. 2024.

BELL, M. P.; BERRY, D. P.; MARQUARDT, D. J.; GREEN, T. G. **Introducing discriminatory job loss**: Antecedents, consequences, and complexities. Journal of Managerial Psychology, vol. 28, n. 6, p. 584 - 605, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0319>. Acesso em 10 jun. 2024.

BOBBIO, Norberto. **Direita e esquerda**, Razões e significados de uma distinção política. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.

BOCCATO, Vera Regina Casari. **Metodologia** da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo, vol. 18, n. 3, p. 265 - 274, 2006. Disponível em: https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf. Acesso em: 10 jun 2024;

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.

BORGES, Diego. **Dualismo harmônico**: uma revisão bibliográfica. Curitiba: Simpósio de Pesquisa em Música da UFPR. , 2013.

CAMARGO, Eder Pires. **Inclusão social**, educação inclusiva e educação especial: enlases e desenlases. Ciência e Educação, Bauru, v. 23, n. 1, 2017.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. **Reflexões temáticas sobre equidade e saúde**: o caso do SUS. Saúde e Sociedade, vol. 15, n. 2, São Paulo: 2006.

CARVALHAL, Felipe Teixeira. **Liderança LGBTQIA+**, Carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações. São Paulo: Universidade São Paulo, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de los recurso humanos**: El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2011.

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

COMBINIDO, Pamela; HENTY, Pip; PHÍLLIPS, Sara; SUTTON, Kate. **Leading for impact: the measurable effect of diverse and inclusive humanitarian leadership teams**. S.I.: Humanitarian Advisory Group, 2021.

D'AMARIO, Edison Quirino. Comportamento inclusivo e experiência de inclusão, um estudo sobre trabalhadores negros. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2009.

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, Bernardo M. **Diversity and inclusion: what difference does it make?** The Industrial-Organizational Psychologist, 2002.

DUTRA, Ademar. Gestão de pessoas I: Livro didático. 7. ed. Palhoça: UniSulvirtual, 2011.

FISCHER, Luíz André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

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

FORMIGA, Nilton Soares; PAULA, Natália Holanda Mendes Maia; SILVA, Alda Karoline Lima. **Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros**. Revista de Carreiras e Pessoas, vol. 12, n. 2, p. 280-302, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/50236/39582>. Acesso em: 10 mai. 2024.

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

FURTADO, Ana. **Manual de curso de lidar com a diversidade cultural e promover a igualdade e valorizar a diferença**. São Paulo: Editora BOOKMAN, 2014.

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

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

GOMES, Sandra et al. **A Gestão da diversidade em pequenas e médias empresas européias**. Coimbra: Respons & Ability, 2008.

HAYASHI, Maria Cristina Piumbato 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.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social**, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo, 2016.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; TEIXEIRA, Adriano Alves; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. **Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: Evidências empíricas**. Universidade Federal de São Carlos: 2012.

KOCHHANN, Shaiene Caroline; RODRIGUES, Glauco Oliveira. **Gestão da diversidade: questão social emergente ou dignidade humana?**. Revista Espaço Acadêmico, v. 16, n. 182, p. 01-11, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. ed. 5, São Paulo: Atlas, 2003.

LEAL, Andrei Carlos Baptista, et al. **Diversidade na liderança**: criando uma cultura organizacional que abrace a diversidade no setor de transporte brasileiro. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2022.

LOPES, Naiara Maria Guimarães; KAULFUSS, Marco Aurélio. **Cultura organizacional e gestão de diversidade nas empresas**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT. São Paulo: Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva - FAIT, nº 2, p. 1, 2019.

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.

MCGRATH, J. E.; BERDAHL, J. L.; ARROW, H.; **Traits, expectations, culture and clout**, the dynamics of diversity in work groups. Washington: American Psychological Association, 1995.

MICHEL, Helena Maria. **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.

MOR BARAK, M. E.; **Managing Diversity**, Toward a Globally Inclusive Workplace. California: Sage Publications, 2005.

MOR-BARAK, M. E.; CHERIN, D. A. C.; **A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity**: Exploring a Measure of Inclusion-Exclusion. achado em: Administration in Social Work, vol. 22; The e Haworth Prcss, Inc, 1998, p. 47-64.

NETO, Geneton Moraes. **Eric Hobsbawm**: Pecado capital do capitalismo é injustiça social. Pecado capital do socialismo foi a falta de liberdade. Mas ainda há “um vasto espaço para o sonho”. S.I.: 2012. Disponível em: <https://g1.globo.com/platb/geneton/2012/10/01/eric-hobsbawm-pecado-capital-do-capitalismo-e-injustica-social-pecado-capital-do-socialismo-foi-a-falta-de-liberdade-mas-ainda-ha-um-vasto-espaco-para-o-sonho/#comments>

Neves, Ricardo Ferreira; Carneiro-Leão, Ana Maria dos Anjos ; Ferreira, Helaine Sivini. **A interação do ciclo da experiência de Kelly com o círculo hermenêutico-dialético para a construção de conceitos de biologia**. São Paulo: Ciência & Educação, 2012.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU**. 2020. Disponível em : <<https://brasil.un.org/pt-br/91601-declara%C3%A7%C3%A3o-universal-dos-direitos-humanos>>. Acesso em 7 mai. 2024.

Organização das Nações Unidas. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 10**: reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/10> acesso em 25 jun 2024.

PESARO, Floriano. **A busca pela equidade social**. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. São Paulo. 2017. Disponível em <<http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/1658.pdf>>. Acesso em 05 mai 2024.

PONTES, Abreu Danielle. **Gestão da Diversidade no Contexto de Organizações Brasileiras de Grande Porte do Ramo do Comércio**, Serviços e Indústria. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2020.

PRESTES, Cristina; SOUZA, Raquel Castilho (org); **Orientações para elaboração do TCC**. Tocantins: Fundação Universidade de Tocantins - UNITINS, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.; **Comportamento organizacional**. Teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, David.; Os desafios da Equidade e da Inclusão na formação de professores. Revista nacional e internacional de educación inclusiva, v. 7, 2014.

SASSAKI, Romeu Kazumi; **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SAWAIA, Bader. **As artimanhas da exclusão**. Análise psicossocial e ética da desigualdade social. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

SEABRA, Filipa. **Equidade e inclusão: sentidos e aproximações**. CIEE 2016. In. Seminário Currículo, inclusão e educação escolar, 1, Braga, 2016. PACHECO, J. A.; MENDES, G. L.; SEABRA, F.; Viana, I. C.; Braga: Centro de Investigação em Educação, Instituto de Educação da Universidade do Minho. p. 763-781, 2017.

SENHORAS, Éloi Martins. **Gestão de pessoas**, debates administrativos. Universidade Federal de Roraima: IOLE, 2022.

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

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

SILVA, Ana Julieta Pereira. **Gestão comportamental**, relação entre líderes e liderados com base na teoria x e y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte. Bananeiras, PB: Universidade Federal da Paraíba, 2019.

SILVA, Marilda. **Complexidade da formação de professores: saberes teóricos e saberes práticos** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

STAINBACK, Susan, et al. **A commentary on inclusion and the development of a positive self-identity by people with disabilities**. Faculty Publications, 1994.

TEIXEIRA, B. F. **Diversidade e inclusão nas organizações: O desafio da inclusão de pessoas transgênero no mercado de trabalho formal**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2019.

VALSECHI, Daniel Felix; MARQUES, Maria Cristina da Costa. **Equidade em saúde para a população em situação de rua: Uma revisão crítica**. Saúde em Debate, vol. 47, n. 139, São Paulo: 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005

WILES, Janine L; KOBAYASHI, Audrey. **Equity**. International Encyclopedia of Human Geography, vol. 3, Oxford: Elsevier, 2020.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática**, os desafios e soluções.
São Paulo: Editora Gente, 2006.