

AS DIFICULDADES NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

DANIELE DE OLIVEIRA TÁVORA PESCADINHA¹
TATIANA ALMENDRA DUTRA²

RESUMO

Este trabalho objetiva identificar as dificuldades encontradas pelas organizações para implementar um programa de diversidade a partir de um estudo de caso de uma empresa familiar do ramo do entretenimento, averiguando as principais dificuldades encontradas para a implementação de um Programa de Diversidade e Inclusão, em que foram entrevistadas duas gestoras da área de Recursos Humanos. Por meio destas entrevistas, foram desenvolvidas categorias a partir da bibliografia estudada, e utilizada como metodologia para análise tanto das entrevistas quanto de conteúdo. Como resultados deste estudo, foram observadas as principais dificuldades em se implementar um Programa de Diversidade e Inclusão: Treinamento da Liderança - falta de capacitação dos líderes, em que enfatiza a necessidade em se treinar a liderança da empresa pesquisada, para que compreenda da importância em se implementar um Programa de Diversidade e Inclusão; Objetivos do Negócio - o não respeito as diferenças de cada indivíduo, em função da falta de compreensão e entendimento por parte dos líderes e colaboradores da empresa pesquisada, o que impacta em seus objetivos organizacionais; Diferenças Culturais - as diferenças culturais de cada indivíduo não são analisadas na empresa pesquisada, o que gera em alguns momentos conflitos culturais internos; Discriminação/Minorias Prejudicadas - discriminação e minorias prejudicadas, em que foram identificadas práticas sutis de discriminação às minorias na empresa pesquisada, mas que são reduzidas e/ou extintas em função da falta de compreensão por parte dos líderes e colaboradores desta empresa pesquisada; Conscientização da Diversidade - falta de conscientização e compreensão do valor da diversidade e da inclusão das minorias, na empresa pesquisada e Viés Inconsciente - julgamentos de maneira não intencional, mas que são influenciados por pressuposições sobre um grupo e essas distorções são responsáveis por influenciar negativamente a tomada de decisão e o comportamento dos líderes da empresa pesquisada.

Palavras-chave: diferenças; treinamento; liderança; discriminação.

ABSTRACT

The present work aimed to identify the difficulties encountered by organizations to implement a diversity program based on a case study of a family business in the entertainment industry, and the main difficulties encountered in implementing a Diversity and Inclusion Program, in that two managers of the Human Resources area were interviewed and that through these interviews, categories were developed from the bibliography studied, and used as a methodology for analyzing the interviews the content analysis. As a result of this study, the main difficulties in implementing a Diversity and Inclusion Program were observed as follows: Leadership Training - lack of training for leaders, in which the need to train the leadership of the researched company was emphasized, so that they understand the importance of implementing a Diversity and Inclusion Program; Business Objectives - the lack of respect for the differences of each individual, due to the lack of understanding on the part of the leaders and collaborators of the researched company, which impacts on its organizational objectives; Cultural Differences - the cultural differences of each individual are not analyzed in the researched company, which sometimes generates internal cultural conflicts; Discrimination / Harmed Minorities - discrimination and harmed minorities, in which subtle practices of discrimination against minorities were identified in the researched company, but which are reduced and/or extinguished due to the lack of understanding on the part of the leaders and employees of this researched company; Diversity Awareness - lack of awareness and understanding of the value of diversity and inclusion of minorities, in the researched company and Unconscious Bias - judgments that are unintentionally, but that are influenced by assumptions about a group and these distortions are responsible for negatively influencing the decision-making and behavior of the leaders of the researched company.

Keywords: differences; training; leadership; discrimination.

1 Advogada, executiva de compliance, pós graduada em International Business pela University of British Columbia, Canadá e com MBA em Gestão de Projetos pela USP-Esalq - dpescadinha@hotmail.com

2 Doutora em Administração de Empresas pela PUC-SP - tadutra@uol.com.br

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A diversidade e inclusão, têm se tornado cada vez mais importantes na sociedade e nas empresas. A diversidade pode se manifestar de diversas formas, mediante às diferenças de gênero, raça, idade, cultura e habilidades, dentre outras. As empresas que valorizam a diversidade são capazes de atrair e reter talentos diversos, o que pode levar a um aumento na criatividade e inovação, bem como a uma maior capacidade de entender e atender às necessidades de uma clientela diversa além de garantir o êxito do negócio. (Schwarz e Haber, 2009).

A diversidade pode trazer uma série de benefícios tanto para as empresas como para os profissionais que trabalham nelas. Além de ser um diferencial e trazer novas possibilidades e horizontes, a diversidade pode ajudar a ampliar o repertório de ideias e perspectivas, levando a um aumento de criatividade e inovação. Para os profissionais, a sinergia com pessoas de diferentes origens, culturas e perspectivas pode ser uma oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal e profissional. A habilidade em se trabalhar com pessoas diferentes e de se comunicar de forma clara e eficaz é uma competência cada vez mais valorizada no contexto empresarial atual. (Regina et al., 2015).

A Organização das Nações Unidas (ONU), através de seus países signatários elegeram os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram desenvolvidos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) em um processo colaborativo que envolveu a participação de governos, organizações da sociedade civil e empresas de todo o mundo. Esses objetivos incluem a erradicação da pobreza, a redução das desigualdades, o acesso à educação de qualidade, a igualdade de gênero, a promoção da saúde e do bem-estar e a preservação da biodiversidade, dentre outros (Colombo et al., 2021).

Os ODS são interdependentes e complementares, ou seja, o progresso em um objetivo pode influenciar o progresso em outros objetivos. Além disso, os reconhecem a importância da parceria e da colaboração entre os países, organizações e setores para alcançar as metas estabelecidas (Colombo et al., 2021).

Ao assumir o compromisso de inserir a diversidade na cultura da empresa, a área de Recursos Humanos tem um papel fundamental na implementação de iniciativas de diversidade e inclusão. Isso porque cabe a essa área a responsabilidade de atrair, reter e desenvolver talentos diversos, bem como de criar um ambiente de trabalho que valorize e respeite a diversidade (Schwarz e Haber, 2009).

Com isso, o presente trabalho tem como objetivo identificar quais as dificuldades encontradas pelas organizações para implementar um programa de diversidade a partir de um estudo de caso realizado por uma empresa de âmbito familiar do ramo do entretenimento.

Materiais e Métodos

O presente estudo possui cunho bibliográfico qualitativo e descritivo de caráter exploratório que buscou compreender as principais dificuldades encontradas pela empresa pesquisada; organização de âmbito familiar do ramo do entretenimento, para implementar o seu Programa de Diversidade e Inclusão e para o desenvolvimento deste trabalho. Foi utilizada a técnica qualitativa de coleta de dados, visto que esse modelo permite um entendimento mais abrangente da investigação, segundo Freitas et al (2000), e vale enfatizar, que o interesse desta pesquisa é entender e compreender as principais dificuldades encontradas para se implementar um Programa de Diversidade e Inclusão na empresa pesquisada e qual é a percepção dos atores nele envolvidos, e que a partir de um estudo de caso, decidiu-se pelo enfoque qualitativo.

E com relação à pesquisa, é importante mencionar que para Gil (2006), Selltzi (1975), e Acevedo (2013), ela é classificada em três grupos de características: "Exploratórias, Descritivas e Explicativas", sendo que, a utilizada para essa pesquisa tem a característica Exploratória, que possui como objetivo principal compreender o fenômeno que está sendo investigado, auxiliando a formulação de hipóteses ou problemas para estudos posteriores. E é utilizada normalmente quando não se encontram pesquisas sobre o tema trabalhado e torna-se difícil formular hipóteses sobre ele.

Em combinação, foi utilizada a pesquisa documental, a qual "busca identificar informações

factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse”, como apontam André e Ludke (1986). Dessa forma, foi realizada uma análise nos documentos referentes às dificuldades para se implementar um Programa de Diversidade e Inclusão, na empresa estudada.

Referencial Teórico

O referencial teórico está alinhado com o objetivo estabelecido neste trabalho, que visa entender quais as dificuldades encontradas pela empresa pesquisada, organização de âmbito familiar do ramo do entretenimento, que pretende implementar o seu Programa de Diversidade e Inclusão. (Cox, Taylor Jr e Blake, 1991), (Fleury, 2000), (Freitas, et al, 2000), (Nkomo, Stella M., 1999), (ONU, Pacto Global Rede Brasil, 2022), (Hanashiro, 2007), (Richardson, 1999).

Conceito de Diversidade

A sociedade se constitui pela diversidade, em que tem como principal pilar a presença de várias identidades dos indivíduos convivendo em um único cenário social. (Fleury, 2000).

Segundo a Convenção da Diversidade das Expressões Culturais da UNESCO (2001) a diversidade apresenta as diferenças de cada um dos indivíduos, tanto no aspecto pessoal como nos elementos conectados com a empresa em que a pessoa atua. Dessa forma, Alves e Galeão-Silva (2004) explicam que a diversidade é uma vasta multiplicidade de características e uma variedade de atributos de indivíduos e grupos. E devido a isso, vivemos em uma sociedade com pessoas diversas com experiências e identidades distintas das nossas, e Fleury (2000), quando trata desse tema ensina as diferenças entre os grupos de maioria e minoria e Séguin (2002), relaciona grupos vulneráveis os quais são descritos como grupos minoritários que sofrem discriminação e intolerância e que são discriminados pelo poder do grupo majoritário. E em função disso, várias abordagens sobre diversidade estão em prática, mas que demonstram as suas dificuldades em serem implementadas nas organizações e O'Mara (1994) caracteriza em três tipos: nas empresas que não possuem uma abordagem estrutural e sistêmica; empresas que não concentram esforços

na promoção de treinamento de conscientização e em organizações que não focalizam em área específicas de problemas tais como assédio sexual, moral e etc., mas também nessas dificuldades, que se demonstra a importância em se ter uma organização com diversidade cultural, contemplando as suas necessidades e o envolvimento dos empregados, para que possa assim se manter competitiva no mercado.

Gênero

Os conceitos de sexo e gênero são conceitos diferentes e muitas vezes confundidos. O sexo é uma característica biológica, que se refere às diferenças anatômicas e fisiológicas entre machos e fêmeas de uma espécie. No ser humano, essas diferenças são principalmente relacionadas aos órgãos sexuais e à produção de hormônios sexuais. Já o gênero é uma construção social e cultural, que se refere aos papéis, comportamentos, atitudes e atributos associados a homens e mulheres em uma determinada sociedade. O gênero é uma forma de organizar e classificar as pessoas com base em suas características percebidas e culturalmente atribuídas. Essas atribuições de gênero variam de uma cultura para outra e podem mudar ao longo do tempo. (Toledo, 2017).

Uma pesquisa realizada com empresas da Bolsa de Valores de Bombaim, apontou que as empresas com maior representação feminina em cargos de liderança obtiveram um retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) significativamente maior do que as empresas com menor representação feminina. Essa conclusão é consistente com outras pesquisas que mostram uma relação positiva entre a diversidade de gênero e o desempenho financeiro das empresas. Evidenciando que empresas com crescente número de mulheres em posições de liderança têm impacto positivo no ROE “Return on Equity”, com a tradução livre de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (Dankwano e Hassan, 2018).

Deficiência

De acordo com o Censo Demográfico de 2010 realizado pelo IBGE, 23,9% da população brasileira apresenta algum tipo de deficiência. O termo “deficiência” é utilizado para descrever a perda permanente ou total de uma das funcionalidades

do corpo, e pode se manifestar de diferentes formas (Domingos, 2017).

O Decreto 3.298/89, por sua vez, estabelece a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, e define quatro tipos de deficiência: física, auditiva, visual e mental. A deficiência física se refere à perda ou anormalidade de uma ou mais partes do corpo, como membros, órgãos ou tecidos; a auditiva se refere à perda total ou parcial da audição, enquanto a visual se refere à perda total ou parcial da visão. Já a deficiência mental se refere à limitação das habilidades cognitivas e intelectuais. (Domingos, 2017).

A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda é desigual, apesar de os esforços em promover a inclusão. De acordo com dados do Ministério da Economia do Brasil [ME], em 2021, apenas 1,3% dos trabalhadores formais do país são PCDs, o que demonstra uma grande disparidade em relação ao número de pessoas com deficiência na população total. (Silva et al., 2020; Brasil, 2021).

Ainda assim, mesmo com a participação no mercado de trabalho é uma das principais avaliações sociais a que todos os indivíduos estão sujeitos na sociedade moderna. Políticas públicas de apoio à justiça social para pessoas com deficiência ganharam destaque em diversas nações nas últimas décadas e é fundamental garantir que aqueles que desejam trabalhar tenham a oportunidade de fazê-lo. Enquanto isso, eles permanecem sub-representados no mercado de trabalho no mundo contemporâneo (Toldrá, 2013).

Em estudo frente às empresas escandinavas, têm-se uma resposta mais proativa das empresas suecas, especialmente no que diz respeito às pessoas com dificuldades intelectuais e de aprendizagem. As empresas norueguesas revelam um elevado compromisso para com os seus próprios colaboradores. Esses achados não podem ser explicados apenas usando a teoria neoinstitucional, que sustenta que as organizações demonstram conformidade com poderosos mitos institucionais para fortalecer o apoio e garantir a sobrevivência. Nessas nações políticas e programas corporativos direcionados inclusivos, apoio consultivo e a agência e as escolhas de valor da administração podem ser mais importantes (Kunzetsova & Yalcin, 2017).

Identidade de Gênero e Orientação Sexual

O Decreto 8.727/16, que regulamenta a Lei de Identidade de Gênero no Brasil, define identidade de gênero como "a vivência interna e individual do gênero tal como cada pessoa o sente, a qual pode corresponder ou não com o sexo atribuído no nascimento, incluindo a vivência pessoal do corpo". Essa definição reconhece a diversidade de gênero e a importância do respeito à autodeterminação das pessoas em relação à sua identidade de gênero. É importante destacar que a identidade de gênero não se restringe apenas aos gêneros binários de homem e mulher, podendo haver uma variedade de identidades de gênero, incluindo as não-binárias. (Silva et al., 2020).

A noção de identidade de gênero evoluiu para além da simples distinção entre gênero feminino e masculino, reconhecendo a existência de pessoas que não se identificam com essas categorias ou que se identificam com mais de uma delas. Essas pessoas podem se autodenominar como não binárias, "genderqueer", ou usar outras terminologias para expressar suas identidades de gênero. A identidade de gênero é um aspecto fundamental da personalidade de cada indivíduo e deve ser respeitada e valorizada, independentemente das expectativas sociais ou das normas de gênero estabelecidas. (Silva et al., 2020).

Os economistas só recentemente exploraram a relação entre os resultados do mercado de trabalho e a orientação sexual. Resumidamente, as regressões salariais documentaram rendas mais baixas para gays, mas repetidamente mostraram rendas mais altas para lésbicas. A maioria dos estudos parece concordar que a discriminação é o mecanismo dominante que explica as disparidades salariais. No entanto, as diferenças salariais são apenas uma das possíveis formas que a discriminação pode assumir. A legislação trabalhista, por exemplo, enfoca com mais frequência a discriminação na contratação e o assédio (Domingos, 2017).

Gerações

É importante compreender as características e valores de cada geração para promover uma comunicação e interação mais efetivas no

ambiente de trabalho. As gerações possuem diferentes formas de trabalho, pensamento, expectativas e necessidades, e ao entender essas diferenças, é possível criar estratégias para maximizar a colaboração e a produtividade. Além disso, ao valorizar a diversidade geracional, é possível promover um ambiente mais inclusivo e respeitoso, que valorize as diferentes perspectivas e experiências. (Silva, 2012).

A geração X é conhecida por valorizar a estabilidade financeira e segurança no trabalho, tendo vivido momentos de crise econômica e instabilidade no mercado de trabalho durante sua trajetória profissional. São também comprometidos e dedicados, valorizando a responsabilidade e a ética no trabalho. A geração X também valoriza a autonomia e independência, mas ao mesmo tempo trabalha de forma colaborativa e em equipe. Além disso, tem como valor a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. (Barry, 2017).

A geração Y é formada por indivíduos nascidos entre 1981 e 1996, também conhecida como geração "millennial". São caracterizados pelo uso intensivo da tecnologia, grande adaptabilidade, vontade de aprendizado contínuo e busca por propósito e realização pessoal no trabalho. Os gestores da geração Y buscam uma gestão mais horizontal, colaborativa e participativa, onde as ideias e opiniões são ouvidas e consideradas, valorizam a flexibilidade e autonomia no trabalho e buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. É importante destacar que as características de cada geração não são universais, ou seja, não se aplicam a todos os indivíduos dessa geração (Gewald et al., 2017).

Outro desafio visto nas organizações é a diversidade geracional, uma vez que cada geração possui suas próprias características, valores, expectativas e formas de trabalhar, o que pode gerar conflitos e dificuldades de comunicação entre as diferentes gerações. E por isso, é importante que as empresas desenvolvam estratégias e projetos de gestão de pessoas que considerem essa diversidade, promovendo a integração e o diálogo entre as gerações e incentivando o aprendizado mútuo. Além disso, é fundamental que as empresas estejam abertas a mudanças e inovações, para se adaptar às demandas e expectativas de cada geração, e assim atrair e reter talentos humanos de todas as idades. (Díaz-Sarmento; López-Lambraño e Roncallo-Lafont, 2017).

Raças e Etnias

O termo raça foi construído historicamente pela sociedade por meio de aspectos culturais baseado em elementos físicos (cor da pele, estatura e tipo de cabelo). O termo raça, como é popularmente utilizado, é uma construção social e histórica que se baseia em características físicas, culturais e étnicas para classificar as pessoas em diferentes grupos. No entanto, é importante destacar que a ciência moderna reconhece que a raça humana é uma só, e que as diferenças entre as pessoas são muito mais complexas do que a cor da pele ou a origem étnica. Ainda assim, o conceito de raça continua a influenciar a sociedade de diversas formas, incluindo o ambiente de trabalho (Silva, 2019).

A etnia está relacionada com a identidade cultural de um grupo de pessoas, que compartilham tradições, valores, crenças, língua e costumes, além de terem uma história e origem comuns. Uma mesma raça pode englobar diversas etnias, que podem ter características culturais distintas (Munanga, 2004).

O surgimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e o significado de Diversidade e da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança)

A Agenda 2030 é um plano de ação global adotado pela Organização das Nações Unidas em 2015, que tem como objetivo erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a prosperidade para todos. Ela é composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas que visam orientar as políticas públicas e ações dos países para a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Os ODS incluem temas como a erradicação da pobreza, educação de qualidade, igualdade de gênero, ação climática, entre outros (Barbieri, 2020).

Em relação ao mercado corporativo brasileiro, levantamento realizado com as companhias que fazem parte do ISE, Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, 83% das empresas possuem processos de integração dos ODS às estratégias, metas e resultados. Isso é uma informação relevante e demonstra que as empresas no Brasil estão cada vez mais atentas à sustentabilidade e ao impacto de suas ações no mundo. A

integração dos ODS às estratégias das empresas é importante para que haja uma contribuição efetiva das companhias para o alcance dos objetivos globais de desenvolvimento sustentável. Além disso, as empresas que incorporam os ODS em suas estratégias tendem a ser mais competitivas e a gerar mais valor a longo prazo (Marques, 2022). ESG é uma sigla em inglês que corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. O termo foi cunhado em 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, o qual surgiu de uma provocação do secretário-geral da ONU, Kofi Annan aos 50 CEOs de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Na mesma época, houve o lançamento do relatório "Freshfield", que mostrava a importância da integração de fatores ESG para avaliação financeira. (Oliveira et al., 2012).

A aplicabilidade de critérios ESG pelas empresas brasileiras é, cada vez mais, uma realidade. As empresas que possuem padrões ESG ampliam a competitividade, seja no mercado interno ou no exterior. Atualmente, as empresas são acompanhadas de perto pelos seus stakeholders, as empresas que se preocupam com ESG demonstram maior solidez, custos mais baixos, melhor reputação e maior resiliência em meio às vulnerabilidades.

Desta forma, a diversidade tornou-se um termo comum no mundo dos negócios. Mas, o que exatamente significa ser diverso? A noção de diversidade no mundo dos negócios iniciou-se como ação afirmativa e políticas de multiculturalismo organizacional e a diversidade se tornou o mantra pós-direitos civis de igualdade na América, mas ainda pode-se perceber a alta administração de empresas que tendem a excluir raça e gênero em suas definições de diversidade. Além disso, grande parte das empresas, mesmo alegando que estavam interessadas em promover a diversidade e inclusão, não conseguiram elaborar com eficácia suas políticas ou demonstrar as práticas de diversidade em suas empresas (Embrick, 2011).

As empresas veem que a discriminação racial no mercado de trabalho afeta negativamente a carreira de pessoas pertencentes a minorias étnicas, o que pode levar a um menor número

de oportunidades e salários menores. E para enfrentar essa desigualdade, muitas empresas têm implementado políticas de diversidade e inclusão, que incluem ações para recrutar e reter funcionários de diversas origens étnicas e culturais, além de proporcionar treinamentos e conscientização sobre preconceito e discriminação racial. (Myers, 2003).

Outras empresas, no entanto, demonstraram a existência de discriminação e despreparo dos gestores em relação às questões socioculturais, bem como a necessidade de mais estudos para possibilitar o entendimento do assunto (Bernar et al., 2021; Stempkowski, 2020; Renner e Gomes, 2020; Neves, 2020; Gomes Filho, 2020; Reith e Rachid, 2021).

Percebe-se por fim, que diversos desafios são enfrentados pelas organizações, ao escolher desenvolver a gestão da diversidade de recursos humanos, como por exemplo o estabelecimento de um ambiente seguro aos grupos minoritários e o déficit de conhecimento e experiência dos mesmos, conforme informado pelos colaboradores. (Freitas, 2019).

A Diversidade de Dentro das Organizações Brasileiras

Conforme dito anteriormente, a diversidade tem como uma das características principais as desigualdades e a exclusão dos grupos minoritários que vislumbram diversos aspectos da sociedade brasileira. O Brasil ainda é um país ainda muito desigual mas que se preocupa com a sua diversidade cultural e segundo Moehlecke (2002) possui o seu primeiro registro de aprovação de lei das ações afirmativas no mercado de trabalho, e posteriormente o projeto de lei n. 1332/83 que propôs ações compensatórias como: 20% de vagas para mulheres negras e 20% de vagas para homens negros e a realização de incentivos às empresas privadas para a diminuição das práticas de discriminação racial, mas que não foi aprovado pelo Congresso Nacional.

Posteriormente a Constituição Federal, apoiou a igualdade e diversidade e, conforme descrito no artigo 5º da Constituição Brasileira menciona de forma afirmativa que os indivíduos possuem o direito de igualdade, sem diferenciação independente da sua natureza (Brasil, 1988). No

entanto iniciativas como a do Ministério do Trabalho e Emprego [MTE], com o objetivo em eliminar a discriminação no emprego criando um plano de ações para eliminar a discriminação da população negra em áreas como a da saúde, educação, comunicação e trabalho (Fonseca, 2002).

Dificuldades em se Implementar um Programa de Diversidade e Inclusão nas Organizações

Devido as várias formas de preconceito vistos em sociedade, implementar um Programa de Diversidade e Inclusão se torna um grande desafio para as organizações.

Conforme pesquisa do Diversity Matters, Mckinsey (2020), na América Latina, só 11% dos cargos executivos são ocupados por mulheres, em cargos de liderança o que enfatiza a discriminação pelo gênero feminino.

Sendo que, em outra pesquisa realizada pela consultoria Talento Incluir, em parceria com o Vagas.com, menciona as barreiras que impedem a construção de um Programa de Diversidade e Inclusão sólido são elas:

- 48% dos colaboradores de uma organização, possuem falta de informação e conscientização da importância e dos benefícios em se trabalhar em uma empresa inclusiva;
- 25% dos colaboradores, não aceitam seus gestores e com isso solicitam iniciativas focadas na liderança;
- 14% dos colaboradores, não aceitam e tão pouco respeitam seus colegas de trabalho e com isso demonstra a falta de humanização nos locais de trabalho;
- 9% dos problemas referentes ao tema diversidade e que ocorrem nas organizações demonstra o despreparo da área de Recursos Humanos, e por isso se torna relevante fornecer cursos e preparação a essa área para que ela possa orientar os colaboradores de forma adequada no tema diversidade e inclusão dentro da organização e;
- 4% problemas de discriminação em função da deficiência em promover ações de diversidade e inclusão, por isso dá importância em se contra-

tar colaboradores com diferentes perfis e características para se evitar o preconceito.

As organizações que restringem colaboradores com experiências e visões muito parecidas não proporcionam aos outros colaboradores oportunidades em crescer e, com isso, aprender através de perspectivas diferentes, o que enfatiza posturas discriminatórias no ambiente de trabalho.

Desta forma, a maior dificuldade para um ambiente mais inclusivo e diverso é a inércia, que impede que a organização dê um primeiro passo em direção à inclusão de mulheres, negros, pessoas com mais de 50 anos, etc.

A pesquisa global apresentada pela PWC (2022) sobre Diversidade, Igualdade e Inclusão, em que menciona sobre a exploração dos Programas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) das organizações e seu impacto na experiência dos colaboradores, informa que existe uma falta frequente de comunicação com os colaboradores sobre o tema diversidade e inclusão. É sabido que 11% dos líderes não tratam sobre diversidade e inclusão, seguidos de 20% de profissionais do RH e 16% de colaboradores "agentes" que deveriam impulsionar esse tema dentro das organizações.

Para tal pesquisa da PWC (2022), 28% da alta liderança, vê o grupo de afinidades na organização como importante estratégia para a implementação do Programa de Diversidade e Inclusão, seguido de 19% de colaboradores "agentes" e 18% de profissionais de RH, mas 15% dos colaboradores discordam da rede de afinidade como estratégia para a organização. E nela informa, que cerca de 80% dos entrevistados que são os colaboradores da organização, desconhecem os esforços que a mesma esteja executando práticas para a incorporação do Programa de Diversidade e Inclusão, com o intuito de promover uma cultura mais inclusiva na organização.

E segundo pesquisa da Mckinsey (2020), sobre diversidade de gênero, raça e orientação sexual, 72% dos colaboradores que trabalham em empresas que possuem Programa de Diversidade e Inclusão, disseram querer permanecer por mais de três anos na organização, e 85% desses colaboradores têm o desejo de serem promovidos, contra 53% dos colaboradores que não possuem Programa de Diversidade e Inclusão em suas empresas, sendo que para esses colaboradores o desejo de serem promovidos, cai para 74%.

E várias são as pesquisas que mostram que um em cada quatro contratados deixam a empresa nos primeiros seis meses, em função da empresa não possuir Programa de Diversidade e Inclusão, podendo custar até três vezes o salário de um ano da pessoa contratada.

As dificuldades das empresas em implementarem um Programa de Diversidade e Inclusão, decorrem das pequenas discriminações ocasionadas no dia a dia da organização, as quais muitas vezes ficam imperceptíveis, resultando ao final em baixa diversidade na alta administração da organização. E isso gera uma desmotivação aos colaboradores que não se enxergam no topo da organização e com isso não acham que a empresa seja um lugar diverso e inclusivo.

E complementando as pesquisas, segundo a consultoria Mckinsey (2020), sobre as dificuldades encontradas na organização sobre diversidade de gênero, raça e orientação sexual, menciona em seu relatório que quando os colaboradores da organização, são questionados sobre se seu gênero impactou negativamente com relação as suas oportunidades em receber aumento ou promoção, 41% das mulheres disseram que sim. E entre os funcionários não-brancos, 35% disseram terem sido impactados negativamente por conta de sua raça e 31% dos não-heterossexuais por sua orientação sexual.

E de acordo com pesquisa da Glassdoor (2019), 57% dos colaboradores acha que sua empresa deveria executar mais em seus Programas de Diversidade e Inclusão para aumentar a diversidade e inclusão em seus quadros e 41% entendem que não há diversidade em suas lideranças. Ainda em relação a mesma pesquisa, 67% dos candidatos a empregos consideram a diversidade entre os colaboradores como um fator importante na avaliação das empresas e ofertas de emprego. Essa questão é ainda mais valorizada por membros de minorias, tais como, mulheres, negros, LGBTQ+ e pessoas com deficiência, por exemplo.

Atualmente, conforme pesquisa do Gallup (2020), que menciona sobre o nível de engajamento dos colaboradores com a implementação do Programa de Diversidade e Inclusão, diz que 27% dos colaboradores brasileiros estão engajados em suas empresas, enquanto 62% não estão engajados e 12% estão ativamente desengajados. E um dos fatores desse desengajamento é a

empresa não possuir uma cultura de diversidade e inclusão frente a discriminações e preconceitos pois isso impacta diretamente na segurança psicológica do colaborador.

E, conforme consta no já mencionado relatório da Mckinsey (2020), 76% dos colaboradores se sentem confortáveis de serem eles/elas mesmos no trabalho nas empresas mais diversas. Por isso, empresas que possuem dificuldades em implementarem o seu Programa de Diversidade e Inclusão, estão sendo pressionadas a repensar a maneira como organizam, recrutam, desenvolvem, gerenciam e engajam sua força de trabalho, pois já se sabe que a implementação de um Programa de Diversidade e Inclusão nas organizações, melhora o desempenho dos times, aumenta o engajamento dos profissionais e impulsiona a reputação da marca.

Pesquisas recentes da Deloitte (2021) mostram que 71% das organizações almejam ter uma cultura inclusiva. Mas o nível de maturidade no tema, porém, ainda é baixo, uma vez que os levantamentos apontam que as empresas ainda encaram obstáculos no entendimento a respeito de diversidade e inclusão, como fator estratégico de negócios; sendo que, as lideranças das organizações acreditam que apenas diversificar a força de trabalho é suficiente para tornar uma empresa mais inclusiva. Porém, é fundamental as empresas entenderem que diversidade, têm objetivos e estratégias diferentes: uma organização pode ter uma força de trabalho altamente diversificada, mas, se esses profissionais não se sentirem incluídos, a organização perderá no quesito diversidade.

Algumas organizações, apesar de investirem em indicadores numéricos para entender a composição de seus times, e informar que estão avançando na pauta de diversidade e inclusão não estão extraindo em seus indicadores o real valor da diversidade. De fato, uma pesquisa publicada em 2021, também pela Deloitte (2021), aponta que é baixo o percentual de empresas que entendem que as iniciativas de diversidade e inclusão, realizadas internamente contribuem para mudanças organizacionais (37%) ou que são, efetivamente, uma prioridade de negócios (21%).

Sendo assim, é importante considerar, que a maturidade de uma organização sobre a diversidade e inclusão, é uma jornada que não

acontece da noite para o dia e sim requer foco da organização.

Desta forma, foram categorizados os dados obtidos por meio do levantamento bibliográfico, que desencadeou uma análise dos resultados mediante aos dados obtidos entre o referencial teórico e informações acerca da empresa

pesquisada, uma organização de âmbito familiar do ramo do entretenimento, que pretende implementar o seu Programa de Diversidade e Inclusão. A pesquisa de campo realizou-se meio de entrevistas com as duas gestoras de RH dessa mesma organização, que por suas explicações reforçaram a categorização deste trabalho.

Categorias	Explicação	Autores
Treinamento da Liderança	Falta a capacitação dos líderes	Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008); Bernar et al. (2021); Carvalho, (2018)
Objetivos do negócio	Diferenças que podem influenciar nos objetivos organizacionais	Janssens e Zanoni (2005) e Morrison (1996)
Diferenças Culturais	Conflito em função da cultura de cada indivíduo	Nkomo; Cox (1999); Lopez-Rocha (2005-2006)
Discriminação/Minorias Prejudicadas	Formas de discriminação que devem ser reduzidas e extinguidas.	Ivancevich e Gilbert (2000) e Bergmann (1996)
Conscientização da Diversidade	Falta compreensão efetiva da diversidade	Pereira; Hanashiro (2007)
Viés Inconsciente	Julgamentos de maneira não intencional	Jones (2017); Payne Vuletich (2017)

Tabela 1: Matriz de amarração e categorização

Fonte: Autores.

Metodologia de Pesquisa

Para a realização desse estudo, o primeiro procedimento metodológico foi a revisão bibliográfica sobre os principais temas sobre a implementação do Programa de Diversidade e Inclusão. Mediante isso optou-se por uma abordagem qualitativa, por meio de pesquisa/questionário, pois a natureza dessa metodologia permite descrever problemas e analisar possibilidades Richardson, (1999). Sendo que, para este estudo também foi realizada uma pesquisa de campo em uma organização de âmbito familiar, do ramo do entretenimento, localizada em São Paulo, com cerca de 375 colaboradores, que terá a sua identidade preservada e por isso será denominada de empresa pesquisada e que foi escolhida para exemplificar nesse trabalho, as dificuldades iniciais encontradas em se construir um Programa de Diversidade e Inclusão. Das gestoras entrevistadas, uma é responsável pela área de Gestão de Pessoas e a outra pela área de Comunicação e Treinamento, ambas estão

na área de Recursos Humanos da empresa pesquisada, em que houve o preenchimento de um questionário semiestruturado com 3 perguntas, e a metodologia aplicada foi a de análise de conteúdo segundo Bardin (2011) com base em Berelson (1971), classificada como “uma técnica de investigação que, por meio de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”.

A importância da análise não está somente na descrição do conteúdo, mas no que poderá surgir após serem tratados, e assim possibilitar o maior entendimento sobre o assunto e as dificuldades em se implementar um Programa de Diversidade e Inclusão no ambiente corporativo.

As entrevistas aconteceram no dia dezessete de maio de dois mil e vinte e três, no ambiente corporativo, mediante aos questionamentos da autora deste trabalho, da seguinte maneira: uma presencial com duração de duas horas, e a outra remota, com o auxílio da plataforma (Microsoft Teams), tendo duração de uma hora e meia, sendo

que nas entrevistas citadas os questionamentos foram:

1. Gostaria que você me falasse sobre o Programa de Diversidade da sua empresa?
2. Na sua opinião quais são as principais dificuldades encontradas para implementar um Programa de Diversidade e Inclusão?
3. E na sua empresa quais as principais dificuldades encontradas?

Bem como todas as respostas e opiniões, foram registradas para serem tratadas quando do resultado da pesquisa.

As identidades das gestoras de RH entrevistadas, serão preservadas. Vale enfatizar, que as gestoras são do gênero feminino, pertencentes aos grupos minoritários o qual se faz relevante, para demonstrar suas percepções e vivências e que são importantes para o presente trabalho.

Resultados e Discussão

Como resultados obtidos nesta entrevista algumas questões podem ser consideradas, assim como mostra a tabela 2, a seguir, em que são trabalhadas seis categorias para a implementação do Programa de Diversidade e Inclusão, tratado neste estudo.

Categorias	Gestora A	Gestora B
Treinamento da Liderança	Não encontrada	Presente
Objetivos do Negócio	Presente	Presente
Diferenças Culturais	Presente	Presente
Discriminação/Minorias Prejudicadas	Presente	Presente
Conscientização da Diversidade	Presente	Presente
Viés Inconsciente	Presente	Presente

Tabela 2: Presença das categorias da unidade de análise: Dificuldades encontradas pelas organizações em implementar um Programa de Diversidade e Inclusão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na unidade de análise “Dificuldades encontradas pelas organizações em implementar um Programa de Diversidade e Inclusão”, as Gestoras A e B dizem que não existe um Programa de Diversidade e Inclusão bem estruturado na empresa pesquisada, em função de ela ser uma empresa recém-chegada ao mercado, mas em ambas as entrevistas com as gestoras da empresa pesquisada observaram-se 6 (seis) categorias, que serão analisadas, a seguir:

Treinamentos da Liderança

Algumas empresas de mercado, já veem com bons olhos a diversidade e inclusão, tanto que possuem experiência com diversidade e inclusão e encorajam outras empresas a tomarem o mesmo tipo de atitude, pois além de trazer melhores resultados financeiros promovem o aumento da imagem da empresa perante a sociedade. (Tanaka, 2005).

Mas quando se trata da gestão da diversidade no contexto liderança, entende-se que o engajamento dos colaboradores consiste no resultado das ações inclusivas dos líderes, o que demonstra mais do que nunca da necessidade de treinamento deles em programas de diversidade e inclusão, garantindo maior capacitação dos líderes para diminuir tal problema. (Bernar et al., 2021; Carvalho, 2018).

Sendo que, sobre essa categoria a Gestora A informou que em função da liderança não ver tanta relevância nesse momento em implementar o Programa de Diversidade e Inclusão na empresa pesquisada, a Gestora A se posiciona dizendo que existe uma dificuldade da liderança em aprender, treinar ou conhecer mais sobre o tema diversidade e inclusão e, com isso, falta capacitação para apoiar a implementação de um programa dessa natureza, desta forma, existe uma resistência que se reflete com relação ao treinamento desses

líderes, que são membros da empresa pesquisada, em contrapartida a Gestora B, afirma que é importante uma liderança bem preparada, pois estará sempre aberta à diversidade e inclusão e com isso apoiará a implementar de forma efetiva o Programa de Diversidade e Inclusão da empresa pesquisada.

Dessa maneira, apesar de os líderes não serem treinados, pode-se observar da importância de se ter o treinamento da liderança, para que haja posteriormente a implementação do Programa de Diversidade e Inclusão, pois uma liderança bem treinada acaba compreendendo dos benefícios em se ter a diversidade atrelada aos negócios da organização.

Objetivos do Negócio

Conforme demonstrado nos estudos de Janssens e Zanoni (2005), a maior crítica referente ao uso de variáveis sociodemográficas para definir a diversidade refere-se à hipótese de que essas variáveis refletem diferenças de atitude, personalidade ou comportamento essenciais. Desse modo, as autoras confirmam que os indivíduos que são reduzidos a membros de uma determinada categoria em que nenhuma atenção é dada às diferenças de cada um deles e complementam em suas considerações ainda que, do ponto de vista organizacional, a diversidade não trata apenas aos dados sociodemográficos, mas também a maneira com que as diferenças podem influenciar na consecução dos objetivos organizacionais. Além disso, essas diferenças tornam-se importantes no contexto produtivo quando, de alguma forma, colaboram ou impedem a consecução dos objetivos da organização.

"[...]quando você fala em ter pessoas diversas, a empresa pesquisada terá que se adaptar, será necessário diversificar, e olhar de forma diferente e infelizmente não são todas as empresas que estão disponíveis para isso, então não basta só ter o Programa de Diversidade e Inclusão, a empresa necessita estar aberta para viver essa diferença e incluir isso no objetivo da organização e fazer com que o diferente não seja percebido na organização, e que já esteja inserido nela e isso demonstra fluidez

na organização e desta forma você vive a diversidade.." (Depoimento da Gestora A).

A Gestora B, enfatizou que para a empresa pesquisada chegar a um objetivo mínimo de diversidade e inclusão ela deverá permitir que os colaboradores/gestores desta organização, tenham possibilidade de expor as suas ideias, sugestões e que possam apresentar soluções diversas, pois apenas desta forma se é possível traçar repertórios diferentes para o negócio e com isso se criar um ambiente um pouco mais receptivo e inclusivo em que exista o respeito às opiniões diversas de cada indivíduo e com isso eles possam se sentir mais pertencidos.

Sendo que, essa categoria foi apontada por ambas as gestoras, que concordam que apesar das dificuldades da organização em priorizar a diversidade e inclusão esse tema, deve estar no objetivo da organização, pois a diversidade e inclusão gera resultados positivos além de melhorar a imagem da empresa pesquisada perante a sociedade.

Diferenças Culturais

A implementação da política de integração envolve ações que devem ser tomadas para que permita a inclusão dos indivíduos dentro de uma organização e, conforme descrito pelos autores Nkomo e Cox (1999), o não gerenciamento da diversidade pode causar um forte conflito intergrupar entre os membros da maioria e os da minoria. Este conflito implicará na diminuição dos resultados efetivos do trabalho dos membros de ambos os grupos. O conflito é normalmente causado pela diferença encontrada na cultura de cada indivíduo, acarretando um conflito intercultural. De acordo com Lopez-Rocha (2005, 2006), o conflito intercultural está relacionado às diferenças das pessoas presentes nos grupos culturais. As diferenças, conforme mencionado pela autora, são relacionadas com a comunicação, linguagem, valores, e atitudes em relação à autoridade.

Esse tema foi abordado por ambas as Gestoras A e B, as quais entendem que apesar dos desafios em possuir diferenças culturais enraizadas na empresa pesquisada no momento em que houver a implementação do Programa de Diversidade

e Inclusão, deve-se promover a igualdade de oportunidades e valorizar os talentos de toda a organização, de forma a estimular uma cultura inclusiva em que se entenda que a soma dos talentos individuais, são provenientes de diferentes culturas, contextos e origens geográficas o que é fundamental para atingir a inovação e o alto desempenho de uma organização no mercado corporativo.

Discriminação/Minorias Prejudicadas

Segundo pesquisa realizada por Ivanevich e Gilbert (2000), a empresa apenas se torna multicultural quando as mais sutis formas de discriminação forem deduzidas e extinguidas. Para esses autores, as ações que viabilizam a diversidade na organização com foco nas diferenças, quais sejam: mudar a composição demográfica e incluir as minorias; implantar um comitê de diversidade multicultural para monitorar e melhorar o clima da diversidade na organização; desenvolver um contínuo programa de educação com foco na diversidade para a liderança e seus empregados; desenvolver medidas de benefícios diversos; ter apoio e iniciativa da área de Recursos Humanos; e ter empregados envolvidos.

E a partir do que foi exposto, a Gestora A diz em seu depoimento:

"[...]uma vez decidido e mesmo com as dificuldades em se implementar um Programa de Diversidade e Inclusão, a diversidade poderá ser aceita na organização, com o inicial apoio e iniciativa por parte da área de Recursos Humanos, mais que deverá ser apoiado por todas as áreas da organização, pois se faz necessário a compreensão por parte dos líderes e colaboradores da empresa pesquisada, pois todos necessitam viver a diversidade e inclusão e considerando esse processo de colaboração e de participação, aceitar as minorias e considerar esse diverso no dia a dia da organização..."(Depoimento da Gestora A).

E para isso, uma das estratégias para se tentar reduzir a discriminação no mercado de trabalho é a implementação do sistema de ações

afirmativas. E Bergmann (1996), proporciona uma definição ampla do que são ações afirmativas, que em seu conceito visa planejar e atuar no sentido de promover a representação de certos tipos de pessoas aquelas pertencentes a grupos que têm sido subordinados ou excluídos em determinados empregos.

E em função das ações afirmativas, a Gestora B diz em seu depoimento, que cada negócio prevê uma necessidade diferente, sendo que, a empresa pesquisada que foi constituída por uma empresa que historicamente se prevalece o gênero masculino, a ideia inicial era em trazer mais mulheres e assim trabalhar nas ações afirmativas na empresa pesquisada, mas o que houve foram decisões menosprezando a competência do gênero feminino, para exercer algumas posições na empresa pesquisada, sendo identificadas práticas sutis de discriminação ao gênero feminino, desta forma, não basta incluir as minorias, apenas para o cumprimento das cotas, como no caso dos deficientes o qual é exigido por lei, e sim porque os líderes e colaboradores da empresa pesquisada tem ciência da importância de não discriminar/ extinguir as minorias, pois o mercado vê com bons olhos a empresa que recebe e avalia a sua diversidade, e a Gestora B complementa em seu depoimento, que a maior preocupação da área de Recursos Humanos, é quando a organização necessita executar o "layoff" ou seja, diminuir o corpo de colaboradores da organização, nesse momento existe uma dificuldade em se manter as minorias, sendo desta forma o grupo mais impactado dentro da organização.

Conscientização da Diversidade

Segundo Pereira e Hanashiro (2007), a diversidade presente na força de trabalho vem crescendo, mas os modelos de gestão utilizados não são iguais para tratá-la. Para elas, muitos dos modelos de gestão da diversidade não se encontram nos princípios, nos propósitos e nas ações resultando, com isso em dificuldades para quem deseja aplicá-los. Para as autoras, cada modelo de gestão da diversidade propõe uma forma diferente em se administrar a diversidade. Essa diferença existente entre os modelos, que geram dificuldades para as empresas, que buscam não apenas possuir, mas também gerenciar a

diversidade com os seus indivíduos visando melhorias nas empresas.

No que se refere à gestão e conscientização da diversidade, observa-se que em relação a todos os problemas decorrentes do mau gerenciamento e da falta de conscientização, a literatura os atribui aos empregados, desconsiderando que estes, pouco ou nada definem no processo de gestão e de conscientização dentro das organizações.

Assim, os autores que dominam o tema sobre diversidade e inclusão, elaboraram um conteúdo voltado apenas para a conscientização da gestão unidirecional da diversidade e inclusão “top-down”, visando atender os interesses da liderança, do que efetivamente uma conscientização efetiva da diversidade em todos os sentidos nas organizações.

Desta forma, falta um projeto de gestão da diversidade com práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens. (Cox, & Jr., 1991).

“[...]se houvesse a conscientização e compreensão por parte dos líderes da empresa pesquisada e se eles levassem com a devida importância a ideia em se implementar a diversidade e inclusão na empresa pesquisada, seria uma forma de mostrar para a sociedade o que é incluir todas as minorias, que de alguma maneira são prejudicadas e o quanto a sociedade ganharia com esse espelho, em demonstrar o que a empresa pesquisada é capaz de fazer e com isso conscientizar não apenas o mercado corporativo mais também a sociedade.” (Depoimento da Gestora B).

As gestoras entrevistadas também reforçaram em seus discursos, que conscientizar e orientar sobre a diversidade e inclusão, deve vir não só dos líderes “top-down” mais de todos os colaboradores da empresa pesquisada, e enfatizaram que os líderes e gestores não possuem consciência ou não estão preparados ou até mesmo sentem dificuldades, em tratar o tema diversidade e com isso construir uma empresa efetivamente inclusiva e acrescentaram também a falta de um projeto de gestão da diversidade com práticas organizacionais de gestão de pessoas.

Viés Inconsciente

Segundo Payne e Vuletich (2017), os estereótipos de grupo consistem em basicamente dois tipos de vieses: vieses explícitos, que refletem uma crença consciente sobre um determinado grupo de pessoas, e os vieses inconscientes, que ocorrem de maneira não intencional, sendo influenciados por pressuposições sobre um grupo. Essas distorções influenciam negativamente a tomada de decisão, e o comportamento dos líderes e com isso o julgamento em relação a diversidade.

Para Jones (2019), o papel dos processos mentais inconscientes em comportamentos discriminatórios tornou-se um tema fundamental para que as empresas possam construir uma cultura diversa e mais inclusiva para todas as pessoas, independentemente do gênero, raça, idade, nível socioeconômico e orientação sexual. Para isso, é preciso que sejam vencidos os preconceitos implícitos baseados nos estereótipos e em crenças culturais, que criam os vieses inconscientes, associações mentais, não intencionais, que podem levar à discriminação e reduzem a chance da equidade da diversidade prejudicando com isso a inclusão (Payne e Vuletich, 2017).

As entrevistadas, mostraram essa categoria com a seguinte visão:

“[...] a área de Recursos Humanos vem atuando em seu dia a dia com a finalidade em driblar as dificuldades, buscando evitar ao máximo vieses inconscientes e dar oportunidade as minorias buscando dessa maneira, o melhor candidato sendo que, se esse candidato for muito bom e fizer parte de uma minoria em que a gente queira incluir na empresa pesquisada, a gente utiliza isso como um critério de seleção e não como um fator decisório de contratação.” (Depoimento da Gestora A).

“[...] a área de Recursos Humanos sofre dificuldades em receber apoio da alta liderança para executar um treinamento sobre “viés inconsciente” pois além da relevância para uma empresa que pretende um dia implementar o seu Programa

de Diversidade e Inclusão, capacitaria a todos da organização sobre esse tema” (Depoimento da Gestora B).

Mas é importante se mencionar que ambas as gestoras de Recursos Humanos, veem preocupação com a mudança de pensamentos que estão enraizados no inconsciente dos indivíduos da empresa pesquisada, pois a percepção do colaborador é que as ações da empresa pesquisada estão mais voltadas para a imagem e a marca da empresa no mercado, do que com relação ao bem-estar das minorias e que fazem parte do quadro de colaboradores da empresa pesquisada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar quais as dificuldades encontradas pelas organizações para implementar um programa de diversidade a partir de um estudo de caso realizado com uma organização de âmbito familiar do ramo do entretenimento, em que foram entrevistadas duas gestoras da área de Recursos Humanos da empresa pesquisada, foram elencadas 6 (seis) categorias de dificuldades são elas: (1) Treinamento da Liderança - falta de capacitação dos líderes, em que enfatizou-se a necessidade em se treinar a liderança da empresa pesquisada, para que compreenda da importância em se implementar um Programa de Diversidade e Inclusão; (2) Objetivos do Negócio - o não respeito as diferenças de cada indivíduo, em função da falta de compreensão e entendimento por parte dos líderes e colaboradores da empresa pesquisada, o que impacta em seus objetivos organizacionais; (3) Diferenças Culturais - as diferenças culturais de cada indivíduo não são analisadas na empresa pesquisada, o que gera em alguns momentos conflitos culturais internos; (4) Discriminação/ Minorias Prejudicadas - discriminação e minorias prejudicadas, em que foram identificadas práticas sutis de discriminação às minorias na empresa pesquisada, mas que são reduzidas e/ou extintas em função da falta de compreensão por parte dos líderes e colaboradores desta empresa pesquisada; (5) Conscientização da Diversidade - falta de conscientização e compreensão do valor da diversidade e da inclusão das minorias, na empresa pesquisada e (6) Viés Inconsciente

- julgamentos de maneira não intencional, mas que são influenciados por pressuposições sobre um grupo e essas distorções são responsáveis por influenciar negativamente a tomada de decisão e o comportamento dos líderes da empresa pesquisada.

É sabido que, 90% dessas dificuldades que foram levantadas, apareceram nas entrevistas de ambas as gestoras, tendo apenas o percentual de 10% de divergência, no item (1) em que trata sobre o Treinamento da Liderança, em que a Gestora A, fala que existe uma resistência por parte da liderança em aprender, treinar ou conhecer mais sobre o tema diversidade e inclusão e com isso falta a capacitação para apoiar na implementação do Programa de Diversidade e Inclusão. Enquanto a Gestora B, menciona em sua entrevista da importância de uma liderança bem preparada, treinada e aberta a diversidade e inclusão o que apoiará com a implementação de forma efetiva do Programa de Diversidade e Inclusão na empresa pesquisada.

No que tange às dificuldades com a gestão da diversidade e inclusão e sua conscientização pode-se vislumbrar nos modelos de Cox, Jr. (1991) e Pereira e Hanashiro (2007), que falta na empresa pesquisada um projeto de gestão da diversidade com práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as potenciais vantagens da diversidade e minimizar as suas desvantagens e também o entendimento de que cada modelo de gestão da diversidade, propõe uma forma diferente em se administrar a diversidade. Mas pode-se verificar nos modelos de Tanaka (2005) e Bernar et al. (2021) e Carvalho (2018) da importância em se ter líderes e colaboradores bem treinados sobre o tema diversidade. Sendo que, nos modelos de Janssens e Zanoni (2005), verifica-se que quando a diversidade é aceita através de suas diferenças, podem influenciar na consecução dos objetivos organizacionais do negócio, trazendo desta forma, um aumento da imagem da organização. Nos modelos de Nkomo e Cox (1999) e Lopez-Rocha (2005, 2006), mencionam, que o não gerenciamento da diversidade, podem gerar conflitos entre os membros da maioria e da minoria e que esses conflitos implicarão na diminuição dos resultados efetivos do trabalho dos membros de ambos os grupos. Já nos modelos de Ivanevich e Gilbert (2000) e Bergmann (1996), a discriminação

para ser reduzida ou extinguida, é necessário viabilizar a diversidade na organização com foco nas diferenças quais são: mudar a composição demográfica e incluir as minorias; implantar um comitê de diversidade multicultural para monitorar e melhorar o clima da diversidade na organização; desenvolver um contínuo programa de educação com foco na diversidade para a liderança e seus empregados; desenvolver medidas de benefícios diversos; ter apoio e iniciativa da área de Recursos Humanos; e ter empregados envolvidos, além de estimular as ações afirmativas no sentido de promover pessoas pertencentes a grupos minoritários. E conforme mencionado, nos modelos de Payne e Vuleich (2017) e Jones (2019), ambos descrevem que o viés inconsciente, ocorre de maneira não intencional, sendo influenciados por pressuposições sobre um grupo, mas que precisamos vencer os preconceitos implícitos baseados nos estereótipos e em crenças culturais que criam os vieses inconscientes, associações mentais, não intencionais, e que podem levar à discriminação, o que prejudica a chance da equidade da diversidade e com isso a inclusão.

Vale enfatizar, que todos os modelos encontrados na revisão bibliográfica, foram verificados na empresa pesquisada, trazendo preciosas contribuições para se verificar como esses modelos funcionam de fato na prática.

Mas também, notou-se uma grande preocupação de que é preciso amenizar as dificuldades encontradas na empresa pesquisada, para que possa chegar a implementar o seu Programa de Diversidade e Inclusão, alcançando desta forma os seus objetivos em médio e longo prazo. Nota-se, contudo, que este é um aspecto em construção almejado por ambas as gestoras de Recursos Humanos responsáveis pela implementação do Programa de Diversidade e Inclusão na empresa pesquisada.

Constata-se, no entanto, que esse processo se demonstra lento e complexo pelo qual a organização necessita passar e, para tanto, vê-se como imprescindível o apoio, a participação ativa e o patrocínio do processo por parte da alta gestão da empresa pesquisada.

Entretanto, o tema sobre as dificuldades para se implementar um Programa de Diversidade e Inclusão é pouco explorado nas literaturas, além da inexistência de pesquisas que abordem

esse importante tema e de atual relevância nas organizações contemporâneas.

Por fim, sugere-se que, em estudos futuros, que se busque conhecer as percepções a partir de um número maior de entrevistado (a) s e de outras organizações do mesmo ramo de negócio e para trabalhos futuros, não permitindo que se generalize os resultados encontrados e recomendam-se mais estudos teóricos e práticos sobre as dificuldades encontradas para se implementar um Programa de Diversidade nas diversas organizações, que já possuem em funcionamento o seu Programa de Diversidade e Inclusão.

REFERÊNCIAS

Acevedo, C.; Nohara, J. 2013. Como fazer monografias: TCC- Dissertação e Teses. São Paulo: Editora Atlas.

André, M.; Ludke, M. 1986. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: Epu.

Aquino Alves, M.; Galeão-Silva, L. G. 2004. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20 - 29, jul/set.

Barbieri, J. C. 2020. Desenvolvimento sustentável: das origens à Agenda 2030. Editora Vozes.et

Bardin, L. 2011. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Barry, J. S. 2017 Succession Woes? Generation X May Be the Cure. CPA Journal, New York, v. 87, n. 2, p. 5-5, fev.

Berelson, B. 1971. Content Analysis in Communication Research, Nova York, 111. Univ. Press, 1952, Hafner Publ.Co.

Bergmann, B.1996. In defense of affirmative action. New York: Basic Books.

Bohlander, G. W., Snell, S. A. 2015. Administração de recursos humanos. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning,

Bernar, B. V.; Rodolfo, B. D.; Madalena, E. C.; Camargo, K. S. de; Costa, L. C. da & Legnani, L. 2021. Gestão da diversidade nas organizações: os desafios

para ser um líder inclusivo. *Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria*, 2(1).

Brasil. 2021. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Institui os direitos sociais e individuais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 maio 2021.

Carvalho, R. E. 2018. *Escola Inclusiva: a reorganização do trabalho pedagógico*. Mediação: Porto Alegre/RS.

Colombo, F. et al. 2021. *Objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) da agenda 2030 e a interação com as instituições comunitárias de ensino superior (ICES)*. Dissertação de Mestrado. PPGAD; Ambiente e Desenvolvimento.

Cox, Taylor. Jr; Blake, S. 1991. *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-56.

Dankwano, R; Hassan, 2018. Z. *Impact of Gender Diversity on Indian Firm's Financial Performance*. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, Petaling Jaya, Vol. 5, nº 5, p. 319-341, maio.

Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural [UNESCO]. 2001. Disponível em: <http://peaunesco-sp.com.br/destaque/diversidade_cultural.pdf>. Acesso em: 07 ago.2022.

_____. Decreto Nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Institui a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm. Acesso em: 30 maio 2018.

_____. Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009. Institui o Plano Nacional dos Direitos Humanos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7037.htm>. Acesso em: 20 maio 2018.

_____. Decreto Nº 8727, de 20 de abril de 2016. Institui direitos de reconhecimento da identidade de gênero perante a sociedade. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8727.htm. Acesso em: 30 maio de 2018.

Díaz-Sarmiento, C; Lopez-Lambraño, M; Roncallo-Lafont, L. 2017. *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. *CLIO América*, Barranquilla, v. 11, n 22, p. 188-204, jul./dez.

_____. *Diversidade e Inclusão*. Disponível em <<https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/10/Glassdoor-Diversity-Survey-Supplement-1.pdf>> e <<https://www.confio.com.br/single-post/2019/06/12/Em-todo-o-mundo-13-dos-funcion%C3%A1rios-est%C3%A3o-envolvidos-no-trabalho>>. Acesso em 05 abr. 2020.

Domingos, M. C. 2017. *Responsabilidade civil dos representantes em virtude dos danos causados pelo filho maior de idade esquizofrênico ou portador do transtorno de personalidade borderline*. *Direito-Tubarão*.

Embrick, D. G. 2011. *The diversity ideology in the business world: A new oppression for a new age*. *Critical sociology*, v. 37, n. 5, p. 541-556.

Fleury, M. 2000. *Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set.

Fonseca, J. J. S. 2002. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.

Freitas, et al. 2000. *O método de pesquisa survey*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n.3, jul./set.

Freitas, T. A. 2019. *A gestão da diversidade em um ambiente de inovação*. [Dissertação de Mestrado, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/205376>.

Galeao-Silva, L. G.; Alves, M A. 2002. *A crítica do conceito de diversidade nas organizações*. In: *II Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO*, 2002. Anais. Recife.

Gallup research. Disponível em <<https://www.gallup.com/pt-br/175820/crescimento-brasileiro-empurr%C3%A3ozinho.aspx>> e <<https://www.confio.com.br/single-post/2019/06/12/>>

Em-todo-o-mundo-13-dos-funcion%C3%A1rios-est%C3%A3o-envolvidos-no-trabalho . Acesso em 09 jul.2020.

Gewald, H. et al. 2017. Millennials' Attitudes Toward IT Consumerization in the Workplace. *Communications of the ACM*, [S.l.], v. 6, n 10, p. 62-69, out.

Gil, A.C. 2006. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Gomes Filho, A. do S, Lavor Filho, T. L. do, Macêdo, M. E. C., Silva, L. M., Teixeira, M. W. S., Miranda, L. M. F., & de Albuquerque Filho, J. A. 2020. Diversity Management in Organizations in Brazil: A Literature Review/Gestão da Diversidade nas Organizações no Brasil: Uma Revisão de Literatura. ID on line. *Revista de psicologia*, 14(50), 1255-1270.

IBGE. *Características Étnico-Raciais da População: classificações e identidades*. 2 ed. Rio de Janeiro: IBGE. 208 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv63405.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2018.

Ivancevich, J., Gilbert, J. 2000. *Diversity Management: time for a new approach*. *Public Personnel Management*.

Janssens, M.; Zanoni, P. 2005. Many diversities for many services: theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, v. 58, n. 3, p. 311-340.

Jones, A. 2019. *Implicit Bias as Social-Framework Evidence in Employment Discrimination 2017*. Disponível em: https://scholarship.law.upenn.edu/penn_law_review/vol165/iss5/4/ Acesso em: 15 de novembro.

Kunzetsova, Y., & Yalcin, B. 2017. Inclusão de pessoas com deficiência no emprego regular: é realmente tudo sobre o dinheiro? Um estudo de caso de quatro grandes empresas na Noruega e na Suécia. *Deficiência e Sociedade*, 32(2), 233–253.

Lopez-Rocha, S. 2005-2006. Diversity in the workplace: issues, strategies, and perspectives. *International Journal of the Diversity*, v. 5, n. 5, p. 11-18.

McKinsey. 2020. Disponível em: <http://www.insurance.ca.gov/>

diversity/41-ISDGBD/GBDEExternal/upload/McKinseyDivmatters-201501.pdf, file:///C:/Users/angel/Downloads/Delivering-through-diversity_full-report1.pdf e <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>>. Acesso em 09 jul. 2020.

Marques da Silva, J. 2022. *Responsabilidade social corporativa: uma análise da contribuição das grandes empresas do Pará para o desenvolvimento sustentável*. 2022. Tese de Doutorado.

Mattar, J.; Ramos, D. K. 2021. *Metodologia da pesquisa em educação: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas*. Grupo Almedina.

Moehlecke, S. 2002. *Ação Afirmativa: história e debates no Brasil*. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n.117, p.197-217, nov.

_____. 2018. *Momento de ação global para as pessoas e o planeta*. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015> Acesso em: 25 jun. 2018.

Munanga, K. 2004. Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. In: Brandão, A. (Org.). *Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira*. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, p. 17-33.

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

Neves, A. M. 2020. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154.

Nkomo, S. M.; Cox J., Taylor. 1999. Diversidade e identidade nas organizações. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 1. cap. 12, p. 334-360.

Oliveira, L. R. et al. 2012. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Produção*, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev.

- O' Mara, J. 1994. Managing diversity. In: TRACEY, W. R. Human Resources Management & Development Handbook. New York: AMACON.
- ONU Mulheres. Eles Por Elas. 2014. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- ONU. Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5/>. Acesso em: 25 jun. 2018.
- ONU, Pacto Global Rede Brasil. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS]. 2015. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Acesso em: 07 ago. 2022.
- ONU, Pacto Global Rede Brasil. [ESG]. 2004. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>. Acesso em: 07 ago. 2022.
- Payne, K.; Vuletic, H. 2017. Policy Insights From Advances in Implicit Bias Research, SAGE Journal, v. 5, n. 1, p. 49-56.
- Pereira da Silva, S., R. 2022. A mulher negra como "Outro do Outro": interseções entre gênero e raça em Grada Kilomba e Lélia Gonzalez. (Des)troços: revista de pensamento radical, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 78-90. DOI: 10.53981/destros.v3i1.39026. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistadestros/article/view/39026> Acesso em: 25 abr. 2023.
- Pereira, J.B.C; Hanashiro, D. M. M. 2007. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.
- _____. Pesquisa de Maturidade da Diversidade e Inclusão. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/maturidade-diversidade-inclusao.html> Acesso em 05 abr. 2020. Acesso em: 05 mar. 2023.
- _____. Pesquisa Global de Diversidade e Inclusão. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey/>
- _____. Princípios do Empoderamento das Mulheres. 2017. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wpcntecontent/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital. Acesso em: 30 abr. 2018.
- Regina, A. et al. 2015. Guia de Profissionais que Atuam na Inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs). Rede Empresarial de Inclusão Social.32 p. Disponível em: http://www.redeempresarialdeinclusao.com.br/index.php/component/k2/item/download/87_e70d3c9c0ca058395158156c462726e9 Acesso em: 27 jun. 2018.
- Reith, S. L.; Rachid, A. 2021. Gestão da Diversidade: Um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. Divers@!, 14(1), 25-43.
- Renner, J. S.; Gomes, G. 2020. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. Conhecimento & Diversidade, 12(27), 27-38.
- Richardson, R. J. 1999. Pesquisa Social: métodos e técnicas. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Schwarz, A; Harber, J. 2009. Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: i.Social,. 270p. Disponível em: https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf.sci_arttext&pid=S1415-6552014000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt Acesso em: 6 jul. 2018.
- Séguin, E. 2002. Minorias e grupos vulneráveis: uma abordagem jurídica. Rio de Janeiro: Forense,
- Selltzi, C. et al. 1975. Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária – E.P.U., Editora da Universidade de São Paulo – EDUSP.
- Silva, A.C. et al. 2012. Concepções de professores da rede pública de ensino sobre inclusão escolar. Revista EFDeportes.com [Revista Digital], Buenos Aires, v.16, n.164.
- Silva, A. da. et al.2019. Iniquidades raciais e envelhecimento: análise da coorte 2010 do Estudo

Saúde, Bem-Estar e Envelhecimento (SABE).
Revista Brasileira de Epidemiologia, v.21, n. suppl
2, 4 fev.

Silva, J. T. et al. 2020. Pilares da diversidade
e inclusão em uma multinacional. Revista de
Carreiras e Pessoas, v. 10, n. 1.

Stempkowski C. 2020. Transformando as
organizações: olhares de líderes e de profissionais
transgêneros, travestis e transexuais sobre
a diversidade nos ambientes de trabalho.
[Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do
Rio dos Sinos]. [http://www.repositorio.jesuita.org.
br/handle/UNISINOS/9281](http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9281).

Tanaka, E. D. O.; Manzini, E. J. 2005. O que os
empregadores pensam sobre o trabalho das
pessoas com deficiência. Revista Brasileira de
Educação Especial: Marília, v.11, n.2, p.273-294.

Toldrá, R. C. 2013. Inclusão no mercado de trabalho
de pessoas com deficiência: contribuição para a
transformação social.

Toledo, J. 2017. Ascensão da mulher em cargos de
liderança. Orientadora: RODRIGUES, I. São Paulo,
SP: [s.n.]. 60 p.