

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Luísa Vargas da Silva

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES, ENFOQUES, PERCEPÇÕES E
RESISTÊNCIAS INDIVIDUAIS: UMA *SURVEY* COM PROFISSIONAIS
BRASILEIROS**

Porto Alegre
2021

Luísa Vargas da Silva

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES, ENFOQUES, PERCEPÇÕES E
RESISTÊNCIAS INDIVIDUAIS: UMA *SURVEY* COM PROFISSIONAIS
BRASILEIROS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Christine da Silva Schröder.

Porto Alegre
2021

Luísa Vargas da Silva

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES, ENFOQUES, PERCEPÇÕES E
RESISTÊNCIAS INDIVIDUAIS: UMA SURVEY COM PROFISSIONAIS
BRASILEIROS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Christine da Silva Schröder
Orientadora - EA/UFRGS

Prof.^a Maria Beatriz Rodrigues
EA/UFRGS

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal a identificação de enfoques, percepções e resistências individuais dos profissionais brasileiros em relação à diversidade nas organizações. Para atingir este objetivo, foi utilizado um questionário quali-quantitativo que obteve 473 respostas às questões fechadas e 177 respostas à questão aberta opcional. Os participantes abrangeram indivíduos de diferentes idades, gêneros, setores da economia e regiões do Brasil. Os principais resultados apontam o grande conhecimento de alguns focos/eixos e pouquíssimo conhecimento de outros, sendo necessária a maior abordagem dos menos conhecidos. Em relação à percepção de pertencimento, com exceção da diversidade de gênero, todos os focos indicam um índice baixo de pertencimento dos participantes desta pesquisa. A abordagem superficial por parte das organizações sobre os eixos, bem como a baixa consistência nas ações e em sua comunicação, também fora pontuada nos resultados. As percepções individuais, no geral, evidenciam interesse em ajudar o próximo e aprender mais sobre diversidade.

Palavras-Chave: Diversidade. Eixos da diversidade. Diversidade nas organizações. Resistência à diversidade.

ABSTRACT

This study had as main goal the identification of focuses, perceptions, and individual resistance of the Brazilian professionals about diversity in organizations. To achieve this goal, a qualitative and quantitative survey was used, which obtained 473 responses to closed questions and 177 responses to the optional open question. Participants covered individuals of different ages, genders, sectors of the economy and regions of Brazil. The main results point to the great knowledge of some focuses and little knowledge of others, requiring a greater approach from the less known. Regarding the perception of belonging, except for gender diversity, all focuses indicate a low level of belonging of the participants in this research. The superficial approach of diversity focuses by the organizations, as well as the low consistency in the actions and in their communication, were also punctuated in the results. Individual perceptions, in general, show an interest in helping others and learning more about diversity.

Keywords: Diversity. Focuses of diversity. Diversity in organizations. Resistance to diversity.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: “Região do País em que reside”	32
Gráfico 2: “Formação”	34
Gráfico 2: “Setor da economia em que você atuou por último/ainda atua”	34
Gráfico 4: “Neste momento você está” (atuação).....	35

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - “Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos aqueles de que você SE SENTE PARTE (independente do quanto as organizações em que você atuou abordaram ou não esta preocupação). Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção da qual você SE SENTE PARTE que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas.”37
- Tabela 2 - “Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos os que você considera que CONHECE/ENTENDE de forma, a seu ver, suficiente. Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção que você CONHECE que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas.”41
- Tabela 3 - “Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos os que você considera que foram de fato ABORDADOS EXPLICITAMENTE JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS em algum momento, nas organizações em que você atua ou atuou. Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção que você sabe que foi abordada EXPLICITAMENTE JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS e que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas.”43
- Tabela 4 - “Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em SILVA-SCHROEDER, 2020), sobretudo considerando as organizações em que você atuou mais recentemente”- Profissionais não-RH e RH.....47
- Tabela 5 - “Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em SILVA-SCHROEDER, 2020), sobretudo considerando as organizações em que você atuou mais recentemente”- Setores privado e público.....48
- Tabela 6 - “Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em FERNANDES; LOPES; OLIVEIRA; FERREIRA; WENZEL; PEREIRA, 2014), independente das organizações em que atuou” - Profissionais não-RH e RH.....53
- Tabela 7 - “Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em FERNANDES; LOPES; OLIVEIRA; FERREIRA; WENZEL; PEREIRA, 2014), independente das organizações em que atuou” – Setores privado e público.....54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL.....	12
2.2 EIXOS DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.2.1 Diversidade de gênero.....	16
2.2.2 Diversidade LGBTQ+.....	17
2.2.3 Diversidade racial.....	18
2.2.4 Pessoas com deficiência.....	20
2.2.5 Diversidade cultural/imigracional.....	21
2.2.6 Neurodiversidade.....	22
2.2.7 Diversidade cognitiva.....	23
2.2.8 Diversidade geracional.....	24
2.2.9 Diversidade religiosa.....	25
2.3 RESISTÊNCIAS À DIVERSIDADE.....	26
3 METODOLOGIA	29
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	29
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	30
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	31
3.4 LIMITAÇÕES DA AMOSTRA.....	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO E PERCEPÇÃO DE PERTENCIMENTO RELACIONADO A EIXOS DA DIVERSIDADE.....	33
4.2 PERCEPÇÕES SOBRE CONHECIMENTO ACERCA DE EIXOS DA DIVERSIDADE E SUA ABORDAGEM PELAS ORGANIZAÇÕES.....	39
4.3 PERCEPÇÕES SOBRE POLÍTICAS E AÇÕES DE DIVERSIDADE ORGANIZACIONAIS.....	46
4.4 RESISTÊNCIAS INDIVIDUAIS À DIVERSIDADE.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO – DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ENFOQUES, PERCEPÇÕES E RESISTÊNCIAS INDIVIDUAIS DE PROFISSIONAIS NO BRASIL.....	72

1 INTRODUÇÃO

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, 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).

Embora Fleury (2000) tenha mencionado uma realidade de 21 anos atrás, o ingresso no mercado de trabalho e sua respectiva ascensão permanece mais árdua para alguns grupos e mais acessível para outros, não apenas no Brasil como ao redor do mundo também. Confrontando essa desigualdade, os artigos analisados para conceber essa pesquisa acadêmica sobre diversidade nas organizações apresentam uma conclusão unânime: a diversidade traz benefícios às empresas se aproveitada da maneira certa.

Ter um emprego não se trata apenas de uma atividade com ganhos financeiros. O emprego adequado faz com que o indivíduo se sinta pertencente à sociedade. Um trabalho remunerado gera maior saúde mental e bem-estar significativo para aqueles que estavam desempregados ou economicamente inativos anteriormente (KAMERÄDE et al., 2019). A inserção no mercado laboral, assim como a isenção, envolve fatores sociais, psicológicos e identitários (SILVA; PACHECO, 2017). A exclusão pode prejudicar a autoestima e causar um sentimento de não pertencimento.

A exclusão é o sintoma grave de uma transformação social que rapidamente faz com que todos os seres humanos sejam descartáveis, reduzidos à condição de coisa, forma extrema de vivência da alienação. A discriminação e a estigmatização levam a um tratamento diferenciado do indivíduo no grupo. Ambos os sentimentos geram insegurança nas relações sociais de afetividade levando a consequências diferenciadas (BASTOS; PINHEIRO; LIMA, 2016, p. 173).

Conforme citado por Bastos, Pinheiro e Lima (2016), a exclusão gera consequências negativas, promovendo desconforto no indivíduo quando ele interage socialmente. Contestando as razões pelas quais alguns grupos são mais excluídos do que outros, chega-se a diferentes respostas levando a uma dedução, o preconceito.

O preconceito é manifestado de diversas maneiras, inclusive em tom de piada ou ironias tornando mais difícil identificá-lo e mais fácil a naturalização dessas atitudes dentro das organizações (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010). A não aceitação desse “humor” por parte do oprimido pode levar um grupo a excluí-lo, gerando consequências negativas já citadas, entrando em um ciclo vicioso. Em função disso, o preconceito deve ser combatido em todas as suas formas possíveis de manifestação.

É inegável a dívida histórica que temos com alguns grupos oprimidos e marginalizados durante anos. Diante disso, o nosso papel como cidadão infere muito na construção de mundo justo em que gostaríamos de viver. Exercer a cidadania, partindo de uma visão mais ampla, vai além de usufruir de direitos e cumprir com deveres. É saber conviver com a diferença do outro de forma acolhedora e respeitosa.

Conforme os autores Verkuyten, Yogeewaran e Adelman (2019) citaram no artigo sobre tolerância intergrupar e as consequências para a diversidade cultural, o papel das autoridades e formuladores de políticas sobre tolerância é fundamental, “autoridades, políticos e formuladores de políticas desempenham um papel importante no estabelecimento de normas de tolerância e na construção de instituições inclusivas e regimes igualitários de cidadania” (VERKUYTEN; YOGEEWARAN; ADELMAN, 2019). Dada essa importância, o gestor de uma organização, além de exercer seu papel como cidadão fora da empresa, tem um papel enorme dentro dela, tal como dar voz às ações em prol da diversidade dentro das empresas de forma genuína e não apenas midiática.

Uma vez incluídas ou rejeitadas as políticas de diversidade dentro das organizações, pergunta-se: **Quais os principais enfoques, percepções e resistências individuais dos profissionais brasileiros em relação à diversidade e seus eixos nas organizações?**

O tema de estudo proposto neste trabalho, portanto, é uma análise de enfoques, percepções e resistências individuais de profissionais do Brasil sobre questões relacionadas à diversidade. Os resultados da pesquisa terão competência para serem utilizados por profissionais da área de recursos humanos ou a quem se interessar. A pesquisa visa, também, a diminuição do preconceito com a contratação de pessoas incluídas no eixo da diversidade e a defesa das políticas da diversidade. Ademais, este estudo dá abertura para novas pesquisas sobre o presente tema.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Conhecer os enfoques, percepções e resistências individuais dos profissionais brasileiros em relação à diversidade e seus eixos nas organizações.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram essenciais os objetivos específicos:

- a) Identificar a percepção de pertencimento dos participantes da pesquisa a um ou mais eixos da diversidade;
- b) Identificar o conhecimento dos participantes da pesquisa sobre os diferentes eixos da diversidade;
- c) Identificar os eixos que foram abordados explicitamente junto aos funcionários nas organizações dos participantes da pesquisa;
- d) Conhecer as percepções dos indivíduos sobre a gestão (políticas e ações) da diversidade nas organizações;
- e) Conhecer possíveis graus de aceitação ou resistência individuais a ações de diversidade organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui são apresentados os referenciais teóricos de base dos temas relacionados ao estudo: diversidade organizacional, eixos da diversidade e resistências às ações em prol da diversidade.

2.1 DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

O termo diversidade não denota uma interpretação definitiva e a sua significação depende do autor que a descreve. A definição da palavra transcorre por características sociais, culturais, demográficas e outras incontáveis, sendo difícil uma sentença ímpar a ela (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014). Seu sentido dicionarizado é descrito como qualidade daquilo que é diverso, diferença, dessemelhança, variação, variedade (MICHAELIS, 2021).

Nóbrega, Santos e Jesus (2014) revisitaram autores em busca da definição da diversidade em seus estudos e expuseram duas conclusões de interpretação, uma mais abrangente e outra mais restrita:

A conceituação da diversidade tem sido descrita de duas formas: a) definições mais amplas que se referem às diferenças individuais, ou seja, uma pessoa é diferente da outra; e b) as definições mais restritas que geralmente se referem à cor da pele, gênero e etnia, e são normalmente associadas a grupos minoritários (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014, p. 196).

De modo geral, as diversas definições de diversidade expõem o quanto os indivíduos são diferentes de inúmeras formas, sendo naturalmente impossível ignorar o tema da diversidade. Nos deparamos com pessoas diferentes de nós o tempo inteiro, seja a diferença sutil ou gritante.

Historicamente, o reconhecimento da importância das diferenças entre as pessoas foi concebido primeiramente pela Declaração Universal dos Direitos Humanos (FREITAS, 2016). Assim como a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi um marco mundial para o reconhecimento de grupos excluídos, a Constituição Federal de 1988 desempenhou esse papel de forma mais efetiva no Brasil, garantindo direitos consideráveis a grupos sociais excluídos.

Ainda que características heterogêneas sejam algo banal da natureza humana, a intolerância perante aquilo que é diferente perdura na nossa sociedade tornando a

inclusão mais árdua. O respeito ao diferente, sendo uma forma de inclusão, deveria ser intrínseco quando lidamos com cada indivíduo. Entretanto, justamente pelo desdém ao diferente, foi desenhando-se uma sociedade patriarcal, conservadora e heteronormativa, tornando alguns grupos sociais marginalizados.

Sexualidade, gênero, raça e qualquer outro tipo de diversidade não deveriam ser motivos de exclusão e de desigualdade, mas é o que acontece seguidamente. Como dito anteriormente, é humanamente impossível conviver apenas com aqueles que são semelhantes a nós mesmos e, dado isso, o ambiente de trabalho é um dos lugares no qual mais lidamos com pessoas diferentes de nós.

Com base nos conceitos de diversidade, o levamos para dentro das organizações e obtém-se a diversidade organizacional. A diversidade organizacional engloba pessoas com características distintas coabitando em um mesmo meio laboral (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

Pinheiro e Gois (2013) encaram a diversidade como um desafio a ser naturalizado na dinâmica organizacional. Traçar esse percurso de naturalização da multiplicidade requer enxergar os aspectos positivos de um desafio e não o encarar no seu sentido dicionarizado de luta ou guerra. A dificuldade no reconhecimento das individualidades, necessidades e assistências, além da omissão por parte do funcionário em relação a sua condição, foram dificuldades de gerenciamento citadas pelos autores.

Com características heterogêneas, cada pessoa possui seu papel dentro das empresas e cada um tem a sua identidade social. Fernandes et al. (2014) falam sobre a importância das ações voltadas para a diversidade serem unidas com a identidade social de cada um para que a ação se torne mais eficaz. Os autores percorrem sobre a associação das identidades sociais de cada um com o seu grupo de pertencimento, “imagina-se que a associação que os indivíduos têm com os seus pares, com os seus grupos de “pertencimento” não pode ser desconsiderada”.

Nessa conjunção de diferenças podem surgir conflitos ou oportunidades de valorização das dissemelhanças. É necessária a atenção para que essas distinções não se materializem em intolerâncias (MOURA; LOPES, 2014). As intolerâncias dentro do ambiente de trabalho aparecem através de assédios, sejam eles morais, sexuais ou físicos (SOARES; SANDER, 2018). O assédio moral no trabalho inicia-se com “um ato de intolerância, racismo ou discriminação, que se transforma em perseguição, isolamento, negação de comunicação, sobrecarga ou esvaziamento de

responsabilidades e grande dose de sofrimento” (BARRETO; HELOANI, 2015). Por isso, é necessária a atenção e o repúdio ao mais singelo ato de intolerância para que ela não se amplie de forma ainda mais negativa.

O modelo organizacional atual vem contra o antigo, em que as empresas eram cópias uma das outras em questão de ambientes homogêneos semelhantes a todas. Conforme afirma Freitas (2016), as organizações devem estar atentas e valorizar a pluralidade humana, pois ela é fundamental para o atual modelo de gestão. Em um ambiente com inclusão de diversidades há aumento de vendas, de clientes e maiores lucros (DANTAS; GOMES FILHO, 2019) além de um aumento de criatividade, inovação e um melhor gerenciamento das tomadas de decisões (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014).

Apesar da prática de políticas de diversidade nas organizações ainda ser algo que precise de bastante avanço, pode-se dizer que o assunto obteve evoluções através da luta por direitos como por exemplo em 1960 com a “Marcha sobre Washington”. A marcha teve como líder Martin Luther King e levou diversas pessoas a protestarem contra os preconceitos sofridos às chamadas minorias (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018). Lembrando que o termo “minorias” faz alusão a grupos excluídos pela sociedade e não grupos que possuem quantidades pequenas de pessoas inclusas. Além dos movimentos sociais, estudos e pesquisas acadêmicas também contribuíram para dar voz à diversidade.

Ainda que tenha ocorrido um progresso, existem falhas nas políticas de diversidade das empresas brasileiras. Uma dessas lacunas é consequência da negação das organizações sobre preconceito de gênero, raça e sexualidade dentro das empresas. Essa negação é incoerente pois estudos já atestaram que mulheres e negros têm dificuldade de ocuparem cargos de alto nível dentro das empresas (GONÇALVES et al., 2016), assim como, por decorrência do medo da violência, lésbicas, gays e bissexuais preferem esconder sua sexualidade dentro das empresas (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2010) e travestis e transexuais têm dificuldade de adentrar em organizações (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Outra falha é o fato de que algumas práticas de diversidade organizacionais são meramente cerimoniais. Não existem de fato dentro das organizações e sim para conferir legitimidade para a empresa, contribuindo aos executivos com o propósito de levantar capital e atrair talentos (DOBBIN; KALEV, 2017). As falhas na valorização da diversidade colocam concorrencialmente empresas atrás daquelas que de fato

valorizam a questão da diversidade e a gerenciam de forma efetiva (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014).

A identidade do indivíduo nas empresas se manifesta através das diferenças e semelhanças que ele possui com a comunidade que participa (FERNANDES; ZANELLI, 2006). O preconceito dentro das empresas é justamente encorpado na diferença de algum grupo social. Geralmente esse grupo social possui alguma característica imutável que não é tolerada pelos abusadores (MOURA; LOPES, 2014).

Apesar de todo o preconceito recorrente no mercado de trabalho, grupos minoritários, já há bastante tempo, como lembra Louro (2001), se arriscam para usufruírem de seus direitos. A inserção no mercado de trabalho torna-se menos difícil com a ajuda de campanhas e programas que visam romper com a transfobia e a homofobia. No Brasil, podemos citar dois de combate a homofobia, o “Programa Brasil, Gênero e Raça” e o “Brasil sem homofobia” (MOURA; LOPES, 2014). A identidade *gay* ser reconhecida dentro das empresas, ou seja, a empresa ter a noção de que existem *gays* no seu quadro de funcionários, facilita o desenvolvimento de políticas que promovam o combate ao preconceito (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2010).

2.2 EIXOS DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Nóbrega, Santos e Jesus (2014) exprimem as diferenças entre os indivíduos em relação às variações de cultura, orientação sexual, religião, classe social, cor da pele, deficiência física, etnia, formação escolar, gênero, idade e nacionalidade e aqui, alguns desses eixos serão especificados.

Já existe multinacionais incluindo políticas de diversidade em suas trajetórias baseando-se nos seis eixos da diversidade. Uma sugestão dada para a implementação dessas políticas foi a de que cada um dos seis pilares fosse liderado por alguém que esteja realmente incluso nele (SILVA et al., 2020). O eixo LGBT ser liderado por alguém pertencente à sigla, por exemplo.

Para a melhor compreensão de cada eixo da diversidade aqui trabalhado, fez-se necessário uma breve caracterização desses grupos e os seus respectivos panoramas no contexto organizacional.

2.2.1 Diversidade de gênero

É comum confundirmos os termos “gênero” e “sexo”. De acordo com Jaqueline Gomes de Jesus (2012):

Sexo é biológico, gênero é social, construído pelas diferentes culturas. E o gênero vai além do sexo: o que importa, na definição do que é ser homem ou mulher, não são os cromossomos ou a conformação genital, mas a autopercepção e a forma como a pessoa se expressa socialmente (JESUS, 2012, p. 8).

Ao masculino são atribuídas socialmente características mais enérgicas, como força, racionalidade e rigidez. A mulher recebe características que formam um perfil mais atenuante, mais calmo, na qual as emoções são predominantes. Isso é visível no ambiente de trabalho, em que o homem tende a ocupar cargos mais elevados do que as mulheres. Os cargos de direção e chefia são praticamente dominados por homens em ambientes empresariais (GONÇALVES et al., 2016).

A diferença de gênero, talvez, seja a primeira distinção entre as pessoas percebida pela humanidade, carregando com ela condições de desigualdade devido a sociedade patriarcal na qual estamos inseridos (SILVEIRA, 2012).

A lei de cotas para a participação feminina em cargos superiores já é realidade na política de alguns países e obteve resultados expressivos. Como é o caso da Noruega que possui uma lei vigente desde 2004 prevendo 40% dos cargos de direção reservados às mulheres. Antes da lei, apenas 6% desses postos eram ocupados por presenças femininas (UNB NOTÍCIAS, 2018).

A diversidade de gênero encontra obstáculos até mesmo quando a mulher ascende a cargos de liderança. O gênero feminino é estereotipado com características como “competente” e “cordial”, o que é visto com menos frequência quando o líder é um homem. Esses estereótipos designados para as lideranças femininas, mesmo que positivos, podem desencadear em consequências negativas (STEFFENS; VILADOT; SCHEIFELE, 2019).

Associar a mulher à construção de família e estereotipá-las são obstáculos para o sucesso feminino no mercado de trabalho. Apesar dos entraves, as mulheres estão obtendo espaços mais significativos com o passar dos anos nas organizações brasileiras (FERREIRA et al., 2015).

2.2.2. Diversidade LGBT+

A sexualidade não foi revelada ou debatida no ambiente organizacional por muito tempo, conforme Pinheiro e Gois (2013) que apresentaram motivos para essa omissão, um deles ponderava a particularidade do indivíduo - a sexualidade considerada uma condição veementemente privada na vida do sujeito. O outro dizia respeito à falta de percepção da sexualidade como uma estratégia organizacional, não sendo importante o seu descortinamento.

A exclusão e preconceito com o homossexual dentro das organizações é consequência da heteronormatividade de uma cultura perduravelmente machista. Grande parte das empresas brasileiras de pequeno e médio porte possui concepções conservadoras e tudo aquilo que foge de suas tradições torna-se um tabu (PINHEIRO; GOIS, 2013). Os intolerantes com o grupo LGBT+ os veem como aberrações, refletindo a intolerância com hostilidades dentro das empresas (BASTOS; PINHEIRO; LIMA, 2016).

A *Proud At Work*, pesquisa *online* realizada pelo LinkedIn (2019), relatou melhoras nas condições de profissionais LGBT+ dentro das empresas. Dentre os mil e oitenta e oito entrevistados de todas as partes do Brasil, metade já fala prontamente sobre a sua orientação sexual ou identidade de gênero dentro do ambiente organizacional. Os motivos pelos quais os outros 50% preferem esconder a sexualidade no trabalho versam em: receio de desafronta pelos colegas (22%), opção de esconder a orientação sexual dentro de fora do ambiente laboral (32%), não falar sobre a vida pessoal no trabalho (37%) e tem os que afirmam não ver necessidade em compartilhar esse tipo de informação na vida profissional (51%). Além desses números, quase metade dos entrevistados relatou o não apoio da diversidade ou não saber se a diversidade é apoiada no seu ambiente de trabalho. 18% alegaram já terem sofrido algum tipo de discriminação com colegas de trabalho, 6% com lideranças e houve aqueles que disseram terem sentido uma discriminação velada (LINKEDIN, 2019).

A homofobia manifestada de forma velada nas organizações muitas vezes não é percebida pelas pessoas LGBT+, principalmente quando se dá de forma natural, fazendo parte do cotidiano da empresa (KELLY; SOUZA; PEREIRA, 2020). Uma piada de cunho homofóbico com um colega homossexual, por exemplo. O preconceito velado em forma de menores salários para um homem *gay* igualmente qualificado e experiente

comparado a um homem hétero também ocorre no Brasil (DANTAS; GOMES FILHO, 2019).

Em pesquisa realizada por Bastos, Pinheiro e Lima (2016), os resultados demonstraram a ineficácia de práticas empresariais nas organizações se não atreladas à remoção de preconceitos enraizados dos empregados e gestores. Comparado com empregados heterossexuais, um maior assédio e um índice menor de felicidade no ambiente de trabalho são relatados por homossexuais, conforme Dantas e Gomes Filho (2016).

O homossexual sente-se mais acolhido em um ambiente que possui outras pessoas pertencentes ao grupo LGBTQ+, porém não enxerga possibilidade de ascensão, vendo-se estagnado em um mesmo cargo devido a sua orientação sexual (BASTOS; PINHEIRO; LIMA, 2016). Esse estado estacionário de função no trabalho pode ser consequência de um preconceito velado.

O obstáculo encontrado por transexuais e travestis é anterior à ascensão dentro das organizações, a adversidade ocorre na conquista da admissão em alguma empresa. Os anúncios de emprego expressam uma segmentação de gênero dicotômica, entre homem e mulher, diminuindo ou cessando a chance dos transgêneros de adentrar no mercado de trabalho pois os empregadores os enxergam pertencentes a um gênero ambíguo (ADELMAN et al., 2003). O uso do nome social ao se referir à população transgênero, de acordo com os autores Almeida e Vasconcellos (2018), seria um avanço no combate ao preconceito no acesso ao mercado de trabalho, visto que transexuais e travestis seriam reconhecidos pelo gênero cujo se identificam e, não sentindo-se discriminados, poderiam eliminar as barreiras de acesso e permanência nas organizações.

2.2.3 Diversidade racial

Em 2019, conforme os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 42,7% dos brasileiros se declararam como brancos e os outros 57,3% se declararam como pardos, pretos, amarelos ou indígenas (IBGE, 2019). Apesar de serem a maioria da população brasileira, o cenário de escolaridade e renda de pretos e pardos é inferior ao da população branca. Essas circunstâncias acabam refletindo às condições de saúde de negros, pois seu acesso a serviços de saúde torna-se menos acessível (MATOS; TOURINHO, 2018).

A pandemia de H1N1 em 2009 e a pandemia do COVID-19 em 2020 confirmam o quanto os cidadãos negros estão mais suscetíveis a adoecer durante as pandemias por serem incapazes de ficar em casa por algum motivo ou não possuírem um acesso à saúde facilitado (YEARBY; MOHAPATRA, 2020). A pandemia do COVID-19 se agravou para negros nos Estados Unidos, também, devido aos seus empregos essenciais que exigem interação humana e não pode ser realizado dentro de casa (DYER, 2020).

A saúde mental da população negra é fortemente afetada pelo racismo que sofrem ao longo da vida (DAMASCENO; ZANELLO, 2018). O racismo no Brasil, conforme apontam Tassarolo e Silva (2017) passou de um racismo de dominação – como aquele visto nos obscuros tempos de escravidão – para um racismo de exclusão.

Silva e Nascimento (2019) relataram a importância da implantação de grupos de trabalho no combate ao racismo nas organizações:

Consideramos que a implantação de grupos de trabalho de combate ao racismo em instituições públicas e também privadas é de suma importância para o enfrenta racismo institucional, posto que essa ação colabora com a desconstrução de estereótipos e de preconceitos relacionados à população negra, seus valores, costumes, crenças e religiosidade e às demais características da população negra, além de viabilizar ações que incentivem a inclusão social da população negra em espaços de poder e em postos de comando, contribuindo com a emancipação social, o empoderamento dos cidadãos negros e consequentemente a igualdade racial de fato - (SILVA; NASCIMENTO, 2019, p.8754-8755)

Em estatísticas retiradas do site do IBGE, nota-se que os brancos possuem maiores rendimentos salariais e uma menor taxa de desemprego comparado aos pretos e pardos (IBGE, 2018). Dada as estatísticas, faz-se necessária a adoção de políticas públicas para melhoria de condições dessa população, principalmente no que tange a ações favoráveis em ambientes organizacionais.

A Lei Federal nº 12.990/2014 (BRASIL, 2014) buscou modificar o cenário, determinando a reserva de 20% das vagas de concursos públicos para negros. Apesar dos benefícios que a Lei trouxe para os negros, aqueles que possuem renda baixa ainda não são tão gratificados quanto os negros que possuem melhores condições de vida (SANTOS; DIANA, 2018). Além da Lei Federal nº 12.990/2014, houve na década de 1990/2000 o início do sistema de cotas raciais instituído em universidades públicas estaduais (PINTO; LOURAU, 2020).

2.2.4 Pessoas com deficiência

Silva, Leitão e Dias (2016) percorreram as fases cujo as pessoas com deficiência passaram ao longo da sua trajetória de inclusão na sociedade. Antigamente a deficiência era traduzida em uma espécie de punição dada àquelas pessoas que mereciam ser castigadas, e por esse motivo era tão mal-vista pela sociedade. Posteriormente, a deficiência foi vista como uma doença a ser curada. E atualmente, as adversidades que essas pessoas enfrentam são consideradas entraves a serem retiradas para que as pessoas com deficiência consigam inserir-se socialmente (SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016). O foco nos obstáculos a serem removidos representou uma mudança na perspectiva da população, focalizando no verdadeiro entrave: as barreiras que impedem os direitos básicos dignos de todos os seres humanos.

Lorenzo e Silva (2017) realizaram uma pesquisa sobre o processo de contratação de pessoas com deficiência em empresas privadas de médio porte no interior de São Paulo. Os resultados da pesquisa demonstraram a falta de procura por parte das empresas de serviços terceirizados que facilitariam o alcance de candidatos PCDs. Sem esses serviços, existe uma lacuna maior entre o recrutamento dos candidatos com deficiência e a empresa. Em relação às vagas destinadas aos PCDs, as funções são mais operacionais e as contratações motivadas pela lei. A remuneração é baixa e a saída do profissional da empresa ocorre por solicitação do próprio (LORENZO; SILVA, 2017).

As visões negativas e limitantes dos empregadores sobre pessoas com deficiência dificultam a entrada deles no mercado de trabalho. Bonaccio et al. (2020) listaram 11 preocupações expressas pelos gerentes para a contratação de pessoas com deficiência. As qualificações dos candidatos com deficiência, o impacto dos trabalhadores com deficiência nos outros colegas de trabalho e o desempenho no trabalho são 3 delas (BONACCIO et al., 2020).

No caso das pessoas que possuem deficiência intelectual, possuir um emprego formal aprimora a independência, a eficiência e a satisfação pessoal (SILVA; FURTADO; ANDRADE, 2018).

O cenário após o COVID-19 afetará significativamente a empregabilidade de pessoas com deficiência no que tange a manter os respectivos empregos e a encontrar novas oportunidades (CHAN et al., 2020).

2.2.5 Diversidade cultural/imigracional

A globalização, sendo um “processo de expansão econômica, política e cultural a nível mundial” (POLITIZE, 2017), impulsionou uma rápida internacionalização das empresas impactando consideravelmente o mundo dos negócios e levando diferentes culturas para diferentes organizações. Autoras como Kamales e Knorr (2018) tratam a diversidade cultural como habilidade mais crucial para a globalização dos negócios e criar um desempenho de trabalho mais eficaz no século 21.

A busca por melhores condições de vida trouxe europeus ao Brasil no século XVIII e esse mesmo motivo atraiu haitianos e senegaleses ao País nos últimos anos (KETZER et al., 2018). O número de imigrantes no Brasil cresceu e vem crescendo cada vez mais. Em 2014 já ultrapassavam a contagem de um milhão e cem mil (KETZER et al., 2018).

Não é apenas no Brasil que ocorre o multiculturalismo nas organizações. Nos Estados Unidos, de acordo com o *Bureau of Labor Statistics*, a força de trabalho asiática deve mais que dobrar e os hispânicos serão responsáveis por cerca de 80% do crescimento total da força de trabalho nos próximos quatro anos (VELASCO; SANSONE, 2019).

Em um ambiente multicultural, a tolerância é extremamente importante para o gerenciamento da pluralidade (VERKUYTEN; YOGEESSWARAN; ADELMAN, 2019), visto que as boas interações no trabalho resultam em melhor adaptação e desempenho (NUNES; FELIX; PRATES, 2017). Outras variáveis importantes para o desempenho do expatriado na empresa dizem respeito ao país em que se encontra, onde a segurança e a qualidade de vida fazem parte das prioridades (FERREIRA, 2017).

As diferenças culturais não estão relacionadas apenas à etnia e raça, incluem também religião, pontos de vista, entre outras distinções trazidas de diversas localizações (KAMALES; KNORR, 2018). O idioma, antes visto como uma grande barreira, já conta com instrumentos para facilitar a comunicação. A tecnologia desenvolve-se de maneira gradativa contribuindo positivamente para a diversidade cultural dentro das empresas, visto que ela facilita a comunicação, o contato e o gerenciamento remoto (FREITAS; ZAMBON; AUGUSTI, 2020).

2.2.6 Neurodiversidade

No Brasil, neurodiversidade, bem como diversidade cognitiva, ainda é um eixo muito pouco abordado nos estudos em Administração e em gestão de pessoas (SILVA-SCHRÖEDER, 2020).

Considerando os indivíduos com dislexia, autismo, transtorno de déficit de atenção, hiperatividade ou dispraxia, todos eles possuem características em comum quanto a forma de como aprendem e processam informações, são pessoas neurodiversas (SUTHERLAND, 2016). Neurodiversidade é uma forma de diversidade humana e pode ser vantajosa para as empresas (BRÎNZEĂ, 2019). Algumas grandes empresas reformaram seus processos de RH a fim de obter mais talentos neurodiversos, entre elas estão a SAP, a Microsoft e a Ford (AUSTIN; PISANO, 2017)

Farani (2021), em artigo para a Revista Forbes, diz que:

Um exemplo são pessoas com Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH), que comumente pontuam mais alto em testes de criatividade do que pessoas sem o transtorno e que podem hiper concentrar-se. Ou seja, embora apresentem déficit de atenção para algumas atividades, tais indivíduos conseguem compensar esse aspecto com uma capacidade focal superior aos demais em sua área de interesse (FARANI, 2021).

A dislexia, dificuldade na leitura e na escrita, também foi analisada na reportagem

Já pessoas disléxicas demonstraram capacidade acima da média de pensar fora da caixa, de forma inovadora, compreender padrões e raciocinar de maneira lógica. Enquanto a maioria de nós se distrai facilmente, cérebros neurodiversos são melhores em manter o foco em uma tarefa, o que prova que contratar pessoas diferentes não é apenas o mais correto a se fazer, é também um diferencial competitivo (FARANI, 2021).

O Transtorno do Espectro Autista (TEA), condição neuro diversa que impacta a maneira como o indivíduo se comunica e interage com os outros (BRÎNZEĂ, 2019), foi relacionado com a capacidade de imaginação e raciocínio, capaz de resolver problemas sob uma perspectiva única (FARANI, 2021). É inferida a importância da neurodiversidade dentro das organizações não unicamente pela inclusão da diversidade ser politicamente correta e sim por essa diversidade representar extremo potencial para as empresas.

A resistência quanto à contratação de pessoas neurodiversas, muitas vezes, acontece pelo fato de os gerentes das organizações não saberem como acomodar essas pessoas ou administrar as políticas de recrutamento e desenvolvimento de carreira delas (AUSTIN; PISANO, 2017). Sutherland (2016) realizou uma pesquisa sobre políticas e práticas que podem ajudar funcionários neurodiversos a prosperar no trabalho. A pesquisa deixa claro sobre os problemas de baixo desempenho surgirem mais provavelmente quando os gerentes não estão cientes das condições neurológicas dos funcionários.

2.2.7 Diversidade cognitiva

A diversidade cognitiva pode ser chamada de diversidade de pensamentos, justamente por representar diferentes estilos de decisão, ideias e múltiplas personalidades. Ela é responsável por gerar novos conhecimentos a partir de perspectivas diversas (MITCHELL; NICHOLAS, 2005). A diversidade cognitiva concentra-se em como as pessoas realizam atividades intelectuais, fazem associações ou tiram conclusões (MAPA DE TALENTOS, 2020). As duas abordagens, uma mais antiga e outra mais recente, sobre diversidade cognitiva dialogam na maneira em como essa diversidade é conceitualizada. Pode-se inferir que ela está inteiramente ligada no diálogo entre as pessoas trazendo diferentes tipos de perspectivas.

Ahmed e Younis (2018), em um artigo publicado pelo *Canadian Center of Science and Education*, analisaram a relação das variáveis diversidade cognitiva e criatividade e os resultados indicaram a ligação da diversidade cognitiva com resultados positivos, estimulando maior criatividade no ambiente organizacional. A diversidade cognitiva só é concebível com um compartilhamento de opiniões e pensamentos diferentes. Para isso ser possível, são necessárias pessoas com vivências distintas, crenças diferenciadas, perspectivas dissemelhantes, basicamente grupos de pessoas na sua mais alta pluralidade.

A multiplicidade de pensamentos em uma organização é extremamente benéfica. Ela melhora a eficácia com que grupos administram recursos, especialmente quando os grupos precisam se reinventar (BAGGIO et al., 2019). Além disso, é capaz de acentuar a maneira com que uma equipe trabalha e soluciona os desafios em uma organização (EXECUTTIVE RH, 2018). Percebe-se as vantagens trazidas pelos autores quando levamos a multiplicidade de pensamentos para as organizações,

destacando o bom relacionamento com grupos e superação de dificuldades de uma empresa.

Em 2010 os autores Schilpzand e Martins enfatizaram a necessidade de mais estudos sobre a diversidade cognitiva (SCHILPZAND; MARTINS, 2010). A escassez dos artigos sobre o assunto no ambiente organizacional ainda parece ser uma realidade atual, pois na busca para a explicação deste eixo foram encontrados mais artigos antigos e poucos atuais, principalmente no Brasil. Essa carência de artigos sobre o tema leva a dificuldades para explicar o eixo da diversidade cognitiva.

2.2.8 Diversidade geracional

A diversidade geracional, naturalmente, engloba distinções em cada grupo etário. As gerações estão propensas a possuir múltiplas alteridades sociais, culturais, hierárquicas e de valores. Os autores Veloso, Dutra e Nakata (2016) apontam diferenças nas atitudes em relação a vida pessoal e profissional entre as gerações classificadas como *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), geração X (nascidos entre 1965 e 1977) e geração Y (nascidos entre 1978 em diante).

A *Mappit*, empresa do *Talenses Group*, realizou uma pesquisa com 1600 profissionais identificando as barreiras existentes na relação com as gerações dentro do ambiente de trabalho. Verificou-se que 46% dos pesquisados têm dificuldades em habituar-se com a geração Z (sucessores da geração Y, nascidos a partir de 1990) devido a necessidade do grupo em querer subir de cargo com pouco preparo, ao curto prazo de permanência nos empregos e cargos e o relacionamento interpessoal com essa faixa etária ser custoso. Em relação aos Baby Boomers, geração mais antiga no meio laboral, foram citadas como dificuldades a pouca adaptabilidade e o empecilho em manuseio com a tecnologia (ESTADÃO, 2019).

Com a finalidade de minimizar conflitos entre as gerações, autores apontam algumas medidas que podem ser eficazes nas organizações. Jemima e Kusumadmo (2019) abordam cinco estratégias para coordenar o valor de trabalho de cada geração e, assim, minimizar o conflito: descortinar as prioridades de cada funcionário, a comunicação, o treinamento, o compromisso e a tutoria. A valorização da tutoria como gerenciador da diversidade geracional também foi proposta por Jaeschke e Teixeira (2015). A mentoria proporciona interação e integração das gerações e,

consequentemente, maior compreensão e respeito mútuo entre os trabalhadores das diferentes idades (JAESCHKE; TEIXEIRA, 2015).

Um ambiente com diversidade de gerações é sinônimo de aprendizagem em suas diversas formas. Além de estar positivamente associada à tomada de decisão coletiva e ser fundamental para o sucesso de empresas familiares (TSAI et al., 2018). Apesar de aqui terem sido citadas as diferenças entre as gerações, é importante salientar que a geração Y e *baby boomers*, dois grupos de faixas etárias muito distantes, possuem semelhanças. Ambas surgiram de fatores econômicos e sociais similares, trazendo à tona movimentos sociais históricos, os *baby boomers* presenciaram o Movimento dos Direitos Civis e a geração Y presenciou o movimento *Black Lives Matter* (GREEN et al., 2019).

2.2.9 Diversidade religiosa

A diversidade religiosa trata-se da variedade de religiões que existem. O Brasil possui o direito da liberdade religiosa, não tendo uma religião oficial (ANDRADE; TEIXEIRA, 2020). Conforme Simões e Salaroli (2017) “a liberdade do culto baseia-se na ideia ou naquilo que o sujeito acredita ou cultua, constituindo o princípio da liberdade individual garantida pela constituição”. Obtendo essa liberdade como característica, o ambiente organizacional às vezes torna-se propício para conflitos e discriminações com pessoas que deixam a sua religião expressa (SILVA, 2018).

A intolerância à diversidade religiosa está interligada com o sentimento de superioridade, onde o indivíduo quer impor seus valores sobre as outras pessoas e qualquer resistência sofre discriminação e intolerância (SIMÕES; SALAROLI, 2017). A intolerância leva à resistência a contratação de pessoas que expressam a sua religiosidade de forma explícita. Algumas religiões sofrem mais preconceitos do que outras por pertencem à matriz africana. Segundo o site Extra (2015), 80% das pessoas pertencentes a religiões de matriz africana e 70% de mulheres muçulmanas possuem dificuldades na hora da contratação por conta da religião (EXTRA. 2015).

No ambiente organizacional, aqueles que sofrem intolerância religiosa tem de lidar com consequências negativas que vão além do ambiente de trabalho (LOPES; SILVA; CRUZ, 2020). Ainda citando os autores, a diversidade religiosa deve ser abordada nas empresas visto que faz parte do indivíduo, sendo indissociável a ele. Dado isso, é de fundamental importância a gestão desenvolver práticas que auxiliem

no conhecimento e na tolerância religiosa promovendo um ambiente com maior diversidade cultural.

2.3 RESISTÊNCIAS À DIVERSIDADE

Uma empresa mais rígida e homogênea perde muitas oportunidades pela falta de questionamentos e resistência a novidades (FERNANDES; ZANELLI, 2006). A produção e a criatividade se estendem em maior escala em ambientes mais heterogêneos (FERREIRA et al., 2015). Mesmo com todos esses benefícios, as organizações resistem em acrescentar a diversidade em sua política. Resistem às mudanças. A resistência ao novo nas organizações se dá pelo fato de o indivíduo ter construído uma identidade na empresa e com alguma mudança, terá que reconstruí-la (FERNANDES; ZANELLI, 2006). A possibilidade de reconstrução gera uma resistência nas pessoas em geral.

A boa gestão de pessoas traz benefícios para o funcionário e de uma forma estratégica, para a organização também. Constatado que os indivíduos são estrategicamente essenciais para as empresas e refletem na melhoria de vários indicadores de desempenho, eles devem ser valorizados através de políticas e práticas de gestão de pessoas (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Apesar do benefício comprovado, ainda há resistências às políticas de diversidade por parte das organizações e o avanço da liberdade e dos direitos de grupos minoritários dentro das empresas ainda não é parêlo ao de grupos dominantes. O fato de que os gestores raramente incluem políticas de diversidade sem pressão de movimentos sociais (DOBBIN; KALEV, 2017) ou as incluem apenas por causa do Decreto n. 3.298 de 20 de dezembro de 1999 (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014) leva ao questionamento se realmente essas políticas são genuínas.

Revisitando autores que analisaram os avanços e as resistências das diversas formas de ascensão daqueles pertencentes ao eixo da diversidade, Pinheiro e Gois (2013) constataram que a questão racial, de gênero e os portadores de necessidades especiais obtiveram avanços expressivos. Diferentemente do eixo da diversidade sexual e da geracional - em fase ainda muito inicial de avanço. Finalizando a análise dos autores, a diversidade imigracional possui uma evolução que poderia ser aprimorada se não fossem os obstáculos causados pelo estrangeirismo.

Os motivos de progresso, sejam eles significativos ou mais tímidos, também são listados pelos autores. De forma mais geral, Pinheiro e Gois (2013) percorrem o caminho das dificuldades encontradas:

A primeira dificuldade é a verificação da existência de diferentes identidades no ambiente corporativo, assim como a identificação de suas demandas e seus pleitos de forma a serem analisados e conforme o caso, atendidos. A principal restrição ocorre exatamente porque as pessoas têm uma limitação em poder assumir sua condição para si mesma e por consequência para o conjunto social que convivem. Essa dificuldade acaba por acarretar problemas e preconceitos, pois abre espaço ao preconceito e a falta de sensibilidade para gerenciar as diferenças sem políticas ou ações protecionistas (PINHEIRO; GOIS, 2013, p. 86).

Em complementação, Velasco e Sansone (2019) identificaram três fontes de medo que impedem a diversidade e as iniciativas de inclusão, sendo elas, medo do desconhecido, ameaça percebida de perder privilégio e poder e medo de ser excluído.

É importante saber o porquê de certos indivíduos apresentarem resistência ao aceite das políticas de diversidade nas organizações. Fernandes, Lopes, Oliveira, Ferreira, Wenzel e Pereira (2014) realizaram uma pesquisa que aponta os motivos para a aceitação e rejeição à diversidade nas organizações. O esquema de análise dos autores apresentava indicador, a unidade de análise, a categoria e sua respectiva descrição.

Os indicadores dispostos no esquema representam atitude de aceitação diante das ações organizacionais voltadas à diversidade e atitudes de rejeição. Dentro de cada um dos dois indicadores, há três unidades de análise, são elas: Cognitivismo da Psicologia Social, Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo e Teoria Neoinstitucional. Justiça social, obtenção de ganhos, interesse social, assimilação compõem as categorias presentes na atitude de aceitação. Na atitude de rejeição perante as ações organizacionais voltadas à diversidade dispõem-se as categorias de discriminação reversa, receio ao estigma, ausência de interesse social e não assimilação.

Cada uma das categorias aborda diferentes e, às vezes, opostas apresentações. Fernandes et al. (2014) descrevem as categorias uma a uma.

A justiça social é definida como a “crença do indivíduo de que há desigualdade de oportunidades existentes entre os indivíduos pertencentes aos diferentes grupos sociais, sendo justo oferecer oportunidade a quem não as tem”.

A obtenção de ganhos, também categoria do Cognitivismo da Psicologia Social, parte da concepção de que grupos minoritários possuem desvantagem sobre os demais e então, devem ser equiparados a eles.

O interesse social vem do íntimo do indivíduo - nasce de uma construção de características pessoais e de vivências. Através dessa formação ocorre o sentimento de cooperação com as ações organizacionais voltadas à diversidade. De maneira oposta, essa comoção pode não ser adquirida, categoria nomeada de ausência de interesse social. A inexistência do sentimento de cooperação gera uma atitude de rejeição diante das ações organizacionais orientadas à diversidade.

A assimilação ou não assimilação, presentes na Teoria Neoinstitucional, expõe a influência que a empresa exerce sobre os seus funcionários, em que

essa teoria destaca o poder que as organizações exercem sobre os indivíduos. Por meio dela, entende-se que tais posicionamentos podem ser explicados a partir do processo de assimilação ou não assimilação por parte dos indivíduos das regras e políticas estabelecidas pelas empresas em torno das ações que elas desenvolvem (FERNANDES et al., 2014, p. 20).

As duas categorias restantes do indicador de rejeição às políticas de diversidade são a discriminação reversa e o receio ao estigma. Em relação a discriminação reversa, os grupos majoritários sentem-se desprivilegiados quando políticas públicas a favor de classes minoritárias são aplicadas nas empresas. No receio ao estigma, a negativa às ações da diversidade espelha a visão que o negador possuiria em relação àqueles que se beneficiariam das políticas, interpretados como incompetentes, com entendimentos do tipo “pessoa X só está aqui por causa de cota”, por exemplo.

Corroborando, os autores Verkuyten, Yogeeswaram e Adelman (2019) relacionam a convivência com a tolerância, dizendo que o contato contínuo com ideias e práticas antes consideradas ofensivas para alguns grupos podem mudar a visão deles e as diferenças tornarem-se toleráveis.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, tais como o tipo de pesquisa, a definição dos sujeitos participantes e as técnicas de coleta de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é exploratória e tem caráter quali-quantitativo. A pesquisa exploratória, quando feita, objetiva um maior conhecimento do assunto (RAUPP; BEUREN, 2013). Dito isto, para uma maior compreensão das ideias e do assunto, a pesquisa embasou-se em levantamentos bibliográficos referentes aos assuntos aqui presentes. A busca de artigos deu-se através das plataformas *Scielo* e *Google Acadêmico*, foram explorados artigos escritos em português e em inglês. As palavras utilizadas para chegar nos artigos foram todas fundamentadas nas vertentes da diversidade: eixos da diversidade, diversidade nas organizações, resistências à diversidade etc. Nas pesquisas para alcançar os artigos em inglês foram utilizadas as mesmas palavras, porém traduzidas para a língua inglesa.

O método utilizado foi o *survey*. Sendo apropriada quando queremos responder questões sobre o que está acontecendo e por que isso está acontecendo (FREITAS; JANISSEK, 2000). A realização da pesquisa buscou obter informações sobre determinado acontecimento utilizando um questionário como instrumento de coleta de dados.

Conforme Mussin et al. (2019), a pesquisa quantitativa “supõe um universo de objetos de investigação que são comparáveis entre si, ao tempo que utiliza de indicadores numéricos sobre determinado fenômeno investigável” e a qualitativa “trabalha com um universo de sentidos, significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um fazer científico focado nas relações, nos processos e nos fenômenos que não devem ser tratados pela racionalização de variáveis”.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Puderam participar da pesquisa quaisquer indivíduos maiores de 18 anos, residentes no Brasil, que trabalham ou já trabalharam em algum momento da vida. Através das respostas dos participantes, buscou-se identificar as ênfases, preocupações e percepções da gestão da diversidade, bem como as concepções pessoais e individuais sobre diversidade e os possíveis pontos de resistência individual à implementação de D&I (diversidade e inclusão) nas organizações.

O *Google Forms* foi a plataforma escolhida para a execução do questionário. A plataforma *Google Forms* é gratuita e nela, o usuário tem alternativas quanto à realização dos questionários, podendo reproduzir respostas de múltipla escolha, elaborar questões discursivas, solicitar avaliações em escala numérica e outras opções.

O questionário dispôs de 13 perguntas, sendo uma de resposta opcional e as outras 12 questões fechadas de resposta obrigatória. Todas as questões foram baseadas no referencial teórico desta pesquisa, principalmente a partir de Fernandes, *et al* (2014) e Silva-Schröder (2020). O instrumento consta do Apêndice deste trabalho.

A captação de respondentes se deu por meio da divulgação do instrumento de pesquisa em redes sociais, tais como *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *Whatsapp*, através das redes sociais do Grupo de Pesquisa NAVi/UFRGS e as próprias redes sociais pessoais e profissionais da pesquisadora e da professora orientadora da pesquisa, visando a captação de um grande número de pessoas de todas as regiões do Brasil. A amostra foi definida por acessibilidade e conveniência, não tendo, por este motivo, relevância estatística perante a população nacional em idade laboral.

O instrumento de pesquisa foi divulgado e disponibilizado repetidamente entre os dias 23 de fevereiro e 05 de abril de 2021. Foram alcançados, no total, 473 respondentes de diferentes regiões do Brasil, que responderam todas as questões fechadas (de resposta obrigatória) e ainda, destes, 177 responderam a única questão aberta (opcional). Todos os dados foram analisados de forma totalmente global e anônima, posto que em nenhum momento os respondentes precisaram se identificar, informar seu endereço de e-mail e/ou identificar as organizações em que atuam ou atuaram.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

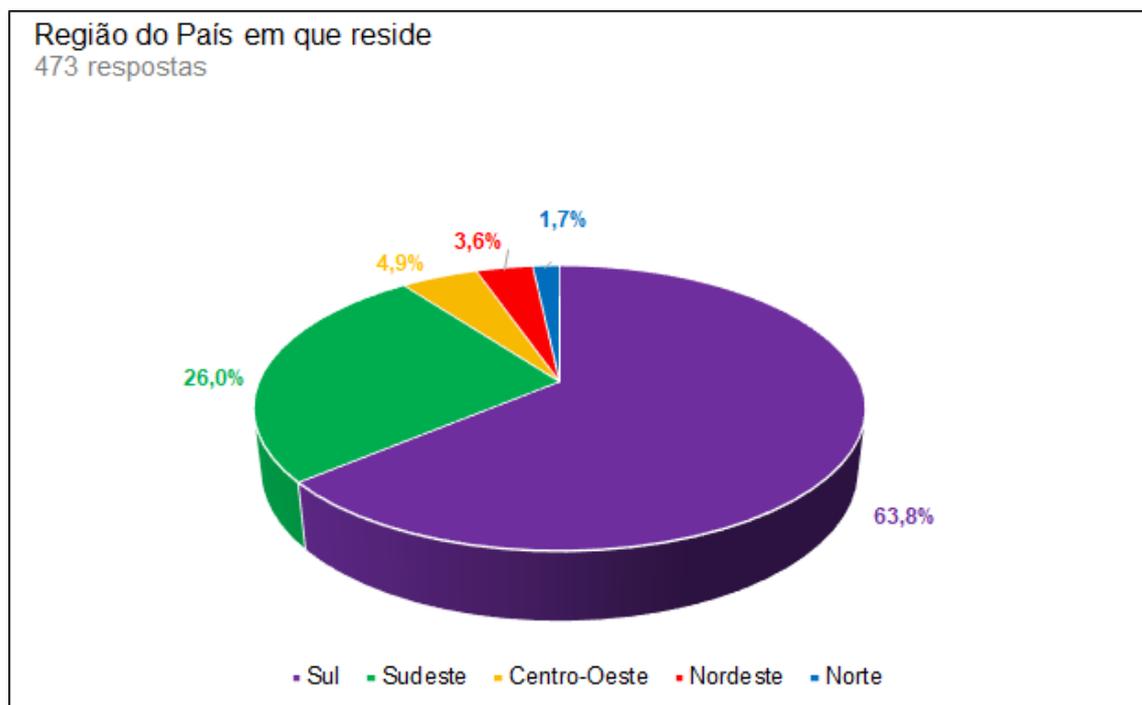
As questões fechadas foram analisadas por estatística descritiva simples, com apoio do *software Microsoft Excel*. A estatística descritiva exprime técnicas utilizadas para representar graficamente dados de uma pesquisa enquanto a inferencial utiliza técnicas para identificar e caracterizar as relações entre as variáveis (ZANELLA, 2009). Neste estudo, primou-se pela análise estatística descritiva simples, de forma que estudos posteriores poderão, utilizando os mesmos dados, realizar análise estatística inferencial.

A única questão aberta, por sua vez, foi analisada por análise de conteúdo, em que as 177 respostas obtidas foram organizadas, pré-analisadas e interpretadas, tendo sido possível ainda, à luz do referencial teórico do estudo, a realização de algumas inferências. As categorias de análise do estudo podem ser consideradas categorias *a priori*, ou seja, definidas a partir da própria estrutura do questionário (BARDIN, 2006).

3.4 LIMITAÇÕES DA AMOSTRA

A maioria dos 473 indivíduos sujeitos da pesquisa reside na região Sul do Brasil, totalizando 302 pessoas (63,8%). Na região Sudeste foram obtidas 123 respostas (26%), 23 no Centro-Oeste (4,9%), 17 no Nordeste (3,6%) e 8 na região Norte (1,7%), como mostra o Gráfico 1, embora o estudo tenha tido originalmente a intenção de alcançar respondentes em outras partes do país que não a Região Sul.

Gráfico 3: “Região do País em que reside”



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A despeito de várias (insistentes e reiteradas) divulgações nas redes, a predominância de respondentes das regiões Sul e Sudeste constitui uma limitação, possivelmente em decorrência de características da “bolha” (perfil e alcance) de contatos das redes sociais da pesquisadora, da professora orientadora e do Grupo de Pesquisa institucional que apoiou a divulgação da pesquisa.

Adicionalmente, infere-se que a predominância de população graduada ou pós-graduada entre os respondentes, bem como a predominância de respondentes atuantes no setor econômico de serviços, também podem ter sido determinadas pelo alcance das mesmas redes, principalmente em redes sociais profissionais como o *LinkedIn*, por exemplo (conforme Gráfico 2, mais adiante). Neste sentido, convém que estas informações sejam evidenciadas como possíveis limitações da amostra, que não chegam a inviabilizar a análise dos resultados, mas que marcadamente podem trazer certos vieses que precisam ser ponderados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados correspondentes às 473 respostas obtidas no questionário e às 177 respostas à questão opcional: “De forma livre, o que você gostaria de nos dizer sobre diversidade nas organizações? O que lhe causa preocupação, dúvidas, interesse?” Os tópicos estão organizados da seguinte forma: perfil dos respondentes do questionário e percepção de pertencimento relacionado a eixos da diversidade; percepções sobre conhecimento acerca de eixos da diversidade e sua abordagem pelas organizações; percepções sobre políticas e ações de diversidade organizacionais; e resistências individuais à diversidade.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO E PERCEPÇÃO DE PERTENCIMENTO RELACIONADO A EIXOS DA DIVERSIDADE

Conforme anteriormente mencionado, a maioria dos indivíduos sujeitos da pesquisa reside na região Sul do Brasil, totalizando 302 pessoas (63,8%). Na região Sudeste foram obtidas 123 respostas (26%), 23 no Centro-Oeste (4,9%), 17 no Nordeste (3,6%) e 8 na região Norte (1,7%).

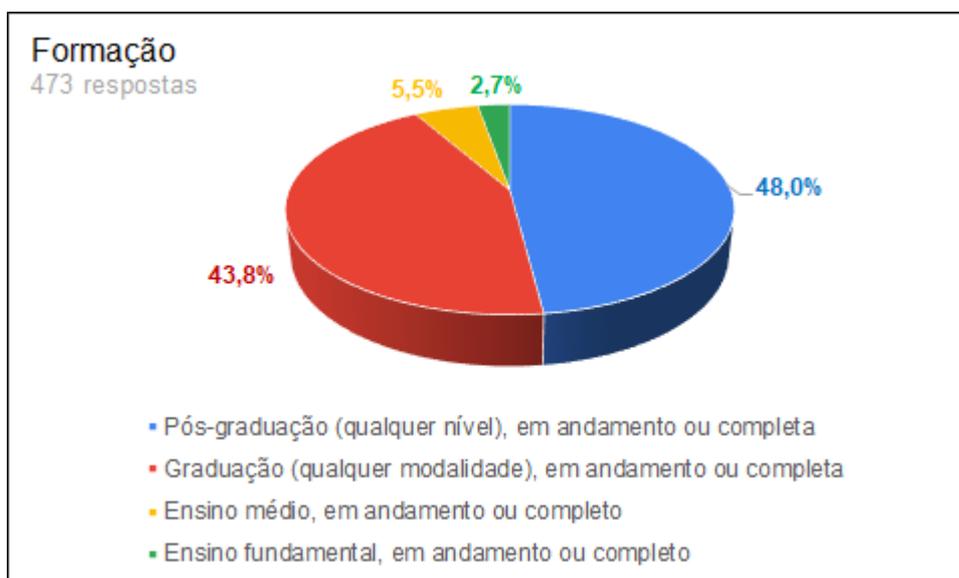
Entre os respondentes, **307 (64,9%) se identificam com o gênero feminino**, 162 (34,2%) com o masculino e 3 (0,6%) se identificam como agêneros. O gênero feminino foi predominante na escolha da identificação, circunstância que justifica as adversidades trazidas na questão opcional como a falta de proporcionalidade dos salários, a resistência à gerência feminina, entre outras citadas mais adiante.

A faixa etária de maior participação na pesquisa foi entre 26 e 35 anos, contabilizando 134 pessoas, 28,3% do total. Logo atrás, com 116 respostas (24,5%), deu-se a faixa etária de adultos de 36 a 45 anos. Apenas dois décimos abaixo, os jovens de 18 a 25 anos somam 115 respondentes, 24,3%, do total, adultos de 46 a 55 anos representam 65 indivíduos (13,7%), os que possuem mais de 55 anos contabilizam 40 pessoas (8,5%) e foi alcançado um público de 0,6% de indivíduos menores de 18 anos, correspondendo a 3 pessoas. Múltiplas faixas etárias nessa pesquisa foram importantes para a consequente experiência profissional em diferentes áreas e cargos.

Em relação à formação dos pesquisados foram dadas as opções de respostas de ensino fundamental em andamento ou completo escolhida pela minoria dos

respondentes, somando 13 respostas (2,7%), a opção de ensino médio em andamento ou completo somou 26 respostas (5,5%), a graduação em andamento ou completa contabilizou 207 respondentes (43,8%) e aqueles que possuem pós-graduação em andamento ou completa foram a maioria, com 227 respostas (48%), vide Gráfico 2.

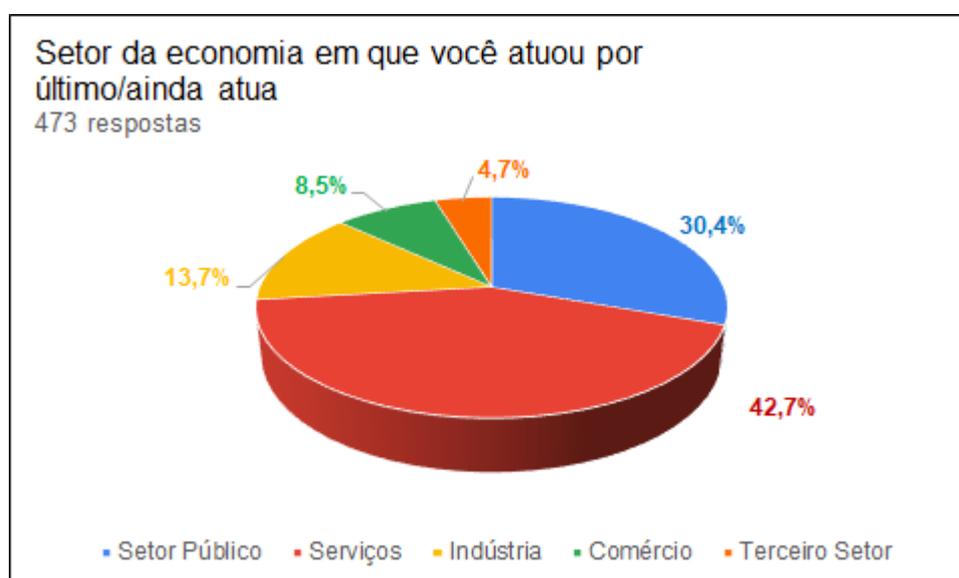
Gráfico 4: “Formação”



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Pode-se rapidamente inferir uma relação entre a idade e a formação. O público em idade adulta, maioria dos respondentes do questionário, predomina com a graduação ou pós-graduação em andamento ou completa. Também foram mapeados os setores da economia em que os indivíduos atuaram por último ou ainda atuam e quais as suas funções atuais (Gráficos 3 e 4).

Gráfico 5: “Setor da economia em que você atuou por último/ainda atua”



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Fica evidente que o setor de serviços é o de maior atuação entre os sujeitos da pesquisa, possuindo 42,7% do total. O setor público também possui uma atuação significativa entre os respondentes, com 30,4% o setor distancia-se em grande escala dos setores de indústria, comércio e do terceiro setor, que correspondem cada um a 13,7%, 8,5% e 4,7% respectivamente.

Gráfico 6: “Neste momento você está” (atuação)



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A ocupação atual dos sujeitos da pesquisa também foi abordada. **Mais da metade dos indivíduos, 57,1%, se definiu como “pessoa funcionária/empregada/servidora”,** 14,4% do total está buscando recolocação, as categorias “pessoa estagiária” e “outra situação (em licença ou qualquer outra que não as acima)” empataram com 9,7% e 9,1% dos indivíduos considera-se empreendendo no momento.

Por fim, para um conhecimento mais a fundo, foi perguntado se o sujeito já atuou ou atua em RH ou gestão de pessoas. **Das 473 respostas, 330 não atuam e nunca atuaram (69,8%), mas 79 pessoas não atuam, mas já atuaram no passado (16,7%), e 64 respondentes atuam no momento em RH ou Gestão de pessoas (13,5%), totalizando, estas duas últimas, 30,2% da amostra.**

Uma questão relevante no instrumento foi a sobre como as pessoas pesquisadas “se enxergam” como “pertencentes” aos eixos da diversidade citados na pesquisa. Na Tabela 1, são retratados dados relacionados a este “pertencimento”, o qual infere-se que tem a ver, de alguma forma, com os próprios níveis/ graus conhecimento de que as pessoas dispõem sobre estes eixos, e que são apresentados mais adiante neste mesmo capítulo.

Os eixos foram considerados como sendo os seguintes: diversidade de gênero (ênfase da mulher na organização), diversidade LGBTQ+ (identidade de gênero e orientação sexual), diversidade racial (ênfase em pessoas negras), pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade), diversidade cultural ou imigracional, diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes), neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.), diversidade geracional (diferentes faixas etárias) e diversidade religiosa. Também havia a opção “outros”, em que poderia ser informada qualquer outra opção de eixo da diversidade que não esteja na lista ou algum entendimento diferente das já listadas. É importante salientar que os respondentes poderiam selecionar mais de um eixo da diversidade.

A análise desta questão e das demais foi feita considerando as respostas gerais da amostra e também se realizando uma estratificação pelas seguintes características dos respondentes (Tabela 1):

- a) profissionais que não atuam nem atuaram em nenhum momento em RH (330 pessoas, ou 69,8% da amostra);
- b) profissionais que atuam ou já atuaram em RH (somando 143 pessoas, ou 30,2% da amostra);
- c) profissionais que atuam no setor privado, contemplando indústria, comércio e serviços (totalizando 307 pessoas, ou 64,9% da amostra);
- d) profissionais do setor público e do terceiro setor (contemplando um total de 166 pessoas, ou 35,1% da amostra).

Tabela 1 - “Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos aqueles de que você SE SENTE PARTE (independente do quanto as organizações em que você atuou abordaram ou não esta preocupação). Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção da qual você SE SENTE PARTE que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas.”

Eixos/Preocupações da diversidade	Quant.(%) de sujeitos que se sentem pertencentes a este eixo – GERAL (473)	(%) Entre profissionais que NÃO atuam/ NÃO atuaram em RH (330)	(%) Entre profissionais que atuam/ atuaram em RH (143)	(%)Entre profissionais que atuam no setor privado (indústria, comércio, serviços) (307)	(%)Entre profissionais que atuam no setor público e no terceiro setor (166)
Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)	58,6	54,2	67,0	58,3	57,8
Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)	29,0	26,4	35,0	27,7	31,3
Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)	28,8	26,7	32,9	30,3	25,3
Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)	24,1	23,0	26,6	21,5	28,9
Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)	21,1	21,8	19,6	20,5	22,3
Diversidade religiosa	21,1	17,6	29,4	21,5	20,5
Diversidade cultural/imigracional	14,2	10,9	21,7	13,4	15,7
Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH etc.)	11,4	10,9	12,6	10,7	12,7
Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)	11,0	9,4	14,0	10,4	12,0
Não pertencem a nenhum dos eixos	10,1	11,2	7,0	10,4	9,0
Não sei ou não quero responder	3,4	3,3	3,5	4,6	1,2
Outros (Pessoas obesas)	0,4	0,3	0,2	0,0	0,6
Outro (Classe social)	0,2	0,3	0,0	0,3	0,0
Outros (Diversidade política)	0,2	0	0,7	0,0	0,6

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observou-se, na Tabela 1, coerência entre todos os estratos e a amostra geral, no que tange aos eixos com grau de “pertencimento” mais alto entre os respondentes: todos os estratos seguiram a tendência geral da amostra, com percentuais próximos ou parecidos, e em todos, nesta ordem, as diversidades de gênero, geracional, cognitiva e racial e, em quinto lugar, a diversidade LGBTQ+. Chama a atenção, porém, que, entre os profissionais que atuam em RH pesquisados, a diversidade religiosa e a diversidade imigracional obtiveram índices mais altos do que a diversidade LGBTQ+, por exemplo. As diversidades geracional e cognitiva, com altos índices de pertencimento, contudo, não são necessariamente as mais abordadas ou conhecidas, como se verificará mais adiante nesta análise.

De forma geral, a diversidade de gênero manteve-se mais alta do que os outros eixos, e também para todos os estratos. O sentimento de pertencimento a este eixo com ênfase na mulher na organização pode relacionar-se simplesmente com o fato de a maioria dos respondentes do questionário identificarem-se com o gênero feminino.

Há “protestos” por quem pertence a este eixo nos comentários à questão aberta do questionário: “Quando houve a copa do mundo, um cliente se negou a ser atendido por mim, na concepção dele só homem deve ser gerente.” Também foi relatado um caso de desprezo à gerência feminina. Um cliente se negou a ser atendido por uma gerente mulher pois, na visão dele, apenas homens deveriam ser gerentes. O reflexo da sociedade patriarcal atribui às mulheres características mais emocionais e ao homem características mais racionais, circunstância que amplia os cargos de liderança masculina (GONÇALVES et al., 2016). Consequentemente, a gerência feminina é questionada, levando mulheres a situações de constrangimento e desprezo como a aqui citada.

O pertencimento ao eixo da diversidade LGBTQ+ somou 21,1% e, junto a este eixo, foi feito um comentário bastante pertinente: “Sou professora universitária, em instituição pública e mulher bissexual. E percebo no meu posicionamento uma ação política nesse ambiente. Sempre digo aos meus alunos e alunas que sou mulher bissexual. É importante que outras pessoas LGBTQIA+ também vejam esse espaço como um espaço nosso. (...)” se a sexualidade antes não foi revelada no ambiente organizacional por muito tempo (PINHEIRO; GOIS, 2013), hoje, já é um cenário diferente, em que os LGBTQ+ encontram (ou abrem) espaço para falarem abertamente sobre a sua sexualidade no seu local de trabalho.

A identidade de gênero, estando presente no eixo da diversidade LGBT+ também é citada em mais comentários: “Já trabalhei em uma empresa em PoA (*sic*) que havia mais de 200 funcionários e apenas uma era transexual e a presença dela ali era muito significativa onde todos os colegas não demonstravam qualquer tipo de preconceito e sei que muitos iriam respeitar pessoas de outros grupos fora da empresa também.” Felizmente, apesar de enfrentarem dificuldades em inserir-se no mercado de trabalho (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014), a população transexual por vezes consegue conquistas no ambiente laboral.

Outras diversidades foram citadas como a diversidade política, pessoas obesas e classe social. A questão de pessoas obesas sofrendo preconceito foi citada mais de uma vez, tanto na opção de resposta fechada, quanto nos comentários.

4.2 PERCEPÇÕES SOBRE CONHECIMENTO ACERCA DE EIXOS DA DIVERSIDADE E SUA ABORDAGEM PELAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas foram também questionadas a respeito do seu próprio conhecimento acerca de eixos da diversidade e de sua abordagem pelas organizações, sendo, novamente, considerados eixos os seguintes: diversidade de gênero (ênfase da mulher na organização), diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual), diversidade racial (ênfase em pessoas negras), pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade), diversidade cultural ou imigracional, diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes), neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.), diversidade geracional (diferentes faixas etárias) e diversidade religiosa.

Novamente, ainda havia a opção “outros”, em que poderia ser informada qualquer outra opção de eixo da diversidade que não esteja na lista ou algum entendimento diferente das já listadas, bem como os respondentes poderiam selecionar mais de um eixo da diversidade.

É interessante e pertinente conscientizar-se da perspectiva das pessoas sobre os setores no quais trabalham em relação à diversidade. Nos comentários opcionais do questionário, foi possível compreender um pouco a percepção de alguns dos setores por parte dos respondentes.

Foram recorrentes, por exemplo, as críticas às práticas da diversidade realizada pelo setor público, como estas:

“Trabalho no serviço público e não vejo investimento nessas questões. As pessoas sobrevivem como conseguem”.

“Muito discurso e pouca prática, inclusive no serviço público. é uma vergonha o Estado reproduzir práticas de exclusão e discriminação em órgãos da gestão pública”.

“Observo que no setor privado este tema Diversidade é mais trabalhado e desenvolvido. Tanto em multinacionais à pequenas/médias empresas. No setor público, avalio que na seleção (concursos) ainda são restritas as iniciativas de inclusão”.

As empresas privadas, igualmente, conferiram falta de legitimidade em suas ações.

“Em todas as empresas que trabalhei, algumas em maior grau, outras em menor grau, destaco que as empresas privadas tinham a diversidade como uma obrigação que eles tinham para cumprir um número, uma cota, e geralmente relacionada à deficiência, e não as demais. Já no órgão público que atuei havia um aceite maior dessas pessoas, talvez pelo fato de serem concursadas”.

Notadamente, conforme a Tabela 2, o setor público é o único entre os respondentes que apresenta uma pequena diferença na “sequência” de diversidades em que os respondentes acreditam terem maior conhecimento sobre. Para todos os estratos, seguindo a tendência geral, os eixos de maior conhecimento, na percepção dos respondentes, são, nesta ordem: diversidade de gênero; diversidade racial; diversidade LGBTQ+; pessoas com deficiência e diversidade geracional, todos com percentuais altos e superiores a 50% dos respondentes, independente do estrato. Apenas para o estrato do setor público, contudo, o conhecimento em diversidade geracional e diversidade religiosa é maior do que o conhecimento sobre pessoas com deficiência. Uma inferência breve se dá pela observação possível de que, geralmente em carreiras públicas tradicionais, profissionais com mais idade permanecem mais tempo trabalhando, o que não é sempre verdadeiro no setor privado.

Tabela 2 - “Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos os que você considera que CONHECE/ENTENDE de forma, a seu ver, suficiente. Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção que você CONHECE que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas.”

Eixo/Preocupações da diversidade	Quant.(%) de sujeitos que possuem conhecimento sobre o eixo – GERAL (473)	(%)Entre profissionais que NÃO atuam/ NÃO atuaram em RH (330)	(%)Entre profissionais que atuam/ atuaram em RH (143)	(%)Entre profissionais que atuam no setor privado (indústria, comércio, serviços) (307)	(%)Entre profissionais que atuam no setor público e no terceiro setor (166)
Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)	83,3	81,5	87,4	85,0	80,1
Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)	81,6	81,2	83,2	84,0	77,1
Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)	68,9	69,1	68,5	71,7	63,9
Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)	59,0	58,2	60,8	60,9	55,4
Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)	53,9	51,8	59,4	50,2	61,4
Diversidade religiosa	53,5	51,2	58,7	52,1	56,0
Diversidade cultural/imigracional	43,3	43,3	43,4	43,3	43,4
Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)	35,9	35,8	36,4	36,5	34,9
Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.)	30,0	29,4	31,5	28,3	33,1
Não acredito ter conhecimento real em nenhuma dessas	0,4	0,3	0,0	0,3	0,0
Pessoas com altas habilidades/superdotação AH/SD	0,2	0,0	0,6	0,3	0,0

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

É nítido um grande conhecimento da diversidade de gênero e da diversidade racial por parte dos respondentes em geral, totalizando 83,3% e 81,6% respectivamente. Conforme afirma Silveira (2008), a diferença de gênero talvez seja a primeira distinção entre as pessoas percebida pela humanidade, utilizada como base para a divisão sexual do trabalho. O fato de a maioria dos indivíduos participantes da pesquisa se sentirem pertencentes ao gênero feminino, ênfase no

eixo da diversidade de gênero, pode denotar o maior conhecimento desse eixo. O problema da desigualdade salarial entre homens e mulheres em um mesmo cargo foi recorrentemente citada nos comentários opcionais. Esta realidade já é debatida e questionada há muito tempo e, apesar dos avanços significativos do gênero feminino comparado há anos nas organizações (FERREIRA et al., 2015), pode-se notar que a não-equivalência na remuneração de homens e mulheres ainda é uma realidade.

É necessária a abordagem dos eixos nas empresas para evitar entraves na comunicação. Muitas pessoas não sabem a diferença entre “gênero” e “sexo”, por exemplo, distinção explicada pela autora Jaqueline Gomes de Jesus (2012), como gênero sendo social e sexo biológico. O eixo diversidade da LGBTQ+ totalizou 68,9% de conhecimento, mostrando conhecimento da identidade de gênero e orientação sexual de mais da metade dos respondentes.

Pinheiro e Gois (2013) analisaram avanços expressivos nos eixos da diversidade racial e na diversidade de gênero, os dois eixos mais conhecidos pelos sujeitos dessa pesquisa. Os autores citaram a significativa ascensão do eixo das pessoas com deficiência, eixo que possui 59% de conhecimento dos respondentes nesse estudo.

Contudo, diversidade cultural, diversidade cognitiva e a neurodiversidade podem ser considerados eixos ainda pouco conhecidos por grande parte dos respondentes, de acordo com os dados da Tabela 2, ainda que, por exemplo, diversidade cognitiva tenha sido citada na Tabela 1 como um importante eixo de pertencimento individual. Neurodiversidade e diversidade cognitiva ainda são praticamente inexploradas pela academia em Administração e pelas organizações no Brasil (SILVA-SCHRÖEDER, 2020). Houve, ainda, a menção, ainda que muito pouco expressiva, à diversidade de pessoas com altas habilidades/superdotação, compreendida também em Silva-Schröder (2020), obra sobre o tema, como uma expressão da neurodiversidade a ser considerada pela gestão de pessoas.

Em contraponto, a seguir, a Tabela 3 apresenta o quanto os respondentes percebem que os diferentes eixos citados pela pesquisa são de fato abordados pelas organizações (e seus RHs) junto a funcionários/servidores.

Tabela 3 - “Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos os que você considera que foram de fato ABORDADOS EXPLICITAMENTE JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS em algum momento, nas organizações em que você atua ou atuou. Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção que você sabe que foi abordada EXPLICITAMENTE JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS e que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas.”

Eixos/Preocupações da diversidade	Quant.(%) de sujeitos que consideram que o eixo foi explicitamente abordado - GERAL (473)	(%)Entre profissionais que NÃO atuam/ NÃO atuaram em RH (330)	(%)Entre profissionais que atuam/ atuaram em RH (143)	(%)Entre profissionais que atuam no setor privado (indústria, comércio, serviços) (307)	(%)Entre profissionais que atuam no setor público e no terceiro setor (166)
Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)	45,7	45,5	44,8	46,3	43,4
Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)	40,6	45,8	56,7	38,1	45,2
Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)	34,5	30,6	43,4	34,9	33,7
Diversidade LGBTQ+ (identidade de gênero e orientação sexual)	33,6	33,9	32,9	39,4	22,9
Nenhum eixo da diversidade	31,3	33,6	25,9	31,9	30,1
Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)	18,8	18,2	20,3	20,2	16,3
Diversidade cultural/imigracional	13,3	12,7	14,7	13,4	13,3
Diversidade religiosa	12,7	11,2	16,0	11,7	14,5
Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)	11,6	12,1	10,5	11,7	11,4
Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH etc.)	9,3	9,4	9,0	7,8	12,0
Outras (Pessoas com doenças crônicas e doenças raras como epilepsia, esclerose, HIV)	0,2	0,0	0,6	0,3	0,0

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Percebe-se, na Tabela 3, o não-atingimento de 50% em nenhum dos eixos da diversidade, ou seja, todas as preocupações citadas nesta tabela, na percepção dos funcionários, não são abordadas explicitamente junto aos funcionários na maioria das organizações dos respondentes do questionário.

As diversidades geracional, cultural, religiosa, cognitiva e a neurodiversidade não atingem nem 20%, independente do estrato de respondentes, bem como a percepção de que a organização não abordou nenhum eixo da diversidade é de em torno de 30% para qualquer estrato de respondentes. Os eixos mais abordados, com pequenas alterações na ordem em alguns dos estratos, são: diversidade de gênero, diversidade racial, pessoas com deficiência e LGBTQ+, à exceção do setor público, onde a percepção de não-abordagem de nenhum eixo (30,1%) é maior do que o entendimento de que houve abordagem específica do eixo LGBTQ+ (22,9%). Ainda, 0,2% dos respondentes citaram como eixo/preocupação que foi abordado “pessoas com doenças crônicas e doenças raras como epilepsia, esclerose, HIV”.

A não-abordagem dos eixos pelas organizações gera um sentimento de descontentamento, como no seguinte comentário: “Nas organizações em que trabalhei antes da atual o tema diversidade jamais foi abordado e isso deu espaço para relacionamentos bastante abusivos por parte da chefia. Eu mesma tive problemas com um dos meus superiores que afetou a minha percepção sobre o meu trabalho, questão que só consegui resolver anos mais tarde e me causou muito sofrimento. Vejo a pauta da diversidade como uma ferramenta de transformação dos espaços de trabalho em ambientes muito mais colaborativos e menos competitivos. Se todas as empresas focassem nesse tipo de comunicação, seria algo muito mais ‘vamos dar as mãos’ do que ‘tô pronto pra furar seu olho’ (sic)”.

Além da frustração, é notório que a falta de enfoque nos eixos pela organização gerou consequências negativas e o quanto o respondente enxerga benefícios caso os eixos forem abordados.

De outro modo, o excesso de abordagem de alguns eixos leva a algumas pessoas a terem a percepção de esquecimento de outros: “Percebo que as organizações restringem diversidade à gênero e raça e esquecem de questões como deficiência, religião, imigrantes etc.”. A partir do comentário exposto, podemos citar a categoria de discriminação reversa, presente no Cognitivismo da Psicologia Social, em que gera a crença de que as ações em prol da diversidade geram desvantagens àqueles que não são por elas beneficiados (FERNANDES et al., 2014).

A diversidade de gênero foi o eixo mais abordado nas organizações conforme os respondentes do questionário, 45,7%. Contudo, há preocupações específicas dentro do eixo que necessitam ser debatidas. As mulheres são muito estereotipadas nas empresas e associadas à ambientes familiares (GONÇALVES et al., 2016). Problema citado no comentário: “(...)existe uma preocupação em relação à possibilidade de engravidar e depois, em relação à dedicação profissional das mulheres após a maternidade.”

40,6% dos respondentes consideram que o eixo da diversidade racial foi explicitamente abordado nas empresas, porém foram citados problemas relacionados a esta inclusão: “Unir todas as causas é um problema. Existem pessoas afetadas por mais de uma causa. E quando se refere a inclusão do negro é incoerente a população negra entrar numa espécie de fila de espera, junto as outras causas. A tentativa de inclusão de negros se torna uma forma de exclusão.” O comentário correlaciona o que foi citado pelos autores Santos e Diana (2018) presentes no referencial teórico. De acordo com os autores, algumas ações voltadas para os negros não beneficiam completamente a população negra de baixa renda. Justamente por alguns grupos sociais estarem presentes em mais de um grupo social marginalizado, as ações sociais voltadas para alguns deles podem excluir outro grupo social por pertencer a algum eixo da diversidade não beneficiado pela ação. A discriminação reversa, já citada no presente tópico, acompanha as representações citadas neste parágrafo.

A atitude de rejeição categorizada pela discriminação reversa foi representada em outros comentários opcionais: “(...) Se uma empresa promove a inclusão de uma "classe" de pessoas ela automaticamente está excluindo diversas outras, talvez até mais necessitadas que aquela atendida pela proposta de inclusão. Um homem negro selecionado em um processo de cotas, por exemplo, pode estar tomando a vaga de emprego de uma mulher branca desempregada e com 3 filhos para cuidar, e talvez se você desse a preferência para esta mulher ainda assim poderia estar tirando a possibilidade de seleção de uma pessoa deficiente visual, e por aí vai. (...)”. No comentário exposto, foi manifestada a exclusão de um eixo por outro diferente. Oposto ao citado anteriormente, que trazia categorias de um mesmo eixo – população negra e população negra e pobre.

O eixo pessoas com deficiência obteve 34,5% de entendimento de que foi abordado, mas, em contrapartida, também foram citados problemas na abordagem de inclusão das pessoas com deficiência: “Trabalhei em uma empresa em que, em uma

oportunidade que tratava sobre a inclusão de PCDs, colocou todos as PCDs em um auditório para assistir a determinada palestra. No meu ponto de vista, isso é algo que precisava do envolvimento de TODOS...” percebe-se o interesse em participar do processo de integração de pessoas com deficiência, dificultada por uma barreira imposta pela empresa.

No ponto de vista do comentário citado, as políticas de inclusão e a forma como elas se dão deveriam ser abertas para todos os funcionários da empresa. As más condições de acesso foram outra lacuna citada enfrentada pelo eixo PCDs e a permanência no local de trabalho, já citada neste estudo através das abordagens de Lorenzo e Silva (2017) também foram referenciadas.

A diversidade LGBT+ teve a porcentagem de 33,6%, isto significa que 66,4% não considera que o eixo tenha sido abordado categoricamente nas empresas. A abordagem do eixo da diversidade geracional somou 18,8%, comprovando novamente que as conclusões de Pinheiro e Gois (2013) sobre ser um eixo em fase muito primitiva, que pouco se fala, ainda persistem atualmente.

4.3 PERCEPÇÕES SOBRE POLÍTICAS E AÇÕES DE DIVERSIDADE ORGANIZACIONAIS

As Tabelas 4 e 5 apresentam percepções dos pesquisados sobre as políticas e ações “propriamente ditas” de diversidade organizacional. Foi solicitado que respondessem diante de cada afirmativa com posições em uma escala de 1 a 5, sendo: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo, 3 - não concordo e nem discordo/sem condições de opinar, 4 - concordo; e 5 - concordo totalmente. As questões são de percepções gerais e não têm relação com eixos específicos de diversidade. **Todas as tabelas a seguir apresentam os dados em % (percentual).**

Tabela 4 - “Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em SILVA-SCHROEDER, 2020), sobretudo considerando as organizações em que você atuou mais recentemente”- Profissionais não-RH e RH

(G - GERAL = 473; NRH - NÃO-RH = 330; RH = 143 respondentes)	(1) <i>Discordo totalmente</i> (2) <i>Discordo</i> (3) <i>Não concordo e nem discordo</i> (4) <i>Concordo</i> (5) <i>Concordo totalmente</i>				
	Afirmativas	1	2	3	4
A organização demonstra genuína preocupação com diversidade (G)	15,6	25,4	20,7	26,4	11,8
A organização demonstra genuína preocupação com diversidade (NRH)	15,8	24,5	18,8	27,9	13,0
A organização demonstra genuína preocupação com diversidade (RH)	15,4	27,3	25,2	23,1	9,1
As políticas de gestão da diversidade são efetivas e consistentes, para além de ações isoladas (G)	20,1	32,8	21,1	19,0	7,0
As políticas de gestão da diversidade são efetivas e consistentes, para além de ações isoladas (NRH)	20,6	28,5	22,7	22,1	6,1
As políticas de gestão da diversidade são efetivas e consistentes, para além de ações isoladas (RH)	18,9	42,7	17,5	11,9	9,1
A organização comunica claramente suas políticas de diversidade (G)	22,6	30,4	18,8	19,9	8,2
A organização comunica claramente suas políticas de diversidade (NRH)	24,5	24,5	20,9	21,8	8,2
A organização comunica claramente suas políticas de diversidade (RH)	18,2	44,1	14,0	15,4	8,4
A organização dispõe de recursos e pessoas focados na diversidade (G)	24,1	27,5	17,5	20,5	10,4
A organização dispõe de recursos e pessoas focados na diversidade (NRH)	25,5	24,2	18,5	21,5	10,3
A organização dispõe de recursos e pessoas focados na diversidade (RH)	21,0	35,0	15,4	18,2	10,5
A organização desenvolve suas ações de diversidade com apoio de parcerias externas (G)	25,2	25,2	21,8	20,7	7,2
A organização desenvolve suas ações de diversidade com apoio de parcerias externas (NRH)	25,8	23,9	25,2	19,1	6,1
A organização desenvolve suas ações de diversidade com apoio de parcerias externas (RH)	23,8	28,0	14,0	24,5	9,8
A diversidade na organização tem múltiplos focos, eixos ou ênfases (G)	22,4	26,4	20,5	22,0	8,7
A diversidade na organização tem múltiplos focos, eixos ou ênfases (NRH)	23,6	25,2	20,3	22,7	8,2
A diversidade na organização tem múltiplos focos, eixos ou ênfases (RH)	19,6	29,4	21,0	20,3	9,8
As ações de diversidade possuem constância na execução (G)	24,3	29,2	22,8	16,7	7,0
As ações de diversidade possuem constância na execução (NRH)	25,5	25,2	23,6	19,1	6,7
As ações de diversidade possuem constância na execução (RH)	21,7	38,5	21,0	11,2	7,7
As ações de diversidade são constantemente avaliadas pela gestão (G)	26,4	29,4	23,9	15,6	4,7
As ações de diversidade são constantemente avaliadas pela gestão (NRH)	27,3	25,2	25,2	18,8	3,6
As ações de diversidade são constantemente avaliadas pela gestão (RH)	24,5	39,2	21,0	8,4	7,0
A organização parece se preocupar com o que as pessoas dentro dela pensam sobre diversidade (G)	22,0	26,0	21,8	21,8	8,5
A organização parece se preocupar com o que as pessoas dentro dela pensam sobre diversidade (NRH)	21,8	25,8	22,7	21,2	8,5
A organização parece se preocupar com o que as pessoas dentro dela pensam sobre diversidade (RH)	22,4	26,6	19,6	23,1	8,4

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Tabela 5 - “Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em SILVA-SCHROEDER, 2020), sobretudo considerando as organizações em que você atuou mais recentemente”- Setores privado e público

(G - GERAL = 473; PV – PRIVADO (indústria, comércio e serviços) = 307; PB – público (setor público e terceiro setor) = 166 respondentes)	(1) <i>Discordo totalmente</i> (2) <i>Discordo</i> (3) <i>Não concordo e nem discordo</i> (4) <i>Concordo</i> (5) <i>Concordo totalmente</i>				
	Afirmativas	1	2	3	4
A organização demonstra genuína preocupação com diversidade (G)	15,6	25,4	20,7	26,4	11,8
A organização demonstra genuína preocupação com diversidade (PV)	16,3	27,0	17,6	25,4	13,7
A organização demonstra genuína preocupação com diversidade (PB)	14,5	22,3	26,5	28,3	8,4
As políticas de gestão da diversidade são efetivas e consistentes, para além de ações isoladas (G)	20,1	32,8	21,1	19,0	7,0
As políticas de gestão da diversidade são efetivas e consistentes, para além de ações isoladas (PV)	21,5	30,9	20,2	19,9	7,5
As políticas de gestão da diversidade são efetivas e consistentes, para além de ações isoladas (PB)	17,5	36,1	22,9	17,5	6,0
A organização comunica claramente suas políticas de diversidade (G)	22,6	30,4	18,8	19,9	8,2
A organização comunica claramente suas políticas de diversidade (PV)	24,8	30,9	17,9	17,3	9,1
A organização comunica claramente suas políticas de diversidade (PB)	18,7	29,5	20,5	24,7	6,6
A organização dispõe de recursos e pessoas focados na diversidade (G)	24,1	27,5	17,5	20,5	10,4
A organização dispõe de recursos e pessoas focados na diversidade (PV)	25,7	28,0	16,9	17,3	12,1
A organização dispõe de recursos e pessoas focados na diversidade (PB)	21,1	26,5	18,7	26,5	7,2
A organização desenvolve suas ações de diversidade com apoio de parcerias externas (G)	25,2	25,2	21,8	20,7	7,2
A organização desenvolve suas ações de diversidade com apoio de parcerias externas (PV)	25,4	29,0	20,2	17,6	7,8
A organização desenvolve suas ações de diversidade com apoio de parcerias externas (PB)	24,7	18,1	24,7	26,5	6,0
A diversidade na organização tem múltiplos focos, eixos ou ênfases (G)	22,4	26,4	20,5	22,0	8,7
A diversidade na organização tem múltiplos focos, eixos ou ênfases (PV)	23,5	28,3	17,9	20,8	9,4
A diversidade na organização tem múltiplos focos, eixos ou ênfases (PB)	20,5	22,9	25,3	24,1	7,2
As ações de diversidade possuem constância na execução (G)	24,3	29,2	22,8	16,7	7,0
As ações de diversidade possuem constância na execução (PV)	25,7	30,0	19,9	17,6	6,8
As ações de diversidade possuem constância na execução (PB)	21,7	27,7	28,3	15,1	7,2
As ações de diversidade são constantemente avaliadas pela gestão (G)	26,4	29,4	23,9	15,6	4,7
As ações de diversidade são constantemente avaliadas pela gestão (PV)	28,3	31,6	20,8	15,6	3,6
As ações de diversidade são constantemente avaliadas pela gestão (PB)	22,9	25,3	29,5	15,7	6,6
A organização parece se preocupar com o que as pessoas dentro dela pensam sobre diversidade (G)	22,0	26,0	21,8	21,8	8,5
A organização parece se preocupar com o que as pessoas dentro dela pensam sobre diversidade (PV)	22,5	28,7	17,9	22,5	8,5
A organização parece se preocupar com o que as pessoas dentro dela pensam sobre diversidade (PB)	21,1	21,1	28,9	20,5	8,4

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A primeira afirmação retrata a preocupação genuína das organizações com a diversidade. A maioria dos sujeitos optou por discordar (discordo e discordo totalmente) da afirmativa: 41%, contra 38,2% que escolheram a opção “concordo” ou “concordo totalmente”. A diferença entre as duas porcentagens é pequena, porém significativa. Considerando o longo tempo que a diversidade vem sendo discutida e incorporada à rotina das organizações, a percepção da preocupação das empresas com os eixos da diversidade deveria representar um número consideravelmente maior do que a não percepção. Algumas pessoas não enxergam a genuinidade nas ações em prol da diversidade das empresas, as vendo apenas como instrumento de marketing, como ilustra o seguinte comentário: “Na minha opinião existe muito marketing com relação a isso por parte de algumas empresas, mas na prática não funciona, quando se olha fotos que as empresas postam em mídias, fica muito evidente que não praticam o que pregam. (...)” A percepção da falta de legitimidade das organizações com as práticas da diversidade traz dúvidas de que elas possam ser apenas cerimoniais (DOBBIN; KALEV, 2017).

Por outro lado, existe o orgulho de pertencer a empresas que demonstram preocupação genuína com a diversidade: “Melhorou muito, mas ainda são poucas empresas que são preocupadas e colocam em prática ações de diversidade realmente efetivas e tenho o privilégio de trabalhar em uma delas.”, “A última empresa que atuei foi em uma multinacional com um programa corporativo de equidade. Saber disso e notar na unidade que eu trabalhava uma diversidade de gênero e de LGBTQ+ me orgulhava bastante, especialmente porque muitos cargos de gerência são ocupados por mulheres. (...)”. É notória a boa percepção dos funcionários quando a empresa tem uma preocupação genuína com a diversidade.

Abordando a efetividade e a consistência das políticas de gestão da diversidade, presentes na segunda afirmação, é necessário enfatizar que ela somou, nos diferentes estratos, uma alta discordância e baixa concordância relacionada às demais afirmativas. Pinheiro e Gois (2013) destacam os benefícios da aplicação efetiva, consistente e não restritiva de um programa de gestão da diversidade. Todavia, um percentual expressivo (52,9%) de indivíduos não considera as políticas de gestão da diversidade efetivas e consistentes dentro de suas respectivas organizações. Ainda de acordo com os autores, com a falta de evidência dos

programas de gestão da diversidade, a empresa não retém talentos e perde em inovação.

A segunda afirmativa também versa sobre ir além das ações isoladas. É pertinente citar um comentário que se refere sobre as ações da organização serem isoladas: “Ações nas organizações sobre diversidade são muito pontuais e isoladas, depende do somente de ações de um pequeno grupo e não conseguem atingir a todos”.

A terceira afirmativa somou uma porcentagem de discordância muito próxima da segunda, talvez pelas duas afirmações apresentarem grande dependência uma da outra. A privação da clara comunicação das políticas de diversidade pode levar à sua não efetivação. A baixa total concordância com a consistência e a comunicação das políticas da diversidade, ambas com porcentagens menores que 8,5%, nas organizações pode ser um reflexo da dificuldade dos gestores em identificar as diferenças de identidade, e, por conseguinte, demandas entre os funcionários, problema apontado pelos autores Pinheiro e Gois (2013).

Alguns sujeitos respondentes do questionário postularam a falta de preparo profissional para lidar com a diversidade e a insuficiência de treinamento que as organizações oferecem. Fato ilustrado pela baixa concordância com a consistência e comunicação de políticas da diversidade.

A quarta afirmativa transcorre sobre a presença de pessoas e recursos na organização focados na diversidade. 51,6% dos respondentes discordam da afirmativa, demonstrando a falta de preparo de muitas organizações brasileiras. A falta de diálogo e de preparo foi seguidamente comentada no questionário “Faltam discussões a respeito, conversas. E não são trazer teorias prontas, mas conscientizar as pessoas. Os gestores não são preparados a lidar com conhecimento com a diversidade.” “A diversidade em algumas instituições públicas não existe. Não há um preparo do profissional para lidar com o outro profissional e com o usuário do serviço.”

De outra forma, as organizações que dispõem de recursos focados na diversidade foram vistas como desenvolvidas: “O quanto uma organização se preocupa e mobiliza efetivamente recursos para as iniciativas ligadas à diversidade, parece ser um indicador do quão desenvolvida ela é. Pois se ela possui problemas estruturais básicos ainda a serem resolvidos (de organização administrativa e financeira, por exemplo), acredito que dificilmente conseguirá colocar em pauta a inclusão e diversidade. Infelizmente (...)” De fato, organizações preocupadas com a

diversidade são vistas como avançadas e bons lugares para trabalhar, citando o exemplo da SAP, Microsoft e Ford, empresas que reformaram seus processos de recrutamento e seleção a fim de captar pessoas neurodiversas talentosas (AUSTIN; PISANO, 2017).

O apoio de parcerias externas para desenvolvimento da diversidade também foi constatado que, no geral, é pouco recorrente. Lorenzo e Silva (2017) já haviam realizado uma pesquisa que demonstrou a falta de procura por parte das empresas de serviços terceirizado simplificadoros do alcance de candidatos PCDs.

A afirmativa sobre se há múltiplos focos, eixos ou ênfases das organizações na gestão da diversidade tem em torno de 40% de discordância em qualquer dos estratos (geral, não-RH, RH).

No geral, a percepção dos respondentes em relação à diversidade nas organizações é de pouca ou nenhuma constância, pouca ou nenhuma avaliação por parte dos gestores e pouca ou nenhuma preocupação com o que as pessoas dentro dela pensam sobre diversidade. Todas possuindo uma discordância mais alta do que a concordância. Além da demonstração das porcentagens, os comentários também ilustram a falta de convicção nas ações de diversidade das empresas. “Muito discurso e poucas ações. Hoje se tornou importante para as empresas colocar o tema em pauta, pois agrega valor as organizações, entretanto, ainda falta ações concretas na maioria das empresas.”

Por fim, a oitava afirmativa disserta sobre a avaliação regular da gestão no que tange a ações de diversidade. 55,8% dos sujeitos respondentes no geral discordam de que as ações de diversidade são avaliadas constantemente pela gestão e apenas 20,3% concordam. Vale ressaltar os benefícios trazidos para as empresas e funcionários que conferem uma boa gestão de pessoas citadas nesse estudo através de pesquisas dos autores Demo, Fogaça e Costa (2018). A afirmativa abriu espaço para alguns comentários a respeito da gestão das organizações. De acordo com a percepção de parte dos respondentes, falta interesse pela gestão sobre ações da diversidade.

Para todas as afirmativas, considerando as Tabelas 4 e 5, foi possível ainda se constatar que, dentre outras percepções:

- a) diante de algumas afirmativas, há diferenças sutis de percepção entre profissionais “não-RH” e profissionais que atuam ou já atuaram em RH: a percepção dos profissionais de RH tende a acompanhar a tendência da

- percepção geral da amostra na maioria das afirmativas, mas os percentuais de resposta 2 (“discordo”) são mais altos, para quase todas as afirmações, do que os atribuídos pelos profissionais “não-RH” às mesmas afirmações;
- b) o percentual de respostas 3 (“não concordo nem discordo/sem condições de opinar”) foi mais alto entre respondentes do setor público e do terceiro setor, para várias das afirmativas;
 - c) ao mesmo tempo, à exceção da afirmativa inicial (“a organização demonstra genuína preocupação com diversidade”), em que os percentuais de percepção se encontraram um tanto divididos, nas demais alternativas apenas o setor público/terceiro setor teve percentuais de resposta 4 (“concordo”) mais altos do que os do estrato do setor privado.

4.4 RESISTÊNCIAS INDIVIDUAIS À DIVERSIDADE

O Cognitivismo da Psicologia Social, a Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo e a Teoria Neoinstitucional, à luz da pesquisa de Fernandes et al. (2014), foram as abordagens definidas para elucidar as atitudes de aceitação e de rejeição às ações organizacionais voltadas à diversidade presentes nesse estudo. Cada uma das abordagens definidas, possui categorias. O Cognitivismo da Psicologia Social tem como categoria a discriminação reversa, já citada nessa pesquisa, e o receio ao estigma. Ambas as categorias representam atitudes de rejeição. As atitudes de aceitação referentes ao Cognitivismo da Psicologia Social são a justiça social e a obtenção de ganhos. A Teoria Neoinstitucional possui como categorias de aceitação e não aceitação a assimilação e não assimilação, respectivamente. A última abordagem aqui ilustrada, Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo dispõe do interesse social como atitude de aceitação e ausência de interesse social como de rejeição. Todas as abordagens e categorias são, assim, transcorridas nessa seção com base nos estudos de Fernandes *et al* (2014), e exemplificadas.

As Tabelas 6 e 7 apresentam posturas individuais dos pesquisados com relação à diversidade em geral, independente das organizações em que atuaram. Novamente, foi solicitado que respondessem diante de cada afirmativa com posições em uma escala de 1 a 5, sendo: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo, 3 - não concordo e nem discordo/sem condições de opinar, 4 - concordo; e 5 - concordo totalmente.

Tabela 6 - “Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em FERNANDES; LOPES; OLIVEIRA; FERREIRA; WENZEL; PEREIRA, 2014), independente das organizações em que atuou” - Profissionais não-RH e RH

(G - GERAL = 473; NRH - NÃO-RH = 330; RH = 143 respondentes)	(1) <i>Discordo totalmente</i> (2) <i>Discordo</i> (3) <i>Não concordo e nem discordo</i> (4) <i>Concordo</i> (5) <i>Concordo totalmente</i>				
	Afirmativa	1	2	3	4
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (G)	1,3	3,2	3,8	30,9	60,9
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (NRH)	1,2	2,7	3,9	29,1	63,0
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (RH)	1,4	4,2	3,5	35,0	55,9
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos (G)	1,9	4,9	6,6	27,7	59,0
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos (NRH)	1,5	4,5	5,8	28,2	60,0
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos (RH)	2,8	5,6	8,4	26,6	56,6
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade (G)	1,1	3,2	8,7	31,1	56,0
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade (NRH)	0,9	3,3	9,4	30,6	55,8
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade (RH)	1,4	2,8	7,0	32,2	56,6
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política (G)	4,0	11,4	17,8	35,3	31,5
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política (NRH)	4,5	10,0	19,7	33,9	31,8
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política (RH)	2,8	14,7	13,3	38,5	30,8
Promover a diversidade contribui para combater, cada vez mais, a discriminação entre as pessoas (G)	1,3	4,0	5,5	29,8	59,4
Promover a diversidade contribui para combater, cada vez mais, a discriminação entre as pessoas (NRH)	1,2	3,6	5,8	28,5	60,9
Promover a diversidade contribui para combater, cada vez mais, a discriminação entre as pessoas (RH)	1,4	4,9	4,9	32,9	55,9
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais (G)	3,4	7,2	13,7	24,3	51,4
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais (NRH)	3,3	5,5	13,6	24,5	53,0
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais (RH)	3,5	11,2	14,0	23,8	47,6

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Tabela 7 - “Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em FERNANDES; LOPES; OLIVEIRA; FERREIRA; WENZEL; PEREIRA, 2014), independente das organizações em que atuou” – Setores privado e público

(G - GERAL = 473; PV – PRIVADO (indústria, comércio e serviços) = 307; PB – público (setor público e terceiro setor) = 166 respondentes)	(1) <i>Discordo totalmente</i> (2) <i>Discordo</i> (3) <i>Não concordo e nem discordo</i> (4) <i>Concordo</i> (5) <i>Concordo totalmente</i>				
	1	2	3	4	5
Afirmativa					
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (G)	1,3	3,2	3,8	30,9	60,9
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (PV)	1,0	2,3	2,6	32,9	61,2
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (PB)	1,8	4,8	6,0	27,1	60,2
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos (G)	1,9	4,9	6,6	27,7	59,0
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos (PV)	2,0	5,9	4,9	29,0	58,3
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos (PB)	1,8	3,0	9,6	25,3	60,2
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade (G)	1,1	3,2	8,7	31,1	56,0
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade (PV)	1,0	2,0	8,1	32,9	56,0
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade (PB)	1,2	5,4	9,6	27,7	56,0
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política (G)	4,0	11,4	17,8	35,3	31,5
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política (PV)	4,2	12,1	16,3	36,8	30,6
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política (PB)	3,6	10,2	20,5	32,5	33,1
Promover a diversidade contribui para combater, cada vez mais, a discriminação entre as pessoas (G)	1,3	4,0	5,5	29,8	59,4
Promover a diversidade contribui para combater, cada vez mais, a discriminação entre as pessoas (PV)	1,3	2,9	5,9	31,9	58,0
Promover a diversidade contribui para combater, cada vez mais, a discriminação entre as pessoas (PB)	1,2	6,0	4,8	25,9	62,0
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais (G)	3,4	7,2	13,7	24,3	51,4
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais (PV)	3,6	6,8	13,7	23,8	52,1
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais (PB)	3,0	7,8	13,9	25,3	50,0

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nenhum eixo da diversidade foi especificado nas afirmativas, concedendo a quem respondesse a liberdade de escolha e concepção. As crenças que o indivíduo possui sobre o cenário em que está posto podem servir de justificativa para as aprovações e desaprovações que possui de algo ou alguém, é o que diz a Psicologia Social (FERNANDES et al., 2014). As visões de ambiente e situações são subjetivas e inúmeras, nesta pesquisa foram levantadas as concepções de aceitação das políticas de diversidade por compreensão da geração de oportunidades iguais para as pessoas, pela crença de que grupos menos favorecidos necessitam de atenção maior para suposta equiparação com grupos mais favorecidos, o desejo de cooperação genuíno com o próximo devido a criação, formação e valores, a visão da organização como principal instaurador e afixador das políticas em prol da diversidade, a promoção da diversidade como forma de combate à discriminação e a crença de que as pessoas contempladas por ações da diversidade são tão ou mais competentes do que as demais.

A primeira afirmativa, ligada à justiça social, obteve maior conformidade (concordo e concordo totalmente), somando 91,8%. A maioria das 473 pessoas concorda que as iniciativas ligadas à diversidade ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas, ou seja, as oportunidades são vistas como desiguais entre alguns grupos sociais e as políticas de diversidade têm a competência de mudar esse cenário.

O comentário opcional a seguir demonstra o entendimento da falta de oportunidades que alguns grupos sociais possuem: “Acredito que todas as organizações devem destinar parte de suas vagas para pessoas que fazem parte dessa diversidade, pois essas pessoas existem, são capacitadas para atuar, porém não são aceitas no mercado de trabalho por falta de oportunidades e preconceitos. (...)”. Identifica-se a confiança na capacitação de pessoas pertencentes à diversidade e a falta de oportunidades a eles como uma barreira existente no mercado de trabalho, conforme exprime a justiça social.

A segunda afirmativa, relacionada à obtenção de ganhos, vai além de oportunidades equivalentes a aponta a atenção especial à indivíduos menos favorecidos socialmente. 86,7% dos indivíduos concordam ou concordam totalmente na necessidade de atenção especial a grupos desfavorecidos para a equiparação com grupo mais favorecidos. Comentários pertinentes à categoria também serão aqui elucidados: “(...)”. Não basta contratar diversidade, é necessário dar voz as pessoas e

investir em empoderamento. Ensinar os outros funcionários. Criar um suporte para as pessoas "diferentes" dentro da organização. As pessoas que saem do padrão precisam de apoio para criar mudanças, se elas sempre tiverem que lutar para se encaixar ou por que não se encaixam no status quo, as mudanças não vão acontecer." Essa fala defende o cuidado especial como forma de reparo, constando que não basta apenas contratar, deve-se manter e investir no empoderamento da diversidade.

O seguinte ponderamento relacionado ao receio ao estigma foi feito, esse versando sobre as cotas: "A obrigatoriedade de "cotas" para diversidades, onde na realidade deveria haver uma transformação cultural. O mais preocupante é a criação de funcionários segregados nas organizações em relação aos demais pelo simples fato das diversidades."

Como o citado no artigo dos autores Fernandes et al. (2014), a aceitação de ações em prol da diversidade está ligada à criação durante a formação da personalidade do indivíduo e consiste na visão de semelhança com o outro. Essa abordagem recebe o nome de Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo. Nesta pesquisa, a aceitação das iniciativas transitou por justificativas relacionadas às citadas pelo autor, como na terceira afirmativa onde são citadas a formação e os valores do sujeito como motivo do seu desejo genuíno em cooperar com os outros e promover a diversidade.

O desejo em promover a diversidade por conta da formação e valores obteve, no geral, o nível mais baixo de discordância (discordo e discordo totalmente) dentre as afirmativas, somando, na amostra geral, 4,3%. O resultado demonstra o quanto a criação é significativa para a formação do desejo de cooperar com a promoção da diversidade. A aceitação é baseada no interesse social, categoria pertencente à Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo, como no seguinte comentário: "Em nossa empresa a diversidade ocorre naturalmente, sendo a melhor forma deste tema ganhar força. Somos uma empresa do setor de beleza e cosméticos, o que é um facilitador e torna a empresa com um perfil diferente do padrão mais comum no mercado. Temos lideranças em sua maioria feminina, com forte presença do público LGBTQ+ no time de colaboradores, com diversidade racial e de gerações. Nada ocorre com planejamento ou políticas rígidas. Ninguém é forçado a nada. A diversidade simplesmente acontece pela cultura de sermos receptivos, respeitosos e amigáveis com quem quer que seja." Conforme o comentário citado, o desejo de cooperar com os outros e promover a diversidade faz parte do interím dos funcionários dessa

empresa de beleza. O desejo de cooperação pode ter vindo da criação dessas pessoas, formando um traço de sua personalidade.

A quarta afirmativa sustenta a crença do indivíduo de que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política. A afirmativa está plenamente relacionada com a Teoria Neoinstitucional, que explica os processos de aceitação ou rejeição com base no entendimento do indivíduo das políticas estabelecidas pelas empresas (FERNANDES et al., 2014). A aceitação do indivíduo depende inteiramente da maneira como a empresa comunica-se com os seus funcionários. “A última empresa que atuei foi em uma multinacional com um programa corporativo de equidade. Saber disso e notar na unidade que eu trabalhava uma diversidade de gênero e de LGBT+ me orgulhava bastante, especialmente porque muitos cargos de gerência são ocupados por mulheres. Para além da política e comunicações corporativas, nunca notei ações consistentes na minha unidade sobre diversidade, porém. Nos outros lugares que trabalhei isso também não era uma questão. Mesmo assim já noto mudanças nos processos seletivos de grandes empresas, com processos exclusivos para mulheres ou para negros, por exemplo. E acho isso ótimo!” Verifica-se como o sujeito sentiu-se satisfeito com o programa corporativo de equidade da multinacional em que atuou e o quanto isso fez ele notar diferenças nas empresas em que ele trabalhou depois.

Na afirmativa, o número de pessoas que não concordaram nem discordaram foi o maior dentre todas as afirmativas, 17,8%, condição que demonstra a incerteza dos respondentes sobre a afirmação. Alguns comentários confirmam a dúvida em relação às organizações, a falta de diálogo para a devida assimilação, “Faltam discussões a respeito, conversas. E não são trazer teorias prontas, mas conscientizar as pessoas. Os gestores não são preparados a lidar com conhecimento com a diversidade.” Por outro lado, alguns elogiam as práticas das empresas “Aceitação exige trabalho contínuo de desenvolvimento de pessoas, estar descrito nos valores da organização, formação de cultura, um código de conduta que aborde estes valores como parte inerente da cultura. E ter políticas claras que acolham todo o tipo de diferente sem distinção.” A assimilação, categoria da Teoria Neoinstitucional, advém da crença criada por intermédio de princípios e de políticas institucionais (FERNANDES et al., 2014) mas, para a assimilação, é necessário o diálogo com os funcionários ou comentários como o citado sempre ficarão na cabeça dos indivíduos.

“O que me causa preocupação é que nem sempre sei lidar com o diferente.” O comentário pode ser interpretado como uma atitude de rejeição, porém não se encaixa com nenhuma categoria das unidades de análise. Traz a necessidade de uma maior compreensão dos eixos, para que esse sentimento de “saber lidar” se torne algo natural.

Uma parcela de 5,3% dos respondentes não concorda que a promoção da diversidade ajuda a combater a discriminação entre as pessoas. Alguns têm a opinião de que as políticas ajudam a discriminar mais: “É um tema que deve ser abordado como outros de grande importância para a vida e oxigenação das empresas, porém, não concordo que este tema seja de mais valia que outros e vice-versa, haja vista que a própria discriminação acontece quando existe qualquer tipo de separação ou mesmo de benefício em detrimento a outros.” O comentário alude a rejeição de políticas da diversidade através da lente da discriminação reversa, no qual o indivíduo não aceita ações em prol da diversidade por pensar que essas ações geram desvantagens a quem não é beneficiado por elas (FERNANDES et al. 2014). Como igualmente ilustra o seguinte comentário: “Gostaria de saber a pessoa não tem talento/dom/jeito/experiência para determinada vaga, mas é contratada por conta da diversidade, isso seria justo com os demais?”.

Já a última afirmativa transcorre sobre a competência das pessoas contempladas pelas ações da diversidade em relação às demais pessoas. Na amostra geral, 75,7% dos respondentes concordam com a indicação de competência, 13,7% são neutros a essa afirmação e 10,6% discordam. A seguir a ponderação que ilustra a discordância com a afirmação “Acredito ser importante a diversidade, mas, também precisamos manter critérios de qualidade. Já tive de contratar alguém para “atender” uma cota interna que não atendia ao perfil de competências da vaga, sendo que havia candidatos mais adequados as necessidades da função, tanto que após um período o funcionário foi dispensado por desempenho. (...)”. Vale ressaltar que as empresas devem estar atentas às diversidades antes e depois da contratação, sempre cientes às necessidades dos indivíduos. Não necessariamente alguém pode adequar-se à empresa sem que a empresa se adeque a ela, deve ser algo mútuo.

Finalmente, para todas as afirmativas, considerando as Tabelas 6 e 7, foi possível ainda se constatar que, dentre outras percepções:

- a) há um alinhamento na predominância de respostas 5 (“concordo totalmente”) para todas as afirmativas e para todos os profissionais, sendo

ou não de RH; a única exceção (maioria de respostas 4 – “concordo” para a amostra geral, estrato não-RH e RH) se dá para a afirmativa “eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política”;

- b) exatamente o mesmo alinhamento ocorre ao se considerar os estratos “setor privado” e “setor público”; apenas a afirmativa “eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política”, porém, tem dois percentuais altos quase empatados de respostas 4 e 5 – “concordo” e “concordo totalmente”: respectivamente, 32,5% e 33,1%, com leve predominância, portanto, de respostas 5.

“Uma equipe diversa em todas as dimensões contribui para a cultura da inovação e pensamentos anticonvencionais.” O comentário traz uma constatação presente nos estudos de Nóbrega, Santos e Jesus (2014) de que, de fato, a diversidade contribui para a inovação. Corroborando, ainda que pouco abordado no país, como já destacado (SILVA-SCHRÖEDER, 2020), o eixo da neurodiversidade é constantemente citado quando se fala sobre inovação e criatividade (FARANI, 2021).

“Em 31 anos de profissão, nunca tive um colega preto no mesmo cargo que o meu (sempre cargos menores ou funcionários terceirizados). Nunca tive uma mulher como chefe. Como mulher, ganhava 3x menos que os colegas homens na mesma função/equipamento/carga horária e eu tinha maior grau de instrução. Tive muitos colegas homoafetivos - raríssimos casos de promoção. (...)” O comentário é de extrema importância para este estudo pois ilustra diversos dos problemas citados no referencial teórico, como por exemplo o racismo de exclusão (TESSAROLO; SILVA, 2017), a menoridade de cargos de liderança feminina (GONÇALVES et al., 2016) e a inércia em um mesmo cargo por conta da orientação sexual (BASTOS; PINHEIRO; LIMA, 2016).

Concluindo, como reforça um dos comentários: “a diversidade nas organizações é um ponto positivo pois melhora a competitividade e, além disso, o lucro das empresas.” De fato, estudos comprovam que a diversidade realmente traz benefícios para as organizações em questões de novas oportunidades e questionamentos (FERNANDES; ZANELLI, 2006) e maior produção e criatividade (FERREIRA et al., 2015). É inegável que os benefícios trazidos pela diversidade são

enxergados por grande parte das pessoas respondentes do instrumento de coleta de dados dessa pesquisa, visto que os comentários elogiando ações da diversidade foram recorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico, expondo todas as dificuldades encontradas em cada eixo da diversidade, foi possível o conhecimento macro dos eixos da diversidade presentes neste estudo, sendo necessário, futuramente, um maior aprofundamento da análise de cada um em diferentes contextos organizacionais, sobretudo dos eixos menos conhecidos e estudados, sobretudo porque, dentre outras razões, a rejeição das ações em prol da diversidade pode dar-se pela falta de conhecimento dos indivíduos.

No que concerne aos objetivos deste trabalho, tanto o geral quanto os específicos, todos foram atingidos. Os resultados permitiram conhecer os enfoques, percepções e resistências individuais dos profissionais brasileiros em relação à diversidade e os seus eixos nas organizações. Foi possível identificar o conhecimento sobre os eixos, assim como o sentimento de pertencimento dos respondentes a algum ou mais deles, a abordagem explícita das organizações junto aos funcionários quanto à diversidade e como ela é tratada nas organizações e a execução da caracterização das ações de aceitação e resistências individuais das ações em prol da diversidade.

Aparentemente os respondentes estão, em uma análise geral, familiarizados com metade dos enfoques da diversidade citados, principalmente diversidade de gênero, racial, LGBTQ+ e pessoas com deficiência. A diversidade cultural, a diversidade cognitiva e a neurodiversidade são os eixos com os quais há a menor familiarização. Nos comentários foi citado o interesse em entender melhor cada um desses eixos. As percepções de pertencimento dos indivíduos nos diferentes estratos aos diferentes eixos oscila, em sua maioria, entre percentuais de 20 e 30%, à exceção da diversidade de gênero, com percentuais mais altos, e possivelmente por conta da predominância de respondentes do gênero feminino entre respondentes.

Já a abordagem explícita das organizações sobre os eixos da diversidade não pôde ser considerada ampla, pois não atingiu nem 50% para os eixos aqui citados, nem mesmo para os considerados mais conhecidos/abordados. Percebe-se que falta, por parte das organizações em geral, um diálogo maior sobre a diversidade. O interesse no enfoque dos eixos nas organizações foi constantemente citado nos comentários, comprovando a disposição das pessoas em aprender, participar e colaborar com as ações da diversidade nas empresas.

Em geral, a genuinidade da organização em relação às ações da diversidade é muito bem-vista, gerando no indivíduo um sentimento de orgulho e uma visão da organização como desenvolvida. Por outro lado, quando a política de diversidade é notada apenas como “uma ação de marketing”, a organização perde a admiração dos funcionários. A consistência, efetividade e a comunicação das políticas em prol da diversidade são ainda escassas, de acordo com os participantes da pesquisa, e, de forma geral, a percepção dos indivíduos sobre como as organizações lidam com a diversidade é de que a gestão da diversidade ocorre de forma falha, contendo erros que precisam ser melhorados.

Contudo, as percepções individuais quanto a diversidade e sua gestão são animadoras. Em sua maioria, elas demonstram a vontade de ajudar, a visão de necessidade de equiparação de grupos sociais desfavorecidos, a boa interpretação de empresas que já adotam ações em prol da diversidade e o entendimento da competência daqueles que são beneficiados pelas políticas a favor da diversidade.

Os comentários opcionais foram de extrema importância para este estudo, visto que trouxeram exemplos de situações vividas nas empresas expressando as atitudes de aceitação presentes nas categorias da justiça social, obtenção de ganhos, interesse social e assimilação. Igualmente, os exemplos serviram para expressar atitudes de rejeição com base nas categorias de discriminação reversa, receio ao estigma, ausência de interesse social e não assimilação.

É perceptível que as políticas em prol da diversidade devem existir e estarem atentas às suas falhas buscando formas de melhorar. Foram citadas falhas até mesmo quando as políticas são implantadas nas empresas. A percepção da falta de interesse genuíno das organizações em prol da diversidade foi a lacuna mais citada, demonstrando que muita coisa precisa ser melhorada ainda na gestão e comunicação das empresas.

Como já ressaltado, a resistência às políticas da diversidade pode dar-se, muitas vezes, pela falta de conhecimento das pessoas em relação aos eixos da diversidade, sendo necessário maiores estudos e abordagens dentro das organizações. Por outro lado, muitas pessoas demonstraram interesse em participar, contribuir e saber como as ações da diversidade funcionam. O interesse social existe na maioria dos sujeitos dessa pesquisa, o que constitui um passo importante para avançarmos em questões de equidade entre todos os eixos.

Encerrando as considerações finais, é necessário citar algumas limitações do estudo e possíveis potencialidades e sugestões para estudos futuros. A pesquisa obteve um considerável número de respostas, entretanto, considerando o tamanho do tema abordado e todas as suas articulações, seria necessário um estudo mais abrangente que englobasse mais pessoas de diferentes regiões do Brasil, tendo em vista as limitações da amostra mencionadas na Metodologia (predominância de respondentes das Regiões Sul e Sudeste, graduados e pós-graduados, trabalhadores do setor de serviços).

Adicionalmente, infere-se que a predominância de população graduada ou pós-graduada entre os respondentes, bem como a predominância de respondentes atuantes no setor econômico de serviços, também podem ter sido determinada pelo alcance das mesmas redes, principalmente em redes sociais profissionais como o *LinkedIn*, por exemplo, fato já mencionado na Metodologia. Neste sentido, reiterando, tais limitações não chegam a inviabilizar a análise dos resultados, porém podem trazer certos vieses que precisam ser ponderados, até mesmo, em replicações futuras do estudo.

Os eixos da diversidade são inúmeros, assim como as teorias por trás das atitudes de aceitação ou rejeição, e aqui foram tratadas de apenas algumas. Por fim, com relação aos problemas citados nos comentários opcionais, seria necessário um estudo mais aprofundado de cada um dos problemas citados, visando obter respostas do motivo pelo qual alguns estão presentes há tanto tempo nas organizações, na percepção dos pesquisados.

REFERÊNCIAS

ADELMAN, M. et al. Travestis e transexuais e os outros: identidade e experiências de vida. **Revista Gênero**, v. 4, n. 1, p. 65–100, 2003.

ADLER, A. Superioridad e interessocial: una coleccion de sus últimos escritos. Trad. Maria Martinez Penalosa. **Mexico: Fondo de Cultura Economica**, 1968.

AHMED YOUNIS, R. A. Cognitive Diversity and Creativity: The Moderating Effect of Collaborative Climate. **International Journal of Business and Management**, v. 14, n. 1, p. 159, 2018.

ALMEIDA, C. B. de; VASCONCELLOS, V. A.. Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo? **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 302-333, set. 2018.

ANDRADE, T. A.; TEIXEIRA, I. J, C. Discriminação e Intolerância Religiosa frente ao Ambiente de Trabalho. **Revista Reflexão e Crítica do Direito**, v. 8, n. 1, p. 61-78, 2020.

AUSTIN, R. D.; PISANO, G. P. Neurodiversity as a competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 2017, n. May-June, p. 9, 2017.

BAGGIO, J. A. et al. The importance of cognitive diversity for sustaining the commons. **Nature Communications**, v. 10, n. 1, 2019.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**, n. 123, p. 544–561, 2015.

BASTOS, E. M.; PINHEIRO, M. S.; LIMA, T. C. B. DE. Orientação sexual e inclusão: um estudo de caso em organização varejista de Fortaleza. *Revista de Psicologia*, v. 7, n. 1, p. 165–180, 2016.

BONACCIO, S. et al. The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. **Journal of Business and Psychology**, v. 35, n. 2, p. 135–158, 2020.

BRASIL. LEI N° 12990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2014/Lei/L12990.htm. Acesso em: 14 mar. 2021.

BRÎNZEĂ, V. Encouraging Neurodiversity in the Evolving Workforce the Next Frontier

To a Diverse Workplace. **Scientific Bulletin – Economic Sciences**, v. 18, n. 3, p. 13–25, 2019.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.

CHAN, F. et al. Company Characteristics, Disability Inclusion Practices, and Employment of People with Disabilities in the Post COVID-19 Job Economy: A Cross Sectional Survey Study. **Journal of Occupational Rehabilitation**, n. December 2007, 2020.

DAMASCENO, M. G.; ZANELLO, V. M. L. Saúde Mental e Racismo Contra Negros: Produção Bibliográfica Brasileira dos Últimos Quinze Anos. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 38, n. 3, p. 450–464, 2018.

DANTAS, J. V. D.; GOMES FILHO, A. D. S. Diversidade de Gênero no Mercado de Trabalho / Gender Diversity in the Labor Market. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 48, p. 26–39, 2019.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250–263, 2018.

DOBBIN, F.; KALEV, A. Are Diversity Programs Merely Ceremonial? Evidence-Free Institutionalization. p. 808–828, 2017.

DYER, O. Covid-19: Black people and other minorities are hardest hit in US. **BMJ (Clinical research ed.)**, v. 369, n. April, p. m1483, 2020.

EDUCA IBGE, 2019. Cor ou Raça. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 13 mar. 2021.

ESTADÃO. Como evitar conflito geracional no trabalho, 2019. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/como-evitar-o-conflito-geracional-no-trabalho/>. Acesso em: 25 fev. 2021.

EXECUTTIVE RH, 2018. Diversidade cognitiva. Disponível em: <https://executtiverh.com.br/blog/diversidade-cognitiva/>. Acesso em: 29 abr. 2021.

EXTRA. Intolerância religiosa reduz chances no mercado de trabalho, 2015. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia/emprego/intolerancia-religiosa-reduz-chances-no-mercado-de-trabalho-15876508.html>. Acesso em: 29 abr. 2021.

FARANI, C. Precisamos Falar Sobre Neurodiversidade (Revista Forbes, 11 de janeiro de 2021). Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/01/camila-farani-precisamos-falar-sobre-neurodiversidade/>. Acesso em: 6 mar. 2021.

FERNANDES, F. R.; LOPES, F.M.; OLIVEIRA, G.A.; FERREIRA, T.S.; WELZEL, E.; PEREIRA, J.B.C. Atitudes de aceitação e rejeição de indivíduos às ações organizacionais em prol da diversidade da força de trabalho. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 1, p. 19–29, 2014.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55–72, 2006.

FERREIRA, A. L. G. Gestão Intercultural: A Adaptação De Expatriados Brasileiros Em Portugal. **E-Revista de Estudos Interculturais do CEI – ISCAP**, v. 4, p. 9–15, 2017.

FERREIRA, J. B. et al. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45, 2015.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000

FREITAS, H. M. R. et al. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./ set. 2000.

FREITAS, E. M. DE; ZAMBON, M. S.; AUGUSTI, V. M. Desafios da Gestão no Uso de Novas Tecnologias Pelas Organizações Frente à Diversidade Cultural Brasileira. **Teoria & Prática: Revista de Humanidades, Ciências Sociais e Cultura**, v. 2, p. 14–28, 2020.

FREITAS, M. E. Diversidade: uma realidade incômoda. **GVExecutivo**, Reinvenção das Empresas, v.15, n. 2, jul/dez 2016.

GASQUE, K. C. G. D. Teoria fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória. In: **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. [s.l: s.n.]. p. 83–118.

GONÇALVES, E. B. DO P. et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95, 2016.

GREEN, A. et al. Male Gender Expression Conflict Between Baby Boomers and Millennials Male Gender Expression Conflict Between Baby Boomers and Millennials. **Pepperdine Journal of Communication Research**, v. 7, n. 6, 2019.

IBGE. IBGE mostra as cores da desigualdade, 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/21206-ibge-mostra-as-cores-da-desigualdade>. Acesso em: 6 mar. 2021.

IDC. Mercado de TIC deve crescer 4,9% no Brasil em 2020, segundo a IDC Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA46093420>. Acesso em: 9 set. 2020.

IRIGARAY, H. A. R. Identidades sexuais não-hegemônicas: a inserção dos travestis e transexuais no mundo do trabalho sob a ótica Queer. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010, 6.

IRIGARAY, H. A. R., SARAIVA, L. A. S., CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 2010.

JAESCHKE, J.; TEIXEIRA, E. B. Diversidade Geracional E a Gestão De Pessoas: Um Estudo Comparativo Entre Organizações Brasileiras E Alemãs. **Revista GESTO**, p. 34, 2015.

JEMIMA, R. T. N.; KUSUMADMO, E. Identifying Strategies to Minimize Intergenerational Conflict in Workplace Universitas Atma Jaya Yogyakarta. **Kinerja**, v. 23, n. 1, p. 67–75, 2019.

JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos**. Brasília, 2012. Disponível em: <https://www.dive.sc.gov.br/conteudos/agrivos/publicacoes/ORIENTACOES SOBRE IDENTIDADE DE GENERO CONCEITOS E TERMOS 2 Edicao.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2021.

KAMALES, N.; KNORR, H. Leaders With Managing Cultural Diversity and Communication . **Asia Pacific Journal of Religions and Cultures**, v. 3, n. 1, 2018.

KAMERÂDE, D. et al. A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being? **Social Science and Medicine**, v. 241, n. February, 2019.

KELLY, A.; SOUZA, C. DE; PEREIRA, J. R. "Bota a Cara no Sol": O Silêncio e a Resistência na Empregabilidade LGBT " Facing a Challenge , Don 't be Shy ": Silence and Resistance in LGBT Employability: p. 1–22, 2020.

KETZER, L. S. H. et al. Imigração , identidade e multiculturalismo nas organizações brasileiras. p. 679–696, 2018.

LINKEDIN. Pesquisa Proud At Work, 2019. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/pt-br/talent-solutions-lodestone/body/pdf/ProudAtWork eBook VF LinkedIn.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

LORENZO, S. M.; SILVA, N. R. Contratação de Pessoas com Deficiência nas Empresas na Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 23, p. 345–360, 2017.

LOURO, G. L. Teoria queer: uma política pós-identitária para a educação. **Revista Estudos Feministas**, v. 9, n. 2, p. 541–553, 2001.]

LOPES, B. B.; SILVA, P. E. DA; CRUZ, P. A. D. Trabalho e intolerância religiosa: um estudo sobre a Problemática do preconceito contra praticantes de religiões de matriz africana no ambiente organizacional. **Doxa: Revista Brasileira De Psicologia E Educação**, v. 22, n. esp. 1, p. 329–346, 2020.

MAPA DE TALENTOS, 2020. A diversidade cognitiva e o DNA da inovação. Disponível em: <https://mapadetalentos.com.br/portal/index.php/pt/blog-pt/351-a-diversidade-cognitiva-e-o-dna-da-inovacao#:~:text=Diversidade%20cognitiva%20%C3%A9%20a%20inclus%C3%A3o,porque%20pensam%20de%20maneira%20diferente>. Acesso em: 29 abr. 2021.

MAROTTI, J. et al. Amostragem em Pesquisa Clínica: Tamanho da Amostra. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, v. 20, n. 2, p. 186–194, 2008.

MATOS, C. C. DE S. A.; TOURINHO, F. S. V. Saúde da População Negra: como nascem, vivem e morrem os indivíduos pretos e pardos em Florianópolis (SC). **Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade**, v. 13, n. 40, p. 1–13, 2018.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, 2021. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/diversidade/> Acesso em: 28 jan. 2021.

MITCHELL, R.; NICHOLAS, S. Knowledge creation in groups: The value of cognitive diversity, transactive memory, and openmindedness Norms. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM**, v. 4, n. 1, p. 326–333, 2005.

MOURA, R. G.; LOPES, P. D. L. Comportamento organizacional frente a diversidade: a inclusão de travestis e transexuais no mercado de trabalho. **Xiv Seget**, p. 16, 2017.

MOURA, R. G.; LOPES, P. DE L. O preconceito e a discriminação de transgêneros no processo de recrutamento e seleção de pessoal: uma revisão bibliográfica. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, p. 15, 2014.

MULLER, M. I.; KNAUTH, D. R. Desigualdades no SUS: o caso do atendimento às travestis é 'babado'!. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 2, p. 1-16, 2008.

MUSSI, R. F. DE F. et al. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista Sustinere**, v. 7, n. 2, 2019.

NETSUPPORT. Os desafios para mulheres na TI, 2018. Disponível em: <https://netsupport.com.br/blog/os-desafios-para-mulheres-na-ti/>. Acesso em: 8 out. 2020.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. DE. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. p. 194–209, 2014.

NUNES, I. M.; FELIX, B.; PRATES, L. A. Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil. **Revista de Administração**, v. 52, n. 3, p. 219–232, 2017.

OLHAR DIGITAL. Vagas para o setor de tecnologia da informação crescem 63% em um ano, 2020. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/coronavirus/noticia/vagas-para-o-setor-de-tecnologia-da-informacao-crescem-63-em-um-ano/107815>. Acesso em: 8 out. 2020.

PANIZA, M. D. R. Entre a Emergência, a Submersão e o Silêncio: LGBT como Categoria de Pesquisa em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 13-27, 2020.

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, 2013.

PINTO, J. P.; LOURAU, J. UM BREVE PENSAR SOBRE O RACISMO NO BRASIL. p. 619–638, 2020.

POLITIZE. O que é globalização, 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/globalizacao-o-que-e/#:~:text=A%20globaliza%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20um%20processo,se%20ampliaram%20para%20outras%20na%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 13 mar. 2021.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais** Livro - **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**, 2013.

SANTOS, A. P. DOS; DIANA, G. M. O perfil racial nos quadros da administração pública no Brasil: um primeiro balanço dos efeitos da reserva de vagas para negros em uma organização de segurança pública. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 4, p. 951–982, 2018.

SANTOS, J.; SANTANA, A.; ARRUDA, G. Diversidade Nas Organizações : Inclusão Social Ou Estratégia Competitiva ? **Psicologia.pt**, p. 1–13, 2018.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. DOS R. Políticas de Diversidade: Uma questão de discurso? **Rae**, v. 49, n. 3, p. 337–348, 2009.

SCHILPZAND, M. C.; MARTINS, L. L. Cognitive diversity and team performance: The roles of team mental models and information processing. **Academy of Management 2010 Annual Meeting - Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research, AOM 2010**, 2010.

SILVA, A. A. B. DA; LEITÃO, A. S.; DIAS, E. R. O caminho da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: onde estamos? **Revista Opinião Jurídica (Fortaleza)**, v. 14, n. 18, p. 13, 2016.

SILVA, J. T. et al. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 43–62, 2020.

SILVA, M. C. C.; NASCIMENTO, G. D. C. Racismo institucional: da perpetuação da discriminação racial, às formas de enfrentamento do grupo de trabalho de combate ao racismo do ministério público de Pernambuco. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 8737–8762, 2019.

SILVA, N. L. P.; FURTADO, A. V.; ANDRADE, J. F. C. M. A Inclusão no trabalho sob a perspectiva das pessoas com deficiência intelectual. **Temas em Psicologia**, v. 26, n. 2, p. 1003–1016, 2018.

SILVA, T. J. DE A.; PACHECO, T. P. AS CONSEQUÊNCIAS PSICOSSOCIAIS DO DESEMPREGO. n. 69, [s.d.].

SILVA-SCHRÖEDER, C. A diversidade invisível: as pessoas AH/SD e a vida profissional. Amazon: Independently Publisher, 2020.

SILVEIRA, R. M. G. Diversidade de Gênero - Mulheres. **Direitos Humanos**, 2008.

SOARES, A. P.; SANDER, A. a Diversidade Nas Organizações E Os Obstáculos Na Ascensão Profissional. **Revista Metodista de Administração do Sul**, v. 3 n.4, p. 39–77, 2018.

SILVA, L. Gestão da Diversidade Religiosa no Ambiente De Trabalho: uma ferramenta para evitar a violência por motivos religiosos no âmbito laboral. **UNITAS-Revista Eletrônica de Teologia e Ciências das Religiões**, v. 6, n. 1, p. 190-209, 2018.

SIMÕES, A. DOS S. M.; SALAROLI, T. P. O retrato da intolerância religiosa no Brasil e os meios de combatê-la. **Revista Unitas**, v. 5, n. Funpa C, p. 412–430, 2017.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade E Identidade Gay Nas Organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - ISSN: 1679-1827**, v. 4, n. 3, 2010.

STEFFENS, M. C.; VILADOT, M. A.; SCHEIFELE, C. Male majority, female majority, or gender diversity in organizations: How do proportions affect gender stereotyping and women leaders' well-being? **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. MAY, p. 1–13, 2019.

SUTHERLAND, A. **Time to celebrate neurodiversity in the workplace**. Acas, 2016.

TESSAROLO, F. M.; SILVA, N. E. DA. **Claros Ou Escuros: Um Passeio Pela História Do Racismo No Brasil**. v. 13, p. 37–44, 2017.

TSAI, F. S. et al. Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective. **Asia Pacific Management Review**, v. 23, n. 1, p. 53–59, 2018.

UNB NOTÍCIAS. Equidade de gênero e direito das mulheres em pauta, 2018. Disponível em: <https://noticias.unb.br/112-extensao-e-comunidade/2338-equidade-de-genero-e-direito-das-mulheres-em-pauta>. Acesso em: 27 fev. 2021.

VELASCO, M.; SANSONE, C. Resistance to diversity and inclusion change initiatives: Strategies for transformational leaders. **Organization Development Journal**, v. 37, n. 3, p. 9–20, 2019.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88–98, 2016.

VERGARA, S. C. Réplica 2 - análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 761–765, 2011.

VERKUYTEN, M.; YOGEESSWARAN, K.; ADELMAN, L. Intergroup Toleration and Its Implications for Culturally Diverse Societies. **Social Issues and Policy Review**, v. 13, n. 1, p. 5–35, 2019.

YEARBY, R.; MOHAPATRA, S. Law, structural racism, and the COVID-19 pandemic. **Journal of Law and the Biosciences**, v. 7, n. 1, p. 1–20, 2020.

ZANELLA, L. C. H. (2009). **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO – DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ENFOQUES,
PERCEPÇÕES E RESISTÊNCIAS INDIVIDUAIS DE PROFISSIONAIS NO BRASIL**



Diversidade nas organizações: enfoques, percepções e resistências individuais de profissionais no Brasil

Olá, somos do Grupo de Pesquisa NAVI - UFRGS e temos interesse em saber como você percebe questões relacionadas a diversidade, seja você ou não profissional de RH, esteja você pessoa empregada ou não, seja pessoa estagiária, terceirizada, empreendedora, etc.

A pesquisa é conduzida pela graduanda Luisa Vargas da Silva e orientada pela Professora Dra. Christine da Silva Schröeder (UFRGS). Contato para esta pesquisa: gnavi@ufrgs.br.

O objetivo é identificar, junto a profissionais que atuam no Brasil, as ênfases, ou preocupações, da gestão da diversidade de que têm conhecimento, bem como as suas percepções individuais sobre diversidade e os possíveis pontos de resistência individual à implementação de D&I (diversidade e inclusão) nas organizações.

A amostra é qualificada por acessibilidade e conveniência, então pessoas que atuam em qualquer lugar do Brasil podem participar. Nossa análise será posteriormente refinada conforme o alcance dos diferentes perfis das pessoas respondentes.

O preenchimento deste instrumento deve consumir no máximo 5 a 7 minutos do seu tempo. São apenas 12 questões, todas objetivas, havendo mais uma única questão dissertativa que é de resposta OPCIONAL.

Os resultados da pesquisa servirão para realização de estudo acadêmico, no formato de artigo, que posteriormente se pretende divulgar em veículos acadêmicos de acesso totalmente gratuito à população. Assim, você terá acesso aos dados da nossa pesquisa tão logo ela consiga ser publicada.

IMPORTANTE:

1. Você e sua organização não serão identificados em nenhum momento (não temos interesse em identificar empresas);
2. Todos os dados coletados pelas respostas serão utilizados de forma global e anônima;
3. Você pode desistir a qualquer momento, bastando não clicar em "enviar" ao final deste formulário.

Agradecemos pela sua participação!

DICA: Para melhor visualização das questões, se estiver preenchendo usando o celular, habilite, no seu navegador, o modo "exibir como computador/desktop".

*Obrigatório

1. Setor da economia em que você atuou por último/ainda atua: *

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Setor Público
- Terceiro Setor

2. Gênero com o qual se identifica: *

- Masculino
- Feminino
- Agênero
- Nenhuma das opções acima

3. Região do País em que reside: *

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul

4. Idade: *

- Menos de 18 anos
- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Mais de 55 anos

5. Formação: *

- Ensino fundamental, em andamento ou completo
- Ensino médio, em andamento ou completo
- Graduação (qualquer modalidade), em andamento ou completa
- Pós-graduação (qualquer nível), em andamento ou completa

6. Neste momento, você está: *

- Como pessoa funcionária/empregada/servidora
- Como pessoa estagiária
- Buscando recolocação
- Empreendendo
- Outra situação (em licença ou qualquer outra que não as acima)

7. Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos os que você considera que CONHECE/ENTENDE de forma, a seu ver, suficiente. Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção que você CONHECE que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas. *

- Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)
- Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)
- Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)
- Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)
- Diversidade cultural/imigracional
- Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)
- Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.)
- Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)
- Diversidade religiosa
- Outro: _____

8. Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos os que você considera que foram de fato **ABORDADOS EXPLICITAMENTE JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS** em algum momento, nas organizações em que você atua ou atuou. Ainda, na opção **OUTRO**, você pode informar qualquer opção que você sabe que foi abordada **EXPLICITAMENTE JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS** e que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas. *

- Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)
- Diversidade LGBTQ+ (identidade de gênero e orientação sexual)
- Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)
- Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)
- Diversidade cultural/imigracional
- Diversidade cognitiva (estilos, ideias e personalidades diferentes)
- Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.)
- Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)
- Diversidade religiosa
- Nenhum eixo da diversidade foi abordado explicitamente nas organizações onde atuei
- Outro: _____

9. Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos aqueles de que você **SE SENTE PARTE** (independente do quanto as organizações em que você atuou abordaram ou não esta preocupação). Ainda, na opção **OUTRO**, você pode informar qualquer opção da qual você **SE SENTE PARTE** que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas. *

- Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)
- Diversidade LGBTQ+ (identidade de gênero e orientação sexual)
- Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)
- Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)
- Diversidade cultural/imigracional
- Diversidade cognitiva (estilos, ideias e personalidades diferentes)
- Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.)
- Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)
- Diversidade religiosa
- Nenhum, de forma alguma
- Não sei responder/não quero responder
- Outro: _____

10. Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em SILVA-SCHROEDER, 2020), sobretudo considerando as organizações em que você atuou mais recentemente: *

Referência: SILVA-SCHRÖEDER, C. A diversidade invisível: as pessoas AH/SD e a vida profissional. Amazon: Independently Publisher, 2020.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo/sem condições de opinar	Concordo	Concordo totalmente
A organização demonstra genuína preocupação com diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As políticas de gestão da diversidade são efetivas e consistentes, para além de ações isoladas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização comunica claramente suas políticas de diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização dispõe de recursos e pessoas focados na diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização desenvolve suas ações de diversidade com apoio de parcerias externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A diversidade na organização tem múltiplos focos, eixos ou ênfases	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ações de diversidade possuem constância na execução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As ações de diversidade são constantemente avaliadas pela gestão	<input type="radio"/>				
A organização parece se preocupar com o que as pessoas dentro dela pensam sobre diversidade	<input type="radio"/>				

11. Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção (questões com base em FERNANDES; LOPES; OLIVEIRA; FERREIRA; WENZEL; PEREIRA, 2014), independente das organizações em que atuou: *

Referência: FERNANDES, F.R.; LOPES, F.M.; OLIVEIRA, G.A.; FERREIRA, T.S.; WENZEL, E.; PEREIRA, J.B.C. Atitudes de aceitação e rejeição de indivíduos às ações organizacionais em prol da diversidade no trabalho. Revista Gestão Organizacional, v.7, n.1, jan./abr.2014, p.19-29.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo/sem condições de opinar	Concordo	Concordo totalmente
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Promover a diversidade contribui para combater, cada vez mais, a discriminação entre as pessoas

Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais

12. Você é profissional que atua ou já atuou em RH/Gestão de Pessoas? *

- Sim, atuo no momento em RH/GP
- Não atuo, mas já atuei em RH/GP no passado
- Não atuo e nunca atuei em RH/GP

13. OPCIONAL: De forma livre, o que você gostaria de nos dizer sobre diversidade nas organizações? O que lhe causa preocupação, dúvidas, interesse?

Sua resposta

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.