

# **DIVERSIDADE E INCLUSÃO: ENTENDA A DIFERENÇA E COMO PROMOVER NAS EMPRESAS**

**Ellen Eduarda Santos Mota**  
**Co-orientador; Paulo Henrique da Silva Souza**

## **RESUMO**

Há tempos a preocupação com a diversidade é debatida em nossa sociedade e, nas empresas e organizações, não é diferente. Por exemplo, o artigo 93 da Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991, assegura que “A empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência...”, no entanto, aplicar a diversidade e inclusão nas empresas vai muito além. Abrir as organizações para a diversidade atinge fatores como: Construção social, idade, nacionalidade, posição social e orientação social. Vai além de respeitar as diferenças, estamos em um mercado cada vez mais globalizado. Uma equipe com perfis diversificados é rica em talentos, melhora os resultados e também contribui para o sucesso empresarial.

**Palavras chave:** Diversidade, Inclusão, Diferenças.

## **1. INTRODUÇÃO**

Esse estudo foi feito com base no tema “diversidade e inclusão”, nas organizações, e o grande impacto e benefício que isso causa nas pessoas pertencentes a uma empresa. Para isso foi usada uma empresa fictícia, a O11ZE (Onze) CORPORATION, empresa responsável por criar jogos. Um estudo de caso foi feito usando de base metodologias já usadas em outras empresas de grande porte.

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

Mostrar como a diversidade e inclusão é benéfica para as empresas com metodologias simples e modernas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo trata da revisão bibliográfica dos principais conceitos que tem relação com o tema abordado nesse artigo: a diversidade e inclusão, diferenças e como promover nas empresas.

### **2.1 DIVERSIDADE E INCLUSÃO: ENTENDA A DIFERENÇA, DEFINIÇÕES E COMO ISSO É VISTO NO AMBIENTE CORPORATIVO.**

A sociedade é composta pela diversidade, a qual pode ser definida como mix de identidade dos indivíduos convivendo em um cenário social. (FLEURY, 2000).

O conceito de diversidade baseia-se no modo como as pessoas se diferem entre si, tanto no aspecto pessoal como nos elementos conectados com a instituição que a pessoa atua. Dessa forma, é um conceito multidimensional, possuindo características visíveis ou não visíveis como: geração, capacidades físicas e mentais, orientação sexual, religião, étnico-racial, classe social, gênero, família, política, regional, profissional, entre outras (MACCALI et al., 2015). A diversidade possui diferentes significados para os indivíduos, porém um estudo com 180 gerentes corporativos espanhóis apontou três tipos de diversidade em comum: demográfica (gênero, orientação sexual raça, entre outros), experiencial (hobbies, afinidades e habilidades) e cognitiva (maneira de pensar sobre as coisas e abordagem de problemas). (ANCA; ARAGÓN, 2018).

Os conceitos de sexo e gênero possuem significados diferentes, sendo que o primeiro se baseia na condição física que difere a fêmea e o macho. Enquanto o segundo é referente a uma construção de papéis sociais para mulheres e homens, não atrelados exclusivamente ao sexo, mas sim, aos comportamentos, atitudes e atributos entendidos como coerentes por cada sociedade tanto para homens quanto mulheres por meio da socialização (TOLEDO, 2017). No mercado de trabalho ao longo dos anos ocorreu a inserção da mulher no ambiente empresarial que vem conquistando seu espaço. Nesse contexto, a ONU Mulheres possui iniciativas como WEPs (Women's Empowerment Principles) (ONU Mulheres, 2017) e o movimento HeForShe, ambos adotados por organizações dispostas a promover a equidade de gênero e empoderamento feminino (ONU Mulheres 2014).

De acordo com o Censo Demográfico 2010, 23,9% da população brasileira possui algum nível de comprometimento funcional (IBGE, 2010). O termo deficiência significa a perda permanente ou total de uma das funcionalidades do corpo. O Decreto 3298/89 dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e define cada tipo de deficiência: física, auditiva, visual e mental. Também podendo haver a deficiência múltipla sendo a associação de duas ou mais deficiências (BRASIL, 1999).

As Pessoas com Deficiência (PCD) passaram a serem incluídas pelas suas potencialidades, a partir de 1990 as empresas passaram a realizar a inclusão dos mesmos pela gestão da diversidade (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006).

O Decreto 8.727/16 define identidade de gênero como a forma que um indivíduo se identifica em relação ao feminino e masculino, não sendo necessariamente igual ao sexo atribuído no nascimento. Podendo também haver modificações do corpo funcionais ou na aparência como vestimenta e modo de falar (BRASIL, 2016). A identidade de gênero evoluiu de gênero feminino e masculino para uma autodenominação a fim de abranger as pessoas que não se identificam como homens ou mulheres. “Orientação sexual pode referir ao sexo daqueles a quem se é sexualmente e romanticamente atraído” (MOLEIRO; PINTO, 2018).

No contexto empresarial ainda é comum que pessoas prefiram não demonstrar sua identidade, a fim de protegerem-se. Um estudo analisou 65 indivíduos enquadrados no grupo de Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais (LGBT), verificou-se que muitas pessoas desse público possuem dificuldade de conseguir um emprego e manter o trabalho, tendo mais sucesso por meio do anonimato (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

## 2.2 BENEFÍCIOS DE UM AMBIENTE CORPORATIVO DIVERSIFICADO

Cada vez é mais comum o ambiente corporativo abranger profissionais heterogêneos, elevando o convívio da diversidade, seja pelo gênero, sexo, idade, raça ou cultura (HANASHIRO, 2007). A gestão da diversidade é uma ferramenta que eleva a competitividade das companhias, potencializando os negócios. Essa pode aprimorar a gestão de talentos e apoiar na resolução de problemas focados no longo prazo (RAHIM; OLUWAFEMI; AFOLABI, 2017). A diversidade permite atração de colaboradores, amplia a flexibilidade, inovação, capacidade de solucionar problemas e atrai talentos, sendo uma vantagem competitiva (ALVES; SILVA, 2004). Os autores Rahim; Oluwafemi; Afolabi (2017) e Alves; Silva (2004) concordam que a diversidade aumenta a competitividade. As companhias consideradas diversas e inclusivas são as que levam em conta as visões e conhecimento dos funcionários como forma de trabalhar e de moldar valores, estratégia, normas, gestão e operações (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

A diversidade de gênero tem ganhado atenção no mundo corporativo, sendo acreditado que um conselho empresarial de gênero diversificado traz diferentes perspectivas e ideias, melhorando o resultado financeiro da empresa. Uma amostra retirada da BSE (Bolsa de Valores de Bombaim) com 21 empresas com mais de 10% de diretoras e 21 corporações com menos de 10% de mulheres em 2017 apontou que empresas com crescente números de mulheres em posições de liderança têm impacto positivo no ROE (Return on Equity), tradução de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (DANKWANO; HASSAN, 2018).

Os autores Carvalho-Freitas; Marques (2006) relataram mudanças históricas que impactaram na inserção de PCDs nas empresas. Porém, segundo Suzano et al. (2014), não há uma inclusão equilibrada de PCDs com diferentes tipos de deficiência. De fato, um estudo realizado com 123 gestores de 14 empresas do Espírito Santo retratou que no mercado de trabalho predominam as deficiências física e auditiva, enquanto a intelectual possui uma pequena parcela se comparado as demais. Conclui-se que apesar do número de PCDs ter aumentado ao longo dos anos, a distribuição desses não é igualitária. (SUZANO et al., 2014).

Ao consolidar uma cultura diversa e inclusiva, a companhia deve adotar uma política de gestão, observando a acomodação, supervisão, treinamento, desenvolvimento, capacitações desses indivíduos a fim de propiciar crescimento profissional e engajamento. A

importância de uma cultura diversa e inclusiva deve ser evidenciada pelas pessoas envolvidas, permanecendo em frequente aprimoramento por meio de palestras, treinamentos, workshops e sensibilização (REGINA et al. 2015).

Para Freitas (2015), por meio de políticas, devem-se observar situações emergenciais e resolver problemas atuais, levantar necessidades, realizar mudanças estruturais, fundar grupos com o intuito de proporcionar suporte a empregados homossexuais, mulheres, PCDs e negros. Tais políticas, aos olhos de Thomas Jr (1996), podem ser gerenciadas por meio de quatro fases: I) Possuir uma visão precisa da situação, II) Estabelecer o cenário em relação a uma composição de diversidades, III) Averiguar se há tensão: conflitos, estresses relativos a este convívio e IX) Reconsiderar as abordagens utilizadas e alterar as que não são efetivas (THOMAS Jr, 1996).

Sendo assim, a área de gestão de pessoas possui um papel importante no processo de busca por alternativas que se adequem à cultura da empresa, instruindo sobre a responsabilidade e formas de exercer a inclusão. Deve tratar-se de um processo dinâmico e recorrente, com o objetivo de tornar-se exponencial e reconhecida à relevância da diversidade pelos demais colaboradores, sempre com apoio da alta liderança e por meio de ações de comunicação, sensibilizações, palestras, campanhas, treinamentos, capacitação e recrutamento e seleção. (SCHWARZ; HARBER, 2009). Os autores Regina et al. (2015) e Schwarz; Harber (2009) concordam com a relevância de uma cultura inclusiva, a importância da comunicação nesse processo, bem como algumas ações de sensibilização, treinamento e palestras, sempre voltadas ao aprimoramento e crescimento profissional desse público. A fim que a gestão da diversidade seja inserida com efetividade é preciso ocorrer um alinhamento das políticas de gestão de pessoas, com enfoque no recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, sensibilização e cultura da empresa, visto que a diversidade deve ser uma filosofia partilhada pelos colaboradores (MACCALI et al., 2015).

Durante muito tempo, nós vivemos em uma sociedade na qual o conflito [...] fez parte do nosso dia a dia. Pouco a pouco, em várias instâncias sociais [...] fomos substituindo a nação de conflito pela quase glorificação do confronto. Nessa hora, sim, nós perdemos a paz. (CORTELLA, MARIO; 2020)

Diferentes, mas não desiguais. É preciso reconhecer as diferenças sem elevar e nem promover a desigualdade. (CORTELLA, MARIO; 2018)

As grandes conquistas da nossa espécie se deram pela cooperação, não pela competição. (CORTELLA, MARIO; 2020)

### **3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Este tópico irá retratar detalhadamente como é realizada as operações atualmente no departamento de Recursos Humanos, que é um poderoso mediador nas empresas.

#### **3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

A empresa O11ZE (Onze) CORPORATION, está enfrentando um conflito organizacional interpessoal, em especial no departamento criativo. Desde 2015 os integrantes do setor eram compostos por um pequeno grupo de pessoas, com gostos e comportamentos semelhantes, com muitos anos de casa. Com a crescente demanda de tarefas o RH sentiu a necessidade de contratar mais profissionais qualificados, para poder ajudar na criação de novos jogos, mas, sem importar o quão boas eram suas habilidades e currículos, eles desistiam em menos de seis meses e, no setor, ficavam sempre os mesmos colaboradores. Esse comportamento repetitivo acabou sendo refletido em outros departamentos: comercial, faturamento, controladoria... Se juntavam em “panelinhas” e conseqüentemente o rendimento empresarial e satisfação dos colaboradores foi caindo gradativamente. Até mesmo quem tinha anos de casa acabou desistindo quando não viram um futuro na empresa que estava afundando pela falta de inovação e a queda nas vendas. Isso trazia uma imagem ruim para a organização e, diante desse sério problema interno, o RH teve de tomar um posicionamento e agir.

### **4 PROPOSIÇÕES**

Este tópico trata a solução do problema, revisando como a diversidade e inclusão em um processo pode solucionar uma grande questão da empresa, além de ter o “bônus” de melhorar o ambiente interno de trabalho, podendo conceder uma maior motivação aos colaboradores e um grande crescimento empresarial no mercado.

#### **4.1 A IMPORTÂNCIA DE INOVAR PROCESSOS JÁ EXISTENTES E DE ESTUDAR O MERCADO**

A intenção inicial é estudar como as grandes empresas se comportam no mercado e se elas possuem programas de inclusão que funcionam uma vez que a ideia é procurar por profissionais de perfis e ideologias diferentes, mostrando a eles que a O11ZE é uma empresa moderna, inclusiva e futurística. As ações de diversidade e inclusão nas empresas são uma maneira de garantir maior qualidade de vida no trabalho a todos. Além disso, é possível formar times diversos e inovadores, que contribuem para um melhor ambiente e para os pilares que sustentam a segurança psicológica nas organizações. Sabendo disso, o maior mediador da empresa, setor responsável pela gestão de pessoas em um contexto estratégico, o RH, realizou uma pesquisa de campo com as maiores empresas. Eles pegaram de base alguns modelos de exemplo, como:

- BANCO BV – Contratar mais mães: Depois de passar pela licença maternidade a mulher enfrenta um período difícil de adaptação, elas precisam ser reinseridas no mercado. Mães possuem um instinto de liderança e cuidado nato; um ponto forte pelo qual o RH optou por usar esse projeto como uma de suas bases.
- NATURA – Estudo: Em 2020 a Natura foi lembrada como a marca mais inclusiva. A O11ZE usou de base o estudo que eles fizeram afim de entender como o mercado funcionava: a companhia, Natura, realizou mais de duas mil entrevistas online em todo o Brasil. A metodologia é aplicada utilizando cotas de idade, gênero, região geográfica, classe socioeconômica, além de cotas específicas para raça, orientação sexual e PCDs. Segundo o estudo, apesar da maioria do público aceitar a diversidade (77%), isso não se transpõe para a realidade dos brasileiros. 71% dos entrevistados acreditam que os homens ganham mais que as mulheres, 64% acreditam que as empresas têm preconceito em contratar PCDs, 78% entendem que as empresas têm preconceito em contratar pessoas mais velhas, e 23% reconhecem que já tiveram alguma atitude racista.
- CARGILL – Banco de Talentos “Diversificado”: A multinacional Cargill, possui um valor muito forte no mercado: “colocar as pessoas em primeiro lugar, fazer a coisa certa, superar as expectativas”. Eles criaram um programa específico chamado “Banco de Talentos para pessoas Trans”. Com isso, a O11ZE optou por criar um banco de talentos semelhante e dar uma inovada no processo de recrutamento e seleção.

Contudo, foi necessário um planejamento formidável para execução do projeto, principalmente mantendo a ideia de que isso melhoraria a imagem e o rendimento empresarial. Ou seja, conforme mencionado acima, os estudos foram aplicados nas práticas da empresa, a começar pelo recrutamento e seleção. Começaram usando o meio mais poderoso de divulgação que temos atualmente, a internet e as redes sociais. Depois de terem feito conteúdos elaborados, graças a equipe de marketing depois de fazer um estudo consciente com os mesmos, tudo o que foi produzido foi divulgado nas redes sociais. Isso atraiu novos profissionais, para todos os setores. O processo de recrutamento e seleção foi melhor elaborado, sem focar neles apenas como profissionais e sim como pessoa. Pessoas de diferentes idades, gêneros, religiões, crenças e tudo o que possa ser imaginado começaram a trabalhar nos setores da empresa. Materiais de divulgação sobre conscientização e respeito a diversidade foram divulgados internamente, fazendo disso um pilar e valor importante dentro da empresa.

Com o tempo, o RH, juntamente com a diretoria, teve a percepção de que os colaboradores estavam mais satisfeitos, trabalhavam melhor e o número de demissões diminuiu. O rendimento da empresa aumentou, assim como ter uma visibilidade positiva para a empresa, tudo graças a pluralidade e aquilo que é “diferente”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste estudo, realizado na empresa O11ZE, ficou evidente a importância que a diversidade e inclusão possui para a organização, que “o plural” é sempre necessário em meio a sociedade que vivemos. Foi possível observar o aumento do engajamento do sentimento de orgulho em pertencer, criatividade e inovação, aumento das taxas de produtividade, geração de feedbacks mais profundos e diversos, uma boa comunicação mais inclusiva, ajudou o negócio a crescer e melhorar os resultados, diminuição no número de demissões colaborando com a retenção de talentos e da imagem da empresa.

Conclui assim que, esse novo procedimento agrada a empresa como um todo, sendo aplicável em todos os setores. A diversidade e inclusão chega para agregar na evolução da empresa, com efetividade, sendo um enorme valor ou até mesmo uma prioridade.

## **6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

FLEURY, Maria Tereza Leme. GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: Experiências de empresas brasileiras. – 2000.



HUMAN RESOURCE PRACTICES FOR DIVERSITY MANAGEMENT: THE INCLUSION OF INTELLECTUAL DISABILITIES IN A PUBLIC FEDERATION OF BRAZIL – MACCALI, Nicole et al. – 2015.

The 3 Types of Diversity That Shape Our Identities. By: ANCA, Cecilia, ARAGÓN, Salvador. – 2018.

FORMAS DE VER AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: Um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006).

SOCIAL REPRESENTATIONS OF PRIMARY HEALTH CARE WORKERS ABOUT LGBT PEOPLE - (MOLEIRO; PINTO, Nuno – 2018).

TRABALHO, VIOLÊNCIA E SEXUALIDADE: Estudo de lésbicas, travestis e transexuais. (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

A DIVERSIDADE: Aprendendo a ser humano – Mario Sergio Cortella. – 2020.