

Gestão da diversidade: uma análise dos caminhos, estratégias e comunicação dos resultados

Diversity management: an analysis of paths, strategies and results communication

Gestión de la diversidad: un análisis de rutas, estrategias y comunicación de resultados

Received: 10/14/2022 | Revised: 10/23/2022 | Accepted: 10/24/2022 | Published: 10/29/2022

Yumara Lúcia Vasconcelos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2280-7692>
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brazil
E-mail: yumaravasconcelos@gmail.com

Ana Paula da Silva Azevêdo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-0497>
Instituto Enegrecer, Brazil
E-mail: azevedo.aps@gmail.com

Manoela Alves dos Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0014-5368>
Instituto Enegrecer, Brazil
E-mail: manoela.adv@gmail.com

Os direitos humanos dizem respeito à inclusão de pessoas e grupos. Do ponto de vista pragmático dos portadores ou destinatários, os direitos humanos têm a pretensão de validade universal. Todo homem é portador dos direitos humanos.

(Neves, 2014, p.7)

Resumo

Este artigo objetivou prioritariamente analisar as práticas de gestão da diversidade e inclusão reveladas por dez empresas por meio de seus reportes (especificamente aqueles de D&I), a partir dos conteúdos disponibilizados nos respectivos sites, e revisão de literatura. Na consecução desse propósito, fixou-se como objetivos específicos o apanhamento das estratégias de implantação, dos principais desafios e obstáculos do processo bem como a definição do escopo da gestão da D&I, com base no que se entende ou se construiu doutrinariamente a respeito. Para desenvolvimento da pesquisa, adotou-se como método de procedimento aquele de levantamento e análise de conteúdo. Constatou-se por esse estudo que as estratégias e caminhos são variados, dependendo da incidência de fatores como: natureza, porte, tamanho, disponibilidade e disposição da cúpula diretiva em realizar, dentre outros. A estrutura dos relatórios enfatizaram o processo de ocupação (para fins de equiparação de oportunidades e representatividade), educação e sensibilização, sem revelar de modo específico os caminhos e ações patrocinadas.

Palavras-chave: Diversidade; Inclusão; Representatividade; Desenvolvimento.

Abstract

This article primarily aimed to analyze the diversity and inclusion management practices revealed by ten companies through their reports (specifically those of D&I), based on the contents available on the respective websites, and literature review. In achieving this purpose, specific objectives were set to capture the implementation strategies, the main challenges and obstacles of the process, as well as the definition of the scope of D&I management, based on what is understood or built in terms of doctrine. For the development of the research, the method of procedure was adopted that of survey and content analysis. It was found by this study that the strategies and paths are varied, depending on the incidence of factors such as: nature, size, size, availability and willingness of the top management to carry out, among others. The structure of the reports emphasized the occupation process (for the purpose of equalizing opportunities and representativeness), education and awareness, without specifically revealing the paths and sponsored actions.

Keywords: Diversity; Inclusion; Representativeness; Deployment.

Resumen

Este artículo tuvo como objetivo principal analizar las prácticas de gestión de la diversidad y la inclusión reveladas por diez empresas a través de sus informes (específicamente los de D&I), a partir de los contenidos disponibles en los respectivos sitios web y la revisión de la literatura. Para lograr este propósito, se establecieron objetivos específicos para plasmar las estrategias de implementación, los principales desafíos y obstáculos del proceso, así como la definición

del alcance de la gestión de D&I, a partir de lo entendido o construido en términos de doctrina. Para el desarrollo de la investigación se adoptó como método de procedimiento el de encuesta y análisis de contenido. Se encontró por este estudio que las estrategias y caminos son variados, dependiendo de la incidencia de factores tales como: naturaleza, tamaño, disponibilidad y voluntad de la alta dirección para llevar a cabo, entre otros. La estructura de los informes enfatizaba el proceso de ocupación (con el fin de igualar oportunidades y representatividad), la educación y la concientización, sin revelar específicamente los caminos y acciones patrocinadas.

Palabras clave: Diversidad; Inclusión; Representatividad; Desarrollo.

1 Introdução

A diversidade é uma realidade em construção. A sua concretude é inegável por ser evidente e material. Não obstante toda essa obviedade pode-se dizer que a sua assimilação é resistida por diferentes razões:

- a segmentação social (in) visível que classifica as pessoas a partir dos recortes de classe social, gênero, raça, capacidade e idade (interseccionalidades);
- a negação da existência desta ‘classificação social’, desbordada em diferentes tons de discriminação, movida por conceitos preconcebidos constituídos implicitamente (fenômeno estrutural);¹
- o freio moral justificador de discursos isentos, que negam o problema para escapar ao tratamento adequado;
- a incompreensão conceitual ou a sua incompletude acerca do tema, em sua vertente principal e aquelas transversais;
- a redução e esvaziamento dos problemas sociais;
- a isenção de responsabilidade a partir da separação entre o público e o privado;
- a apropriação do conteúdo do princípio constitucional da igualdade para justificar a inexistência de diversidade nas organizações (“Nesta organização, somos todos considerados iguais!”).² A padronização é uma artificialidade gerencialmente cômoda, mas desconfortável pra quem tem a sua expressão reprimida e, muitas vezes, discriminada. Ocorre que, como adverte Rocha (2017),

Não somos seres padronizados, inertes, iguais, nem perante nós mesmos ao longo da história da nossa vida, nem perante aos demais. Somos todos diferentes e são essas diferenças e singularidades, que devem ser motivo de complementariedade, inovação, florescimento psicológico, emocional e físico. (Rocha, 2017, posição 124)

- A ausência de visão estratégica e social. A gestão da diversidade é recorrentemente relacionada exclusivamente às pautas identitárias.

A gestão de pessoas passa necessariamente pelo reconhecimento e aceitação da diversidade, realidade com a qual é fundamental aprender a lidar, *start* necessário para a promoção de reflexões sobre o tema-eixo e aqueles que atravessam o conceito. Vale reforçar, em sede de argumentação, que as equipes de trabalho não são homogêneas e é interessante que não o sejam. A diversidade de competências cria veios multifuncionais e interdisciplinares. A pluridisciplinaridade é criativa e dialógica.

Rocha (2027, posição 112) pondera que a resistência às ideias de promoção da diversidade e equidade, talvez guarde relação com o nível de conhecimento construído e com os preconceitos arraigados.

¹ O preconceito é uma atitude que diz respeito à visão desenvolvida sobre o outro e, por conseguinte, sobre si mesmo e suas expectativas sociais, construída a partir do aprendizado social, característica que justifica a importância de se compreender o caráter estrutural do fenômeno, desconstruindo a falsa ideia de que o preconceito é inato. O preconceito possui uma (pre)concepção social. Discriminação é prática (movimento). É o conceito convertido em ação. (Miranda, 2010; Santos, 2010)

² A aplicação descontextualizada da ideia igualdade nega as diferenças, forçando uma aparente padronização. Esta noção de igualdade não alcança a todos porque perpetua as desigualdades.

Talvez as pessoas em geral, apesar da grande gama de informações disponível na atualidade, não tenham avançado para processos de construção de conhecimentos referentes a acontecimentos ambientais, sociais e de diversidade que envolvem as relações entre empresas e sociedade, diariamente, em cada tomada de decisão. (Rocha, 2027, posição 112)

A diversidade, em uma acepção ampliada, comporta a ideia de pluralidade social, o que inclui a todas(os) indistintamente, considerando suas identidades, competências e correspondentes características no que diz respeito a crenças, ideologias, experiências, raça, etnia, gênero, habilidades cognitivas, classe e contexto social, orientação sexual (afetiva), formação acadêmico-profissional, traços da personalidade, cultura e gênero. Certamente, o conceito de diversidade encaminha a diferentes elementos de composição ou objetos, tendo em vista que seu perímetro é tanto maior como complexo, alcançando níveis possivelmente inacessíveis.

A inclusão social se impõe como um dever de humanidade, embora a sua pauta repercute gerencial e estrategicamente porque cria raízes de pertencimento, laços de solidariedade, engajamento corporativo orgânico e possibilidades efetivas de cooperação. Para além desses benefícios, ambientes organizacionais inclusivos são mais saudáveis, propícios ao diálogo construtivo, à comunicação fluida e transparente, não violenta, não discriminatória. Apesar desses desdobramentos, enquanto a diversidade é fática, a inclusão é liberalidade (escolha), inibida pela equivocada visão assistencialista do termo, também apropriado (erradamente) de forma pejorativa.

Promover a equidade e o pertencimento produz retorno comportamental (vertente qualitativa) e econômico, em razão da maior produtividade e lucratividade. Para além desses desdobramentos,

Parece óbvio que respeitar as pessoas, entendê-las melhor para atendê-las melhor, produz relações de confiança, colaboração, inovação e resultados positivos para as pessoas, os negócios e a sociedade, tudo junto e ao mesmo tempo. No entanto, a discriminação estrutura a sociedade e as relações de poder, interesses e hierarquizações, que atuam para tornar óbvio o desrespeito e a discriminação. (Bulgarelli, 2022, posição 280)

Esse olhar desloca ou subverte "(...) a visão comum e gerando um novo paradigma processual, pode-se gerir um negócio de forma altamente responsável, transformando a cidadania empresarial em atributo e vantagem competitiva." (Rocha, 2017, posição 112)

Uma gestão inclusiva se realiza pela inclusão efetiva, pelo respeito às liberdades, ao coletivo, à diversidade e singularidades. É por essa perspectiva que podemos corroborar a afirmação de que, "A inclusão é a escolha que devemos fazer para assegurar uma vida mais justa e equânime para todos." (Rocha, 2017, posição 101)

Pertencimento e representatividade são colunas fundamentais da gestão inclusiva (Figura 1). Para Toyofuku (2022), "Pertencimento é o sentimento de aceitação que faz com que as pessoas sintam que podem ser elas mesmas e reconhecidas por suas perspectivas singulares, além de possibilitar que se identifiquem como sendo parte de uma comunidade." (Toyofuku, 2022, posição 337)

Para além do sentir-se pertencente àquele lugar (social), acolhido pelos pares, 'pertencer' é estar naturalmente integrado, em uma harmonia sistêmica.

É oportuno ressaltar que "A necessidade de pertencer é algo tão humano quem ninguém pode negar sua importância. De certo modo, todos queremos ser aceitos - tanto que exclusão social ativa no cérebro as mesmas áreas envolvidas na dor física." (Johnson, 2020, p. 23)

Pertencer é sobre se ver refletido naquele grupo social. Pressupõe, portanto, laços de identificação social de cariz biopolítico, ao mesmo tempo, afetivo.

A exclusão social adoce a pessoa, mergulhando-a em emoções negativas, contamina o clima organizacional, repercutindo negativamente na produtividade. (Lando, et al., 2020)

O pertencimento produz uma notável segurança psicológica, uma vez que um ambiente psicologicamente seguro ensina a confiança e abertura, criando um espaço livre para expressão de opiniões, ideias, projetos, até mesmo, inquietações e falhas, sem o temor do julgamento, da vexação e punição. (Edmondson, 2014).

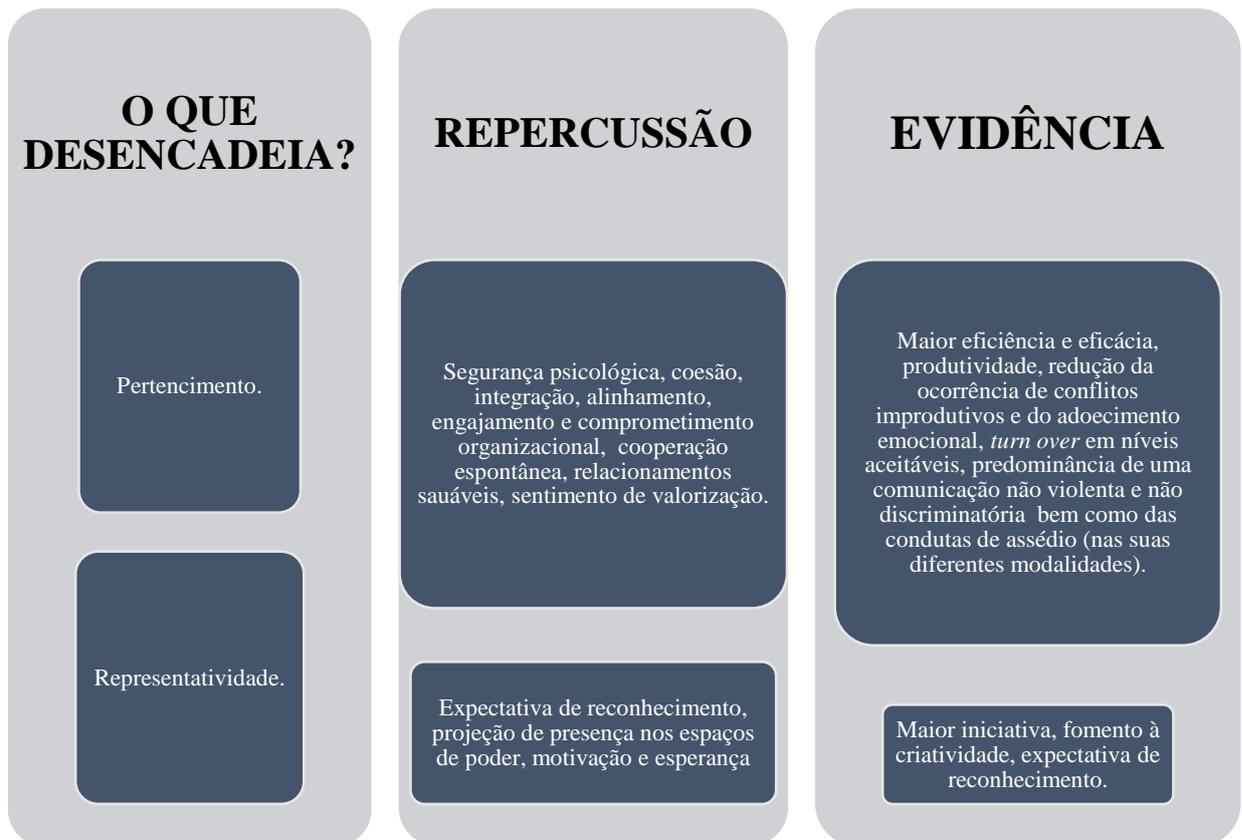
Além disso, cultivar o pertencimento, independentemente de características individuais, pode ser crucial para engajar mais pessoas aliadas e impulsionar as iniciativas de D&I. Isso porque cria oportunidades de dialogar e reconhecer nossa humanidade compartilhada (a discussão deixa de ficar dividida entre “nós” e “as outras pessoas”), gerando maior empatia e inclusão para grupos minorizados. (Bulgarelli, posição 351-352, 2022)

A qualidade de uma gestão diversa e inclusiva passa pela promoção de um ambiente de trabalho saudável (*employee experience*).

Segurança psicológica não é imunidade às consequências, tampouco é um estado de autoestima elevada. Em locais de trabalho psicologicamente seguros, pessoas sabem que podem falhar, podem receber comentários relativos a seu desempenho que digam que elas não estão atingindo as expectativas e podem perder seu emprego devido a mudanças no ambiente da indústria ou até mesmo à falta de competência em sua função. (Edmondson, 2020, posição 190)

A Figura 1 ilustra a ressonância potencial do pertencimento e representatividade.

Figura 1 - Ecos da gestão inclusiva.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

São evidências objetivas da eficácia de uma gestão inclusiva de pessoas, assentada na valorização da diversidade:

- a baixa rotatividade, o que ensina o aproveitamento eficaz das competências (conversão significativa de conhecimento tácito em explícito);

- a integração orgânica entre os pares (assentada em dádiva, laços de fraternidade, respeito e afeto);
- o aproveitamento eficaz da curva de aprendizagem, sinergia e de desenvolvimento profissional das equipes;
- a consolidação e internalização dos valores e diretivas organizacionais;
- a menor incidência de conflitos improdutivos (aqueles infrutíferos, que quase sempre produzem desconforto social aos pares e rupturas, além de um ambiente adoecedor);
- a melhor comunicação, transparente, focal, produtiva, não violenta e não discriminatória;
- a dialogicidade construtiva;
- o entrosamento, engajamento em prol dos objetivos organizacionais e unidade (coexistência saudável);
- a predominância de emoções positivas, elevando o significado atribuído ao trabalho;
- a valorização da autoestima profissional e expectativa de reconhecimento;
- a revelação de talentos, o que serve de apoio aos processos de alocação de pessoal e aproveitamento eficaz de suas competências;
- o melhor desempenho e qualidade de vida no meio ambiente laboral;
- a blindagem social **naturalmente constituída**, em razão da assimilação da cultura de conformidade legal e ênfase na mitigação de risco;
- a proatividade, iniciativa, comprometimento organizacional e criatividade.

Ocorre que nem sempre essas referências são exploradas nas ações de sensibilização. É notório que uma gestão humanizada e inclusiva produzem conforto e segurança psicológica à equipe propiciando o meio ambiente necessário para a fluência da saúde mental e talvez esse seja o argumento mais eficaz nos processos de sensibilização.

Quando um ambiente de trabalho tem uma segurança psicológica razoavelmente alta, coisas boas acontecem: erros são reportados rapidamente para que a ação corretiva possa ser tomada de maneira imediata, coordenação integrada através dos grupos ou departamentos são viabilizadas e ideias potencialmente revolucionárias para inovação são compartilhadas. (Edmondson, 2020, posição 209)

A gestão baseada na diversidade integra a organização à sua realidade social, o que potencia a conexão com os mercados-alvo, com o público que se pretende atingir. Trata-se de um campo em estruturação no Brasil, não necessariamente novo, mas emergente e necessário dado o déficit de inclusão nas organizações, compreendendo a atuação não somente do Estado mas, de toda a sociedade, o que inclui as empresas.

A gestão da diversidade entrega, então, um olhar mais técnico, mais procedimental, com notável força criativa e "(...) potencial de inspirar uma maior disseminação de práticas que prezem pela igualdade ou a criação de novos padrões e protocolos de gestão de pessoas no âmbito das empresas." (Aguerre, 2020, posição 326)

Até porque o movimento de transformação implica um trabalho continuado que perpassa a etapa implantação. Esta contextualização serviu de gatilho para a seguinte problematização: **de que modo a diversidade e inclusão são lidas e internalizadas pelas organizações (ressonância corporativa) e repercutidas na literatura especializada?** Orientando-se por este norte, a pesquisa objetivou, em nível geral, **analisar as práticas de gestão da diversidade e inclusão reveladas por dez empresas, com base em seus relatórios de gestão (especificamente aqueles de D&I), igualmente, a partir dos conteúdos disponibilizados nos respectivos sites e revisão de literatura realizada.** Secundariamente, fixou-se como objetivos: **levantar as estratégias de implantação da gestão da D&I nas organizações, os principais desafios e obstáculos do processo; definir o escopo da gestão da D&I, alicerçando-se no que se entende ou se construiu doutrinariamente a respeito.**

2. Metodologia

Para desenvolvimento desta pesquisa, essencialmente qualitativa e interdisciplinar, adotou-se o método de levantamento com vistas a mapear as práticas de gestão de diversidade e inclusão externalizadas pelas organizações (publicizadas) e refletidas na literatura. (Denzin & Lincoln, 1994; Fowler Júnior, 2011)

Foram estudados os reportes e conteúdo dos sites de 10 (dez) organizações selecionadas por amostragem de conveniência: Endeavor, MKT4edu, Dell technologies, Vale do Rio Doce, TransUnion, Servicenow, 3M, Brasscom, Microsoft e Refinitiv.

Paralelamente, realizou-se um sólido apanhamento bibliográfico, seguido da análise (de conteúdo) parametrizada pelas seguintes categorias temáticas: Escopo e desafios da gestão da diversidade; Implantação; Diferença entre gestão da diversidade, ações e políticas afirmativas; Práticas de D&I. A seção que acolhe a discussão de resultados foi elaborada com base no desenvolvimento desses recortes temáticos.

3. Apresentação e Discussão de Resultados

A literatura especializada não apresenta de modo objetivo a correlação entre os caminhos, estratégias e os paradigmas de efetividade, reduzindo, muitas vezes, a abordagem à mera estatística de ocupação de cargos diretivos (referência de poder) e avanços na representatividade percentual. Os relatórios, em sua maioria, comunicam resumos estatísticos sem refletir aspectos da qualidade do meio ambiente de trabalho.

A inclusão não é um processo automático, mas uma construção com desafios e obstáculos concretos e pontuais à cada organização, o que remete à constatação de que o ponto de partida da implementação da gestão da diversidade e inclusão é a própria desconstrução do sujeito e o desfazimento da estabilização estrutural reinante na sociedade do trabalho; dito de outro modo, o desatamento das amarras invisíveis cristalizada ao longo dos anos, contexto que justificou a realização deste estudo.

Os dados revelados pelas empresas são demasiadamente reduzidos, atendo-se ao critério de composição do quadro funcional, sem publicizar os meios de sustentação ou instrumentos de gestão apropriados. A gestão eficaz da diversidade não se sustenta sem meios efetivos de inclusão, condição que demanda mecanismos que escapam à mera ocupação percentual, argumento a ser desenvolvido nas próximas seções deste artigo.

3.1 Escopo e desafios da gestão da diversidade e inclusão

O ponto de partida para a implantação de uma gestão da diversidade é reconhecer a maneira como a organização historicamente tem lidado com ela, com todas as suas limitações, erros e acertos. Iniciar o processo de implantação sem a autocrítica e diagnóstico encaminha à negligência de pontos e questões relevantes para o alcance dos resultados desejados. Cada organização oferece as suas peculiaridades.

O maior obstáculo à implantação de uma gestão inclusiva e diversa talvez seja a postura de negação das pessoas de comando, que não reconhecem outros olhares e perspectivas sobre a diversidade e inclusão, afirmando reiteradamente que a 'empresa preza pela igualdade e repudia condutas discriminatórias'.

A gestão da diversidade é ainda vista por um prisma meramente assistencialista, o que enfraquece o argumento de valor (operacional, gerencial e estratégico) e a sua priorização na agenda das organizações. Acrescente a esse rol de justificação os vieses involuntários.

Os vieses inconscientes não são intencionais, mas formam uma barreira invisível e poderosa que dificulta a diversidade e a inclusão nas corporações. O mais impressionante é que esses vieses nos influenciam mesmo quando acreditamos nessa causa. Não sabemos o que está escondido em nossa mente, tampouco a forma como os vieses guiam nosso comportamento. (Kerr, 2021, posição 59)

A Figura 2 ressalta a necessidade de uma profunda desconstrução conceitual, fator de sucesso para o desenvolvimento de uma gestão da diversidade socialmente responsável e responsiva.

Nesse processo, algumas reflexões de partida são importantes:

- de que maneira a cúpula diretiva lida com os reclamos da sociedade por um maior engajamento organizacional em prol de pautas sociais?
- Em que nível se sentem responsáveis por essas pautas?

A Figura 2 apresenta as ações nucleares que sedimentam a gestão da diversidade ao longo de seu processo de implementação.

Figura 2 - Gestão da diversidade e suas ações norteadoras.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Impõe-se como necessário reconhecer o valor da diversidade, afastando aquela visão limitante de que se trata essencialmente de uma resposta ao *status* de desigualdade social que assola a realidade brasileira, vislumbrando outras perspectivas, a exemplo daquela que remete ao aproveitamento das competências e experiências respeitando os diferentes perfis. É preciso ampliar o debate e seus recortes e lidar com os vícios estruturais. Não é sem razão que um dos obstáculos à implantação de uma administração baseada e direcionada à diversidade é a autovisão da cúpula diretiva, quase sempre supervalorizada (narcisística) e de negação. “Aqui respeitamos a diversidade!”

Outro óbice à implantação de programas gerenciais voltados para a diversidade é o fato de que o desempenho da gestão, no que diz respeito a diversidade no ambiente organizacional, ainda ser reduzida meramente a estatísticas de participação nos quadros funcionais. Nesse movimento e enfoque, aquelas ações afirmativas importantes que qualificam o meio ambiente de trabalho perdem prioridade. Esse esvaziamento verticaliza a ação. A inclusão não deve ser simbólica, mas efetiva. A horizontalidade é um requisito de sucesso porque alcança a todos indistintamente.

A agenda D&I comporta meios e estratégias para a:

- valorização do trabalho e reconhecimento explícito;
- estímulo à produção criativa, dando vazão e capilaridade a essas ideias;
- promoção de um ambiente de trabalho emocionalmente saudável, portanto, psicologicamente seguro;
- aprimoramento da comunicação interna (inclusiva, participativa, não violenta, não discriminatória);

- Implantação de políticas antiassédio e de uma educação corporativa dirigida para o respeito às diferenças, dentre outros direcionamentos necessários ao desenvolvimento de um *mindset* inclusivo.

De fato,

A empresa pode gerar um grande e positivo impacto social quando se dedica não apenas a contratar pessoas de diferentes segmentos, sobretudo segmentos da população em situação de vulnerabilidade e exclusão. No entanto, ao fazer isso, também deve investir em dizer não à discriminação, às ideologias que sustentam a desigualdade e à violência, elevando o patamar civilizatório da sociedade ao respeitar e promover direitos humanos como algo básico. Responsabilidade social é a responsabilidade pelo todo. (Bulgarelli, 2022, posição 267)

Um reflexo pertinente ataca às noções de poder e influência, conceitos que são medidas de participação e da produção do engajamento orgânico-institucional. O poder confere prerrogativas investidas, portanto, não é algo natural ou espontâneo, já a influência é genuína, advinda da convicção e pertencimento das pessoas na organização. A construção de uma gestão diversa e inclusiva em todos os níveis da organização pode se alicerçar na configuração de poder, mas deve, igualmente, se ancorar no reconhecimento e no respeito aos líderes influentes (*locos* de representatividade). O poder autoriza e legitima, a influência consolida e viabiliza.

As autoras entendem que, para alcance de resultados a médio e longo prazos (aceitáveis e estáveis), a implementação passa pela descentralização de papéis e reconhecimento das forças políticas, qual seja, da funcionalização gerencial e estratégica dos benefícios da gestão da diversidade. Para além disso, o reconhecimento institucional das lideranças de representatividade (em perspectiva interseccional). Importa refletir que,

“(...) o reconhecimento ou não reconhecimento, um problema que surge primariamente no âmbito da interação como sistema social entre presentes, relaciona-se com a moral como forma especial de comunicação que se reproduz conforme o código-diferença entre consideração ou estima e desconsideração ou desprezo por pessoas.” (Neves, 2015, p.9)

É desejável que as organizações, na consecução de sua finalidade social, impactem positivamente, por exemplo, contratando pessoas de diferentes estratos sociais, especialmente aquelas em situação de vulnerabilidade social, qual seja, marginalizados, excluídos, historicamente preteridos. Todavia, a contratação não inclui a pessoa admitida completamente. Ocupar é diferente de incluir. Tornar a ocupação efetiva, no que diz respeito à composição dos quadros, deve resultar de uma preparação de base. Promover a diversidade sem inclusão é produzir uma imagem ficta (de aparência). Esta é a razão pela qual esses conceitos caminham juntos. Johnson (2020), direcionada a esse entendimento, destaca que

“Diferentemente de “diversificar” ou “incluir”, inclusificar implica um esforço contínuo e sustentado para ajudar equipes diversificadas a se sentir engajadas, empoderadas, aceitas e valorizadas.” (Johnson, 2020, p.15)

Uma frase de Vernā Myers, recorrentemente citada em palestras e trabalhos oferece uma analogia interessante que corrobora a argumentação apresentada: “Diversidade é chamar para o baile, inclusão é convidar para dançar”. O 'chamar para o baile' é reconhecer, 'chamar para dançar' é dar voz e fazer a sua ideia repercutir.

Com o propósito de agregar esse amplo sentido à gestão da D&I, Johnson (2020, p.15) propõe o termo ‘inclusificar’, que traz uma significação mais objetiva, qual seja, dirigida à realização. “Inclusificar (verbo): viver e liderar de modo de um modo que reconheça e celebre perspectivas únicas e divergentes, criando um ambiente de colaboração e mente aberta ao qual todos sintam que realmente pertencem.” (Johnson, 2020, p.15)

A repercussão da combinação desses requisitos pode ser ilustrada na Figura 3, que oferece uma matriz analiticamente interessante.

Figura 3 - Níveis de combinação entre diversidade e inclusão.



Fonte: Kerr (2021, posição 296), baseada nados da tabela: Center for CREA tive Leadership, Harvard Business.

O estudo revela que, quando se observa densidades significativas de diversidade e inclusão (ações afirmativas, políticas de diversidade, dentre outras medidas), as organizações apresentam desempenho significativo com base nos critérios de criatividade, inovação e qualidade do meio ambiente de trabalho (especialmente as relações), decorrente da maior satisfação, do engajamento humanizado, do pertencimento, da colaboração e *turn over* saudável. Para Kerr (2021),

Essa é a combinação ideal, que resulta em alta satisfação no trabalho, inovação, criatividade, colaboração e engajamento. O *turn over* é saudável e as pessoas têm segurança psicológica para trabalhar — alguém do time só deixará a empresa se surgir outra oportunidade mais interessante. (Kerr, 2021, posição 308)

Por sua vez, níveis baixos de inclusão e diversidade devem deflagrar na administração um estado de atenção, tanto no que concerne à qualidade do meio ambiente de trabalho, como em relação ao negócio em si. Organizações com este perfil quase sempre proporcionam ambientes tensos, excessivamente controlados, em alguns casos até policiados por meio de regras restritivas, impingindo uma pressão psicológica adoecedora. É oportuno destacar que

(...) quando as pessoas têm segurança psicológica no trabalho, sentem-se à vontade para compartilhar suas preocupações e erros sem medo do constrangimento ou represália. Elas estão confiantes que podem falar abertamente e não serão humilhadas, ignoradas ou culpadas. Sabem que podem fazer perguntas quando não estão certas sobre algo. Tendem a confiar em seus colegas e a respeitá-los. (Edmondson, 2020, posição 209)

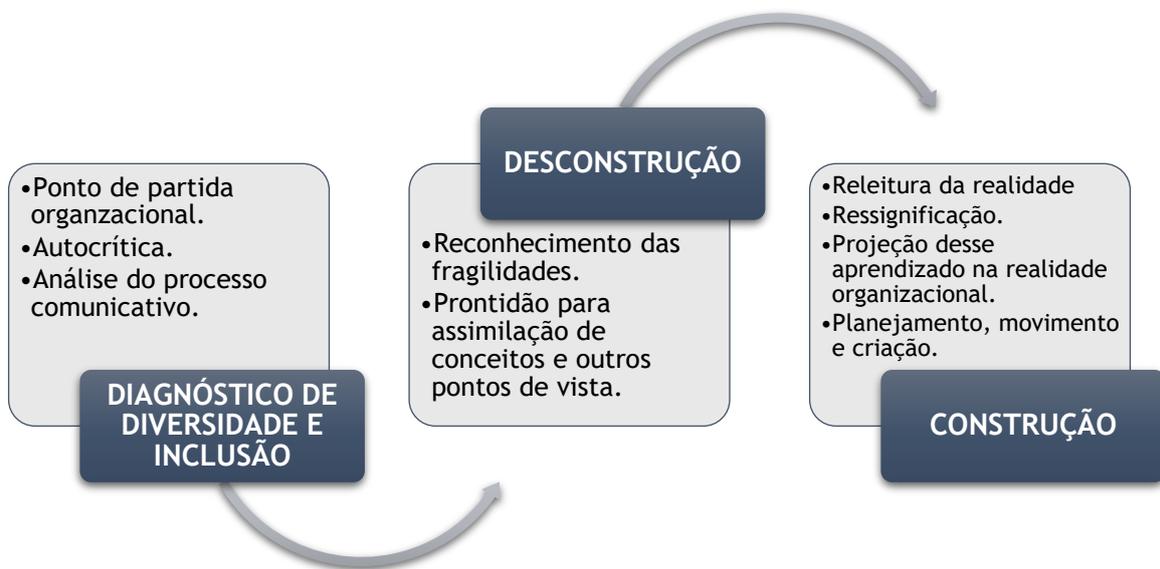
O controle eficaz não implica o cerceamento da criatividade e expressão identitária. Mas, a questão nem sempre é o controle, mas sim, o contexto no qual ele se opera e os objetivos que os move. De qualquer sorte, ambientes excessivamente controlados não se tornam necessariamente seguros e imunes a ocorrências indesejadas, podendo inclusive abrigar práticas escusas de assédio profissional. Controle organizacional sem qualidade de vida no trabalho desmotiva, inibe iniciativas e engessa práticas. É preciso ampliar e ressignificar o significado de segurança de modo a alcançar a dimensão das emoções, da saúde mental das pessoas. Destaque-se que

(...) em um local de trabalho seguro, pessoas não são impedidas pelo medo interpessoal, elas se sentem dispostas e capazes de aceitar os riscos inerentes da franqueza. Temem restringir sua total participação mais do que temem compartilhar uma ideia potencialmente sensível, ameaçadora ou errada. A organização sem medo é aquela em que o

medo interpessoal é minimizado para que a equipe e o desempenho organizacional possam ser maximizados em um mundo de conhecimento intensivo, não uma organização desprovida de ansiedade sobre o futuro! (Edmondson, 2020, posição 190)

Com base nos dados da citada pesquisa há uma correlação direta entre esses requisitos (D&I) e o desempenho de mercado. Há outras formas de se pensar a gestão da diversidade, para muito além da ocupação de cargos diretivos. Esvaziar ‘possibilidades ou alternativas’ produz insegurança, instabilidade, descrédito e, especialmente, resistência daqueles que já ocupam cargos de gestão. É preciso pensar caminhos para a inclusão, despadronizando abordagens preditas ou, importadas de outros negócios, para acolher melhor a realidade. Também é imperativo se indagar sobre os motivos que inspiram ou encaminham ao desenvolvimento de um modelo de gestão orientado para a diversidade e inclusão. A Figura 4 ilustra esta dinâmica, marcando a cognição do processo de implantação.

Figura 4 - Modelando a gestão da diversidade e inclusão.



Fonte: Autoras.

O *modus* de realização dessa gestão, à luz da literatura, passa necessariamente:

- pela revisão e adequação dos processos e comunicação organizacional (interna e externa);
- por meio da participação efetiva das pessoas nos processos organizacionais, do diálogo na construção de um ambiente de trabalho saudável, emocionalmente equilibrado e inclusivo;
- pela integração das pessoas, independentemente do cargo ou função ocupada ou, de fato, desempenhada, transversalizando interesses, posições, perspectivas, competências e habilidades. Nesse propósito, a criação de grupos de trabalho ou *squad* para lidar com as questões, problemas, desafios organizacionais e provocações criativas se impõem como recurso estratégico;
- por meio do incentivo ao diálogo desfronteirizado, aberto, proativo, franco, não violento, inclusivo e não discriminatório.

Esta é a razão pela qual a diversidade é uma fonte natural de inovação e criatividade. Rocha (2017), corroborando esse entendimento, destaca que

(...) não adianta baixar uma normativa para que a área de recursos humanos das empresas passe a contratar e promover mais negros, mais mulheres, mais pessoas de idades diversas, múltiplas orientações sexuais e identidades de gênero, diferentes religiões, representantes de todas as classes sociais, formadas nas diferentes Universidades ou Faculdades. (Rocha, 2017, p.27)

Observa-se, recorrentemente, a concentração de esforços na construção de uma imagem (desejada, estrategicamente calculada) por meio de relatórios e indicadores. Muito pouco se explicita sobre os processos de sustentação que assegurem a longevidade das ações.

Conforme já destacado, verifica-se uma ênfase demasiada no preenchimento de vagas por pessoas de perfil diverso (grupos minorizados) sem ensejar, muitas vezes, um ambiente inclusivo. Resta uma grande incógnita nesse sentido. Em alguns casos, cria-se os chamados grupos da diversidade exclusivamente para discutir pautas inclusivas, sem incluir as pessoas no negócio pelo aproveitando de suas singularidades. Resulta daí a visão assistencialista atribuída ao tema.

“É na interação, no relacionamento e no diálogo que está a chave do sucesso para que seja gerado um ambiente que estimule a criatividade, a inovação e a cocriação que ocorrem a partir da soma e da mescla das diferenças.” (Rocha, 2017, p.28)

A demografia organizacional deve refletir uma participação efetiva nos processos internos. Promover a diversidade é um processo contínuo de construção. A máxima é incluir para agregar valor, porque se reconhece o valor, antes disso, porque se oportuniza o florescimento de valores.

3.2 Implantando a gestão da D&I

Implantar a gestão da diversidade e inclusão se apoia em diferentes argumentos (morais, legais, gerenciais e estratégicos), uma oportunidade de resgate civilizatório e equidade. A literatura e a própria comunicação empresarial denuncia a compreensão dessa necessidade. (Ribeiro, et al., 2020)

Nesse processo, aprofundar as questões relacionadas ao tema impõe-se como mandatório, a fim de que a pauta gerencial avance eficazmente na conscientização da cúpula diretiva e de sua base (gestores, empregados/empregadas) acerca da importância estratégica de se construir um ambiente de trabalho aberto, inclusivo, equilibrado e humanizado, quiçá socialmente justo. (Vasconcelos, et al., 2022)

O ponto de partida é o diagnóstico situacional, que desacomoda ‘verdades’, afronta pontos de vistas e preconceitos arraigados (não pertencidos ou admitidos). Para além dessa desconstrução, o *status* da infraestrutura é mapeado:

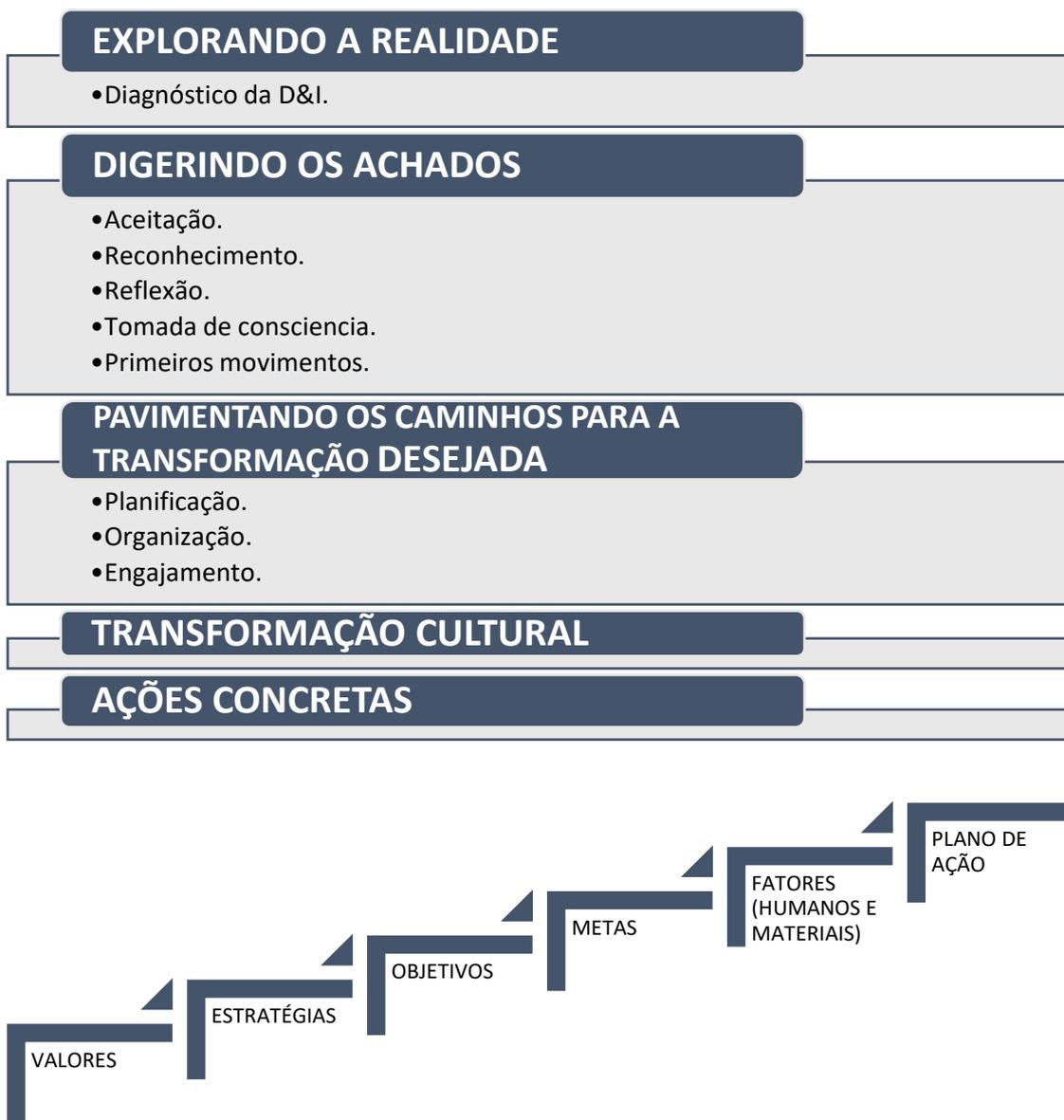
Quais serão as instâncias que já existem ou serão criadas? • Quais serão as responsabilidades de cada instância? • Como essas instâncias vão se relacionar entre si e quais serão as linhas de reporte? • Quem fará parte e quais serão as regras de participação? • Quais serão os canais de comunicação e escuta ativa para cada parte interessada? • Quais serão as métricas, indicadores de desempenho e como serão mensurados?" "Quais serão as instâncias que já existem ou serão criadas? • Quais serão as responsabilidades de cada instância? • Como essas instâncias vão se relacionar entre si e quais serão as linhas de reporte? • Quem fará parte e quais serão as regras de participação? • Quais serão os canais de comunicação e escuta ativa para cada parte interessada? • Quais serão as métricas, indicadores de desempenho e como serão mensurados? (Toyofuku, 2022, posição 375)

Superada esta fase, instaura-se aquela que se segue encaminha às seguintes ações: aceitar, reconhecer, refletir, permitir, avançar e realizar. A consciência advém desse processo, do convencimento à convicção. O que trouxe a organização a esse estágio? Por que as organizações aspiram uma cultura inclusiva? Esta iniciativa

(..) pode significar ter que fazer escolhas difíceis, no entanto, é crucial que criemos mecanismos e caminhos para harmonizar diversidade e singularidade, liberdade e coletividade, objetivos de curto prazo, com metas de longo prazo, ganhos da empresas e ganhos para a sociedade." (Rocha, 2027, p. 17)

A etapa posterior e, possivelmente, a mais complexa, é a preparação da base estrutural para implantação, que se opera por meio do alinhamento de valores e alocação dos recursos materiais e humanos importantes para êxito do modelo de gestão. A transformação cultural e implantação fluem a partir desse direcionamento. A Figura 5 ilustra a trajetória de implantação da gestão da D&I sob uma perspectiva mais instrumental.

Figura 5 - Percurso de implantação da gestão da D&I.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Entendemos que os estágios nem sempre são tão bem demarcados, até porque as organizações partem de pontos diferentes, apresentando diagnóstico e referências de valores distintos. Atribuir adjetivos a momentos ou fases, que são naturalmente diferenciadas, nos parece encaminhar a uma classificação redutora. Os processos das organizações são únicos.

As macroetapas sugeridas na figura 4 podem ser desdobradas em sete níveis, com a despreziosa finalidade de detalhamento:

- Nível 1: Compartilhamento da autovisão / autopercepção. Reconhecer-se.
- Nível 2: Consciência do ponto de partida.
- Nível 3: Autocrítica
- Nível 4: Análise dos conceitos fundantes, de experiências de sucesso e insucesso.
- Nível 5: Posicionamento político diante da questão e organização de argumentos.
- Nível 6: Transformação de conceitos e conformação de uma cultura diversa e inclusiva.
- Nível 7: Evolução para o *status* de organização orientada para a diversidade e inclusão.

Em contraponto a esse ponto de vista, a Deloitte propõe uma régua para se identificar o estágio da organização em matéria de diversidade e inclusão.

- Nível 1: Organização *compliant*. A diversidade é vista como um problema a ser gerenciado. A empresa está focada em mitigar eventuais riscos e ainda não possui uma estratégia para D&I;
- Nível 2: Organização Emergente. Diversidade programática: o valor da diversidade começa a ser reconhecido, e a empresa cria um calendário de eventos e outras atividades lideradas pelo RH, como treinamentos sobre vieses inconscientes;
- Nível 3: Organização Acolhedora. A diversidade é comandada pela liderança. Há mudanças mais substanciais na cultura organizacional quando CEO e líderes empresariais influentes se engajam, desafiam o status quo e enfrentam as barreiras à inclusão. Também se estabelecem metas em D&I;
- Nível 4: Organização colaborativa. A força de trabalho diversa: a empresa começa a entender o valor de ter uma força de trabalho diversa e a criar ações para engajar seus funcionários, que começam a sentir que suas opiniões são valorizadas na organização;
- Nível 5: Organização inclusiva. Cultura inclusiva: a empresa já utiliza diversidade de origens, competências, pontos de vista etc. para melhorar os resultados de negócio e aumentar valor. Profissionais e liderança sentem que a diversidade, alinhada à inclusão, são parte integrada do negócio e fundamentais para o sucesso.³

O percurso das organizações em direção ao estágio da maturidade pode variar significativamente, porque é uma construção baseada em significados, identificações, ideologia e escolhas

3.3 Diferença entre gestão da diversidade e as ações e políticas afirmativas

Em nível geral, a prática de ações afirmativas no campo empresarial ainda é tímida, prevalecendo a visão que tais iniciativas escapam ao privado, sendo uma obrigação do Estado, o que reforça o argumento acerca da necessidade de se atentar para os processos internos, próprios de uma gestão orientada para a D&I. Não se observou nos relatório um campo destinado ao inventário de tais ações.

As **políticas organizacionais afirmativas** condicionam as práticas, **conduzindo as pessoas a comportamentos desejados e necessários**. Dito de outro modo, impõem condições a um fazer direcionado sem operar a prejuízo da criatividade e liberdade (práticas e comportamentos). Assim, formulá-las corresponde a uma **atividade de governança**, devendo repercutir objetivos predefinidos. São comandos implícitos (sutis) voltados para o bem comum, orientados ideologicamente para respaldar

³ Texto disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/maturidade-diversidade-inclusao.html>

a tomada de decisão. Precedem as ações afirmativas. Cumprem o propósito de **nortear, orientar, conduzir, condicionar, reprimir comportamentos inaceitáveis, mitigar riscos, conscientizar, estimular comportamentos adequados**. A Figura 6 apresenta os elementos que estruturam uma política afirmativa.

Figura 6 - Políticas afirmativas.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

As **ações afirmativas**, por sua vez, possuem natureza de intervenção. Objetivam a prevenção ou a restauração (reparação, correção, resgate histórico). Concretizam as políticas, tornando-as materiais (concretas, realidade). Correspondem a planos de ação orientados por um propósito norteador. A Figura 7 ilustra a diferença entre os conceitos.

Figura 7 - Políticas e ações afirmativas.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

As políticas organizacionais alcançam diferentes matérias: políticas antidiscriminatórias, políticas antiassédio, políticas interraciais dentre outras. Naturalmente, nem todas as ações afirmativas têm um respaldo legal objetivamente dirigido. Mas, o texto constitucional sugere um amplo pacto social de promoção da equidade, que nos responsabiliza a todos.

As políticas para pessoas com deficiência e para o jovem aprendiz são referenciais nessa temática, pois inauguram uma legislação que dá maior visibilidade a graves problemas de exclusão e induz estratégias e práticas de gestão da diversidade nas empresas. (Aguerre, 2020, posição 154)

O caráter social e a voluntariedade destas políticas e ações criam um abismo entre as políticas organizacionais e as políticas públicas.

Assim, permanece lenta a velocidade de ampliação da participação dos contingentes mais vulneráveis no desenvolvimento social e econômico do país, cujos espaços de prestígio e poder acabam restritos, na realidade, a poucos privilegiados. Isso significa que ainda se faz extremamente necessária a adoção de políticas públicas e de ações afirmativas que garantam a igualdade de oportunidades, contribuindo para o desenvolvimento integrado do país. (Aguerre, 2020, posição 121-129)

Para se pensar a gestão da diversidade considerando a realidade brasileira, especialmente no âmbito das organizações, é fundamental a compreensão acerca dos processos históricos que aprofundaram as desigualdades sociais e conduziram o país a esse ambiente de iniquidades.

A importância da gestão da diversidade ganhou relevo a partir da pressão exercida por grupos desprestigiados socialmente (minorizados) visando a instituição de políticas públicas voltadas para as suas demandas e aspirações.

Sendo construída individual e socialmente em função de gênero, raça ou cor, idade, origem social ou cultural, religião, entre outros aspectos, muitas vezes a diversidade não encontra os caminhos para se expressar e se constituir plenamente como identidade social, como condição cidadã. (Aguerre, 2020, posição 121)

É mister internalizar a importância do imperativo ético de inclusão, atribuindo uma dimensão real ao que se denomina a 'gestão da diversidade e inclusão', em toda a sua complexidade, que compreende diferentes aspectos ou dimensões: historicidade, estratégia, conformidade jurídica, políticas e ações afirmativas, comunicação social, mecanismos de controle e efetividade, responsividade e desempenho (em uma acepção mais aberta, plúrima).

O processo de inclusão social no âmbito organizacional, em suas diferentes vertentes, é naturalmente complexo porque envolve a transformação da percepção social, visando o seu alargamento e profundidade. (Prado & Santos, 2021; Gomes, 2012; Rodrigues & Abramowicz, 2013; Souza & Perez, 2021; Osório & Osório, 2012)

Os relatórios estudados revelam um avanço significativo, embora tímido, rumo a transformação da sociedade do trabalho no que diz respeito a diversidade e inclusão.

4. Considerações Finais

As organizações podem criar valor econômico por meio da criação do valor social. As estratégias e caminhos são variados, dependendo da incidência de fatores como natureza, porte, tamanho, disponibilidade, *mindset* e disposição da cúpula diretiva, dentre outros parâmetros.

O desenvolvimento de um *mindset* inclusivo, entretanto, requer a ressignificação da diversidade e inclusão, essenciais para pavimentar caminhos dotados de sentidos e significados próprios, escapando à visões que reduzem a gestão da diversidade aos seus produtos, sem qualificar os processos.

A estrutura média dos relatórios enfatiza o processo de ocupação (para fins de equiparação de oportunidades e representatividade), educação e sensibilização, sem revelar de modo específico os caminhos e ações patrocinadas, muito menos a efetividade desta composição.

É essencial transformar diretivas e comandos em atitudes e ação, envolvendo a todos nesse processo de integração (horizontalidade). Não há inclusão sem acolhimento verdadeiro. Não há inclusão sem pertencimento genuíno. Não há inclusão sem interação e diálogo. Não há inclusão sem desconstrução.

A comunicação dos ecos da gestão da diversidade ainda se prende a paradigmas quantitativos, sem revelar a qualidade do processo em seu patamar diferencial o que dificulta a instituição de um *benchmarking* da diversidade e inclusão. A literatura apresenta as experiências de forma fragmentada, sem sistematizá-las em um movimento de síntese, com vistas à reprodução social do conhecimento.

Referências

- Aguerre, P. (2020) Políticas públicas, diversidade e desenvolvimento social: desafios para as organizações. In: Camilo, Juliana. Fortim, Ivelise. Aguerre, Pedro (orgs.). *Gestão de pessoas: Práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Aprender a viver juntos: será que fracassamos? UNESCO Brasil, 2004.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (1994) *Handbook of qualitative research*. Sage publications, inc.
- Edmondson, A. C. A. (2020) *Organização Sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Fowler Júnior, F. (2011) *Pesquisa de levantamento*. Penso.
- Gomes, N. L. (2012) Desigualdades e diversidade na educação. *Educação & Sociedade* [online]. 33(120), 687-693.. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302012000300002>.
- Han, B-C. (2021) *Sociedade paliativa: a dor hoje*. Tradução Lucas Machado. Editora Vozes.
- Iphan. (2015) *Diversidade linguística indígena: estratégias de preservação, salvaguarda e fortalecimento*. Brasília: Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 2020.
- Lando, G. A., Santos, J. C. M., & D'Angelo, I. B. M. (2020). O direito à identidade para profissionais LGBTQ+ e a difícil arte de ser quem você é no ambiente de trabalho. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 9 (4), e138942982. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i4.2982>
- Ferraz, Carolina Valença. Leite, Glauber Salomão. (coordenadores). *Direito à diversidade*. Atlas.
- Miranda, S. A. (2010) *Diversidade e ações afirmativas: combatendo as desigualdades sociais*. Belo Horizonte: Autêntica Editora; Ouro Preto, MG: UFOP (Série Cadernos da Diversidade).
- Omais, Saúla. (2018) *Manual de Psicologia positiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Neves, M. *Direitos humanos: inclusão ou reconhecimento?* In: Ferraz, CV, & Leite, GS (2015). *Direito à Diversidade*. Grupo GEN.
- Osório, A. C. do N., & Osório, A. M. do N. (2012). O Direito a educação: os desafios da diversidade social. *Revista Educação Especial*, 09–22. <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/4911>
- Pinto, R. C. (2011) *Os Outros. A Casa Pia de Lisboa como espaço de inclusão da diferença*. Portugal: U. Porto editorial.
- Prado, V. J., & Santos, L. R. (2021). A inclusão de pessoas com deficiência (PDC) - um diálogo inexistente com a teoria organizacional. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 10 (11), e289101119694. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i11.19694>
- Ribeiro, L. P., Zanin, H. S., Silva, I. P., & Dias, A. F. M. (2020). Políticas organizacionais de inclusão: práticas de respeito às minorias sexuais e de gênero. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 9 (1), e176911894. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i1.1894>
- Rocha, L. (2017) *Como ser um líder inclusivo: fuja do diversitywashing e valorize a diversidade, seu guia para construir uma sociedade mais justa e uma empresa mais competitiva*. Scortecci.
- Rodrigues, T. C., & Abramowicz, A. (2013) O debate contemporâneo sobre a diversidade e a diferença nas políticas e pesquisas em educação. *Educação e Pesquisa* [online]. 39(1), 15-30. <<https://doi.org/10.1590/S1517-97022013000100002>>. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022013000100002>.
- Scaran, R. C. V., et al. (2018) *Direitos humanos e diversidade*. Sagah Educação S.A.
- Santos, C. J. (2010) *Crimes de preconceito e de discriminação*. Saraiva.
- Souza, S. C. M., & Perez, C. L. V. (2021). Diversidade e diferença: representações sociais no espaço educacional. *Revista Ibero-Americana De Estudos Em Educação*, 16(4), 2720–2740. <https://doi.org/10.21723/riaee.v16i4.14269>
- Taylor, C. (2022) *Walking the talk: a cultura através do exemplo*. Labrador.
- Vasconcelos, Y. L., Silva, D. S. R., Santos, M. A., Azevêdo, A. P. S., & Albuquerque, T. S. R. (2022). Compliance trabalhista: uma análise de possíveis impactos nas organizações. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 11 (10), e142111032416. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i10.32416>