



Discurso e prática: uma análise da diversidade organizacional pela perspectiva de funcionários do setor de serviços da região sudeste

Discourse and practice: an analysis of organizational diversity from the perspective of employees in the service sector of the southeast region

Najila Beatriz da Silva Esteves

Especialização em Gestão de Serviços

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

<https://orcid.org/0009-0000-9224-5280>

najilaesteves@gmail.com

Mariana Spacek Alvim

Doutorado em Ciências da Saúde

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

<https://orcid.org/0000-0002-5717-1332>

marianaspacekalvim@gmail.com

Nota editorial:

Este artigo é uma versão revisada de trabalho selecionado no *fast-track* do XI Congresso Internacional de Logística do IFSP (IFLOG) para publicação na Revista REGRASP.

Histórico do artigo

Recebido: 28 dez. 2025

Aprovado: 06 mar. 2026

Publicado: 18 mar. 2026

RESUMO

O trabalho se propõe a discutir, de forma crítica, a gestão da diversidade em organizações do setor de serviços a partir da percepção de trabalhadores. Para isso, à luz da bibliografia consolidada sobre diversidade organizacional, brasileira e estrangeira, são comparados depoimentos de trabalhadores de duas empresas do setor de serviços (especificamente, seguros e corretagem de plano de saúde) coletados da plataforma Glassdoor entre 2021 e 2023. Para embasar a análise, consideram-se o contexto atual e as características específicas da formação social brasileira, referenciados na literatura produzida sobre o tema nas últimas três décadas. Ao final, conclui-se que a gestão da diversidade nas organizações ainda é mais um objetivo do que uma realidade prática, com uma diferença notável entre os discursos corporativos e os relatos dos trabalhadores. A pesquisa sugere que as boas práticas de gestão da diversidade devem começar com a capacitação dos gestores e destaca a importância de ouvir os funcionários e de oferecer suporte às pessoas em suas jornadas profissionais, levando em consideração as diferentes realidades e trajetórias.

Palavras-chave: diversidade nas organizações; gestão da diversidade; inclusão social; glassdoor.

ABSTRACT

This paper intends to critically discuss diversity management in tertiary sector organizations from the perspective of workers. In order to do it, in light of the established literature on organizational diversity, both Brazilian and foreign, it compares testimonies from employees of two service companies (specifically, insurance and health insurance brokerage) collected from platform Glassdoor between 2021 and 2023. The current context and specific characteristics of Brazilian social formation are considered to support the analysis, in the referenced on the literature produced on the subject over the last three decades. At the end, it is found that diversity management in organizations is still more of a goal than a reality, with a noticeable gap between corporate rhetoric and employee accounts. The research suggests effective diversity management practices should begin with training for managers and emphasizes the importance of listening to employees and providing support for individuals in their professional journeys, while taking into account their different realities and trajectories.

Keywords: organizational diversity, diversity management, diversity in the workplace, social inclusion, glassdoor.

Introdução

É fato que vivemos em um mundo plural, e o nosso país, em particular, encontra-se em uma posição de destaque no quesito pluralidade. “O Brasil é um dos países com a maior diversidade cultural, natural, geográfica e biológica do mundo. Reúne pessoas de todos os tipos, origens, gêneros, sotaques e religiões” (Cortella, 2020, p. 13). Além de termos características próprias e nativas, também compartilhamos diferentes traços com outros povos, especialmente aqueles que contribuíram para a formação da nossa nacionalidade.

No contexto do mundo do trabalho, a diversidade organizacional refere-se à presença de indivíduos com diferentes características e perspectivas dentro de uma organização. Essa diversidade vai além das características visíveis, como gênero e etnia, englobando também diferenças nas experiências de vida, formação acadêmica, habilidades e competências. A diversidade organizacional é um fenômeno multifacetado que desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações na atualidade.

Um levantamento recente da Associação Brasileira de Startups mostrou que 92,1% das pessoas fundadoras dessas empresas são heterossexuais, 73,8% são homens cisgênero e 69% se autodeclararam brancas. Em relação ao total dos trabalhadores, os números trouxeram que 63,4% das startups nacionais tinham menos de metade de mulheres no quadro, 31,2% não tinham nenhuma pessoa preta, 90,3% não empregavam nenhuma pessoa com deficiência (PcD) e 92%, nenhuma pessoa transexual (Associação Brasileira de Startups [Abstartups], 2021, pp. 7-9). De acordo com a ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais), somente 10% da população trans no Brasil têm trabalho fora da prostituição, sendo “6% em informais sem vínculo empregatício e apenas 4% em empregos formais com fluxo de carreira” (Benevides & Nogueira, 2019, p. 47).

O foco do estudo será posto na percepção dos trabalhadores do setor de serviços que trabalham ou trabalharam em organizações declaradamente diversas e inclusivas. Para isso, o problema de pesquisa que se desenha é: qual é a diferença percebida pelos funcionários entre o discurso e a prática relacionados à diversidade organizacional, observada por meio das comunicações internas e externas das organizações e das ações tomadas pelas empresas no dia a dia?

Nesse sentido, este estudo gostaria de trazer luz aos resultados de se ter uma organização com pessoas diversas e de se ter um ambiente plural para se trabalhar. Considera-se como premissa que há uma disputa por poder e direitos, na qual a defesa da igualdade deve estar evidente e buscar espaço em todos os âmbitos, inclusive organizacional, ético e reputacional. O assunto é pertinente para demonstrarmos como as empresas são reflexo do mundo em que estão inseridas, inclusive em suas desigualdades e preconceitos, e questionarmos se podem, pelo contrário, trabalhar ativamente para transformá-lo.

Metodologia

O procedimento metodológico é uma pesquisa observacional, descritiva e comparativa das práticas de diversidade organizacional em duas empresas nacionais do setor de serviços, nomeadamente do ramo de seguros – a empresa A, de médio porte (de 100 a 500 funcionários), de tipo start-up e sediada em São Paulo, e a outra, empresa B, de grande porte (mais de 5.000 funcionários) do tipo empresa tradicional e sediada no Rio de Janeiro. As empresas não serão identificadas aqui pelo nome para preservar cláusulas de confidencialidade em contrato de trabalho.

A percepção dos trabalhadores é observada na pesquisa por meio de depoimentos publicados entre março de 2021 e agosto de 2023 na plataforma Glassdoor (<https://www.glassdoor.com.br>) por funcionários e ex-funcionários das duas empresas. O Glassdoor é um website de anúncios de vagas de trabalho criado nos EUA em 2007 e

operacional no Brasil desde 2013, no qual empregados e colaboradores podem escrever avaliações e depoimentos pessoais sobre organizações nas quais trabalham ou já trabalharam. As avaliações no site são graduadas numa escala de uma a cinco estrelas e divididas em seis categorias temáticas de “classificações”:

- “Oportunidades de carreira”
- “Remuneração e benefícios”
- “Cultura e valores”
- “Diversidade e inclusão”
- “Alta liderança”
- “Qualidade de vida”

A coleta dos depoimentos foi realizada pela autora em agosto de 2023 por acesso digital. Foram coletados 85 depoimentos relacionados à empresa A e 455 relacionados à empresa B. Desse universo, foram filtrados apenas aqueles que diziam respeito à categoria “Diversidade e inclusão” nas organizações. Considerou-se não a nota numérica atribuída em cada depoimento, mas sim a avaliação qualitativa expressada por escrito.

Os depoimentos, por sua vez, são contrastados com os discursos públicos das empresas A e B, coletados em seus websites e documentos internos, e complementados pela observação feita pela autora, por trabalho remoto e presencial em ambas as organizações entre janeiro de 2021 e agosto de 2023.

Escolheu-se na pesquisa verificar se há coerência entre os discursos organizacionais sobre diversidade e a prática percebida e experimentada pelos indivíduos envolvidos atuantes diretamente nos serviços dessas empresas. Ou seja, qual é a percepção dos trabalhadores do setor de serviços que trabalham ou trabalharam em organizações declaradamente diversas e inclusas sobre esta experiência? Eles consideram que a empresa cumpre o que diz ser? Existe, de fato, um alinhamento entre a diversidade no plano do discurso e a diversidade como prática organizacional?

O objetivo geral é analisar, a partir da percepção dos funcionários, o discurso corporativo e a prática relacionados à diversidade organizacional, baseada nas comunicações internas e externas e nas ações tomadas pelas empresas. Aqui se pretende entender quais são os impactos da adoção de uma política de gestão voltada à diversidade para o desempenho profissional, o prazer e o sofrimento dos membros de uma organização no setor de serviços no contexto atual.

Como objetivos específicos para atender aos problemas de pesquisa, podem ser elencados os seguintes:

- Analisar as comunicações, internas e externas, das organizações em relação à diversidade, identificando os possíveis desacordos, com base na análise da comunicação e das ações da organização;
- Investigar as percepções dos funcionários a partir da comparação entre o discurso e a prática da diversidade organizacional;
- Analisar os impactos das diferenças entre o discurso e a prática da diversidade organizacional na imagem e na reputação da empresa, tanto interna quanto externamente;
- Identificar boas práticas e casos de sucesso de organizações que conseguiram alinhar efetivamente o discurso e a prática da diversidade.

Quanto à abordagem da pesquisa, são usadas interpretações qualitativas e críticas para avaliar as formas como a prática organizacional se relaciona com o discurso de adoção da diversidade. Em outras palavras, busca-se verificar se a política de diversidade declarada pelas empresas são coerentes com o observado nas suas estruturas de pessoal, nas relações com os clientes e nas suas atividades.

Como fundamentação, procedeu-se à revisão de literatura para encontrar reflexões atualizadas sobre o tema da diversidade nas organizações, tanto no âmbito acadêmico quanto no mundo corporativo. Isto é: materiais das próprias empresas e de entidades do setor de serviços foram usados como fontes bibliográficas junto a artigos científicos e livros de pesquisadores. Longe de pretender desenhar um estado da arte da produção de conhecimento sobre o tema, o trabalho usa a leitura crítica desses textos como procedimento técnico para articular conceitos e aplicá-los na observação realizada.

Este trabalho assume, assim, características de pesquisa básica que pode servir de fonte e inspiração para outros estudos futuros que se dediquem a estudar o tema da diversidade organizacional, com particular ênfase no setor de serviços.

Revisão de Literatura

A discussão sobre diversidade relacionada ao ambiente de trabalho começou nos anos 1950 e continuou nos anos 1960 na Europa e nos Estados Unidos (Ferreira, 2021, pp. 12-13). Era a época da Guerra Fria, quando a polarização geopolítica com a União Soviética e o bloco socialista, onde certos direitos foram garantidos para trabalhadores, mulheres e minorias étnicas, criava uma pressão das classes trabalhadoras sobre o capital privado, reivindicando os mesmos direitos sob o princípio da igualdade (Piketty, 2022, p. 21).

Nesse contexto, o chamado “movimento pelos direitos civis” ganhou expressividade nos EUA, particularmente no sul do país, onde ainda vigiam leis de segregação racial impostas desde o período imediatamente posterior à Guerra de Secessão (1861-1865). Com lideranças como Martin Luther King, Malcom X, Angela Davis e Fred Hampton, o movimento pressionou pela revogação de leis discriminatórias no acesso a serviços públicos (como o transporte), à educação (especialmente o ensino superior) e, finalmente, ao mercado de trabalho. Novas leis federais norte-americanas sancionadas em 1964 e 1965, além de proibir a discriminação racial, deram incentivos a empresas para adotar políticas de diversificação de seus quadros funcionais como forma de reparação pelos séculos de negação de oportunidades: “Quando a discriminação racial legal chegou ao fim, em 1965, a gestão Johnson tomou certo número de medidas como, por exemplo, exigir das empresas que concorriam a licitações públicas que se engajassem com a diversidade” (Piketty, 2022, p. 174). As ideias de “reparação histórica” e de “discriminação positiva”, mais tarde substituída por “ação afirmativa”, desenvolveram-se ao longo desse movimento. Assim, com incentivo estatal, amparo jurídico e adesão da iniciativa privada, a questão da diversidade nos EUA dos anos 60 passou da fase de polêmica à institucionalização como política pública.

Simultaneamente, lutas de outros grupos marginalizados nas sociedades industrializadas – mulheres, homossexuais (e as outras variedades de orientações sexuais depois abrigadas na sigla LGBT e suas extensões), pessoas com deficiência e minorias étnicas de cada país, como indígenas no continente americano – foram adotando táticas de luta e visibilidade semelhantes, complementando a histórica luta da classe operária que se desdobrava desde o século XIX (Piketty, 2020, pp. 591-592).

Diversidade

De forma normativa, ou seja, prescrita como regra para organizar a sociedade moderna, a ideia de igualdade se confronta com as diferenças concretas entre os indivíduos, mencionadas na introdução. Para Singer (1998, p. 31), a forma de resolver esse dilema é adotando a igualdade como um “princípio da igual consideração de interesses”, descartando hierarquias imaginárias ou fantasiosas e levando em conta as necessidades reais de bem-estar dos indivíduos em suas diferenças. O autor também confronta a ideia de “igualdade” com a de meritocracia (igualdade de “oportunidades”) e de utilitarismo (benefício resultante como

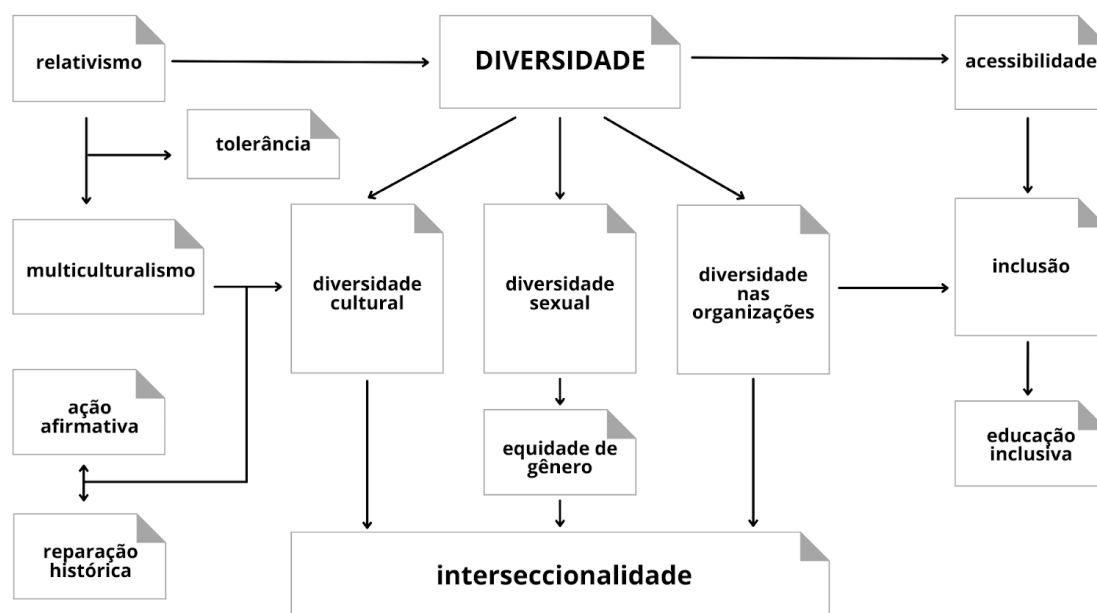
medida para orientar as ações). Estes dois princípios, sob a pretensão de uma igualdade abstrata e rígida, tenderiam a perpetuar desigualdades concretas.

O problema de “tratar desigualmente os desiguais” já havia sido levantado na Antiguidade por Aristóteles em sua *Política* (III.9.1280a10, 1998, p. 216), ao diferenciar as concepções democrática e oligárquica de justiça. “Com efeito, indivíduos diferentes têm direitos e méritos diferentes” (III.9.1282b25, 1998, p. 232), afirma, para logo em seguida ressaltar que esse argumento é errado para direitos políticos – ou seja, para a participação na pólis, na vida em sociedade. Portanto, o reconhecimento das diferenças entre os indivíduos não contraria o princípio da igualdade quando o objetivo é garantir participação de todos nas atividades sociais.

É a esse reconhecimento das diferenças que se refere a maior parte das definições da noção de “diversidade”. Mas o que é “diversidade”? A resposta depende, é claro, de cada contexto em que é usada. Diversas disciplinas, da Filosofia à Antropologia, buscaram discutir a questão da diferença entre pessoas e as estratégias das instituições sociais para lidar com ela. Fleury (2000, p. 20) entende a diversidade como a interação de pessoas com identidades distintas em um mesmo sistema social, no qual coexistem grupos majoritários e minoritários, e cujo estudo deve considerar os níveis social, organizacional e individual.

Já Saji (2005, p. 15), recorrendo a Thomas, Jr. (citado mais adiante) se refere à diversidade como “as dimensões distintas de raça e gênero, somadas a um infinito número de fatores como idade, estabilidade, estilo de vida, orientação sexual e capacidade física, [...]”.

Figura 1. Mapa Mental da Noção de Diversidade e Conceitos Correlatos



Fonte: De lavra própria.

Diversos outros termos são associados ao campo semântico em torno da ideia de diversidade. Entre eles, podem ser encontrados “igualdade”, “equidade”, “tolerância”, “coexistência”, “relativismo”, “multiculturalismo” e “inclusão social” (Figura 1). Embora relacionados, cada um deles tem significados e contextos de origem diferentes. O conceito de “inclusão social”, por exemplo, nasce do pensamento de matriz neoliberal nos anos 1990 (Santos, Santana, & Arruda, 2018). Ainda que sejam distintos e tenham aplicações processuais e contextuais variadas, o que une esses conceitos é a premissa de que a diferença é uma característica

natural e intrínseca da humanidade, o que torna idealista a crença numa sociedade homogênea.

Como conceito, a noção de diversidade é também trabalhada nas áreas da Antropologia (especialmente a Antropologia Social), da Pedagogia, do Direito, da Administração e, mais recentemente, da Comunicação.

Na Antropologia, a ideia de relativismo surge por oposição ao etnocentrismo, que é a tomada da cultura do próprio observador como referência (especialmente para os juízos morais de certo e errado, bom e mau, belo e feio). No final do século XIX e início do século XX, os primeiros antropólogos que assumiam esse rótulo, majoritariamente brancos e europeus, viajavam para ilhas da Oceania e zonas de floresta ou savana da África e da América do Sul para fazer observação de campo e etnografia (registro dos hábitos e culturas de grupos sociais) em povos com pouco contato com a colonização e a modernidade. Essas pesquisas foram os primeiros relatos sistemáticos de culturas diferentes da europeia nos quais ganhou centralidade a preocupação de “não julgar o outro”. Dessa preocupação nasce o relativismo, baseado no princípio de que os valores morais são relativos a cada cultura, não universais.

Quase um século depois, com o processo de globalização do capitalismo, a necessidade de integrar mercados e adaptar produtos e serviços a diferentes demandas culturais deu ensejo ao multiculturalismo, que toma emprestado o relativismo antropológico para constituir-se como uma política.

A ideia de diversidade relaciona-se ainda com um conceito recente e crescentemente usado nas Ciências Sociais: o de interseccionalidade, que diz respeito às questões transversais de gênero, raça, orientação sexual, deficiência e outros marcadores sociais, para além das classes sociais, como sintetizado na Matriz PVET (relação entre Percepção Visual e Evolução Temporal) de Mendes (2004, como citado em Saji, 2005, p. 16), reproduzida na Figura 2 (próxima página).

Figura 2. Atributos da diversidade - Matriz PVET (Mendes, 2004, p. 3, como citado em Saji, 2005, p. 16)

		Evolução temporal	
		Permanentes	Transitórios
Percepção visual	Aparentes	sexo etnia conformação física	idade
	Subjacentes	nacionalidade	Quanto a valores: background socioeconômico religião ideologia política personalidade Quanto a conhecimento e habilidades: background educacional background funcional habilidades motoras habilidades cognitivas

Fonte: Reproduzido de Saji, 2005, p. 16.

Para abordar as particularidades da realidade brasileira, recorreremos a dois filósofos nacionais: Chauí (2000) e Cortella (2020). O segundo enxerga a diversidade humana como um patrimônio (2020, p. 116; ele cunha, inclusive, o termo “antropodiversidade” por analogia com a

biodiversidade na natureza), construído entrelaçadamente de formas ética e estética (2020, p. 119), enquanto a primeira contesta a naturalidade das características dos indivíduos. Chauí (2000, p. 369) argumenta que a ideia de uma natureza humana universal e imutável não se sustenta, pois os seres humanos são produtos de condições sociais, históricas e culturais, e não de uma essência natural.

Dada a historicidade dos sujeitos sociais (isto é, o caráter de serem históricos, condicionados pelo contexto em que se formam), a pluralidade de experiências e de forma de existir é inevitável. No entanto, como lembra Cortella (2020, p. 13), em vez de tomar isto como patrimônio humano, certas correntes preferem encarar como problema. O autor observa que, embora o Brasil seja marcado pela diversidade, muitos ainda veem as diferenças como motivo de discriminação e preconceito, transformando a pluralidade em fonte de exclusão em vez de valorização.

Chauí (2000, pp. 358-359) destrinchou diversas frases comumente usadas por nós em sociedade que reproduzimos sem mesmo pensar a respeito de sua origem. Podemos citar, por exemplo, a crença popular de que os escravos eram pessoas preguiçosas e que há, ainda hoje, o preconceito contra negros nesse sentido, principalmente em relação aos baianos.

Frequentemente citada como pioneira nos estudos de gestão da diversidade no Brasil, Fleury (2000, p. 19) lembra que “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”. Ao mesmo tempo, pondera que o país tem “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”.

Gestão da Diversidade

A partir daqui, passa-se a sistematizar conceitos sobre diversidade e inclusão no mundo do trabalho no setor de serviços. É importante, neste ponto, ressaltar a diferença, no que se segue, entre a descrição do conceito de diversidade e a defesa dessa diversidade como valor – tanto para as organizações quanto para a sociedade como um todo.

Em primeiro lugar, foi necessário realizar um levantamento bibliográfico sobre o que já foi produzido a respeito do tema “diversidade”. Para isso, foram feitas buscas nos repositórios e plataformas Lattes, Portal de Periódicos Capes e Google Acadêmico com o termo “diversidade” associado a “administração” e “gestão”. Dos resultados encontrados nessa etapa exploratória, foram filtrados aqueles relacionados ao tema da gestão da diversidade nas organizações, privilegiando aqueles que tratavam do setor de serviços.

Pela revisão bibliográfica, nota-se que, no campo da Administração, houve uma concentração de estudos acadêmicos sobre esse tema entre os anos de 2007 e 2011, denotando possivelmente uma “moda” que trouxe atenção para a questão da diversidade em serviços, sem que o problema tenha se resolvido desde então. Na Saúde Pública, nota-se igualmente uma profusão de pesquisas por volta de 2008, com uma retomada do tema desde 2021. Já na Comunicação, os estudos são mais recentes, principalmente entre 2018 e 2022.

Vale observar que, pelas buscas nas plataformas citadas, o termo “diversidade” no contexto de serviços está muito associado à prestação de serviços de saúde, sejam públicos ou privados. Diversos estudos tratam da questão da diversidade no acesso ao SUS por parte de minorias sexuais, étnicas e pessoas com deficiência. Outra vertente trata da diversidade (ou sua falta) em serviços de comunicação e bens culturais, como radiodifusão, cinema e streaming. Finalmente, há abordagem da diversidade no serviço social, preocupada com a assistência a populações marginalizadas ou em condição de risco.

No Brasil, como dito, um dos primeiros trabalhos a tratar do tema da diversidade na Administração é o de Fleury (2000), que, pelo pioneirismo, se tornou uma referência na área. Naquele contexto, a autora abordava especificamente a ideia de diversidade *cultural*, mas sua sistematização seria aproveitada em outros recortes. Em função do contexto, é preciso diferenciar termos de definições mais específicas, como “diversidade cultural”, “diversidade sexual” e “diversidade de gênero”, que remetem a categorias de classificação dos indivíduos. A literatura produzida sobre esse tema no Brasil desde a década de 1990 consagrou o termo “diversidade nas organizações” como principal palavra-chave para abordar a questão no âmbito da Administração.

Uma ampla revisão sistemática das definições na literatura em inglês nos anos 1990 foi feita por Nkomo & Cox Jr. (1999, pp. 334-335, 346-348), dentre as quais é frequentemente reproduzida a de R. Roosevelt Thomas, Jr., autor negro norte-americano e pioneiro na difusão da “gestão da diversidade” na administração de empresas, a diversidade abrange todas as pessoas e vai além de aspectos como raça e gênero, incluindo fatores como idade, trajetória, educação, personalidade, estilo de vida e posição social ou profissional.

Na visão otimista de R. Roosevelt Thomas, Jr. (1989, como citado em Saji, 2005, p. 15), gerir a diversidade dentro de uma organização “é processo de criação e manutenção de um ambiente que possibilite naturalmente a todos os participantes organizacionais alcançar seu potencial total em busca dos objetivos da empresa”.

Essa linha de abordagem encontra eco em trabalhos recentes, como os de Neves (2020), Johson (2020) e Ferreira (2021), que alternam entre um tratamento prescritivo da gestão da diversidade como “prática gerencial” e como “vetor de inovação”. Esta última autora, por exemplo, afirma que “o primeiro passo para gerir a diversidade é identificá-la, compreendê-la, acompanhá-la e instaurar medidas para viabilizar a criação e a manutenção de um ambiente sadio, seguro e produtivo, em que haja respeito e valorização das diferenças” (Ferreira, 2021, p. 7).

Alves & Galeão-Silva (2004, pp. 22-23), no entanto, criticam a abordagem de Thomas, Jr., que, segundo eles, “defendia a necessidade da substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade”. Da mesma forma, Fleury (2000, p. 20) entende que “a gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”. Ou seja, para ambos os autores, a ideia de gestão da diversidade está estreitamente associada a uma reação neoliberal e tecnocrata, nos anos 90, às reivindicações nascidas nos movimentos dos direitos civis dos anos 60 nos EUA.

Renner & Gomes (2020, p. 29) confirmam que, “no âmbito corporativo, o tema da diversidade surgiu, sobretudo, na década de 1990, quando as empresas perceberam que teriam de estimular uma maior diversificação de pessoas, de perspectivas e de experiências de vida”. A transposição do tema, dos movimentos sociais para as práticas empresariais, se deu num contexto de globalização – quando corporações multinacionais puderam estender seus negócios em escala planetária, usando a informatização e as tecnologias digitais – e de adoção do neoliberalismo em vários países em desenvolvimento, estimulando a competitividade e a desregulação das relações de trabalho.

Tanto é que, segundo Fleury (2000, p. 19), “o tema diversidade cultural” chega às empresas brasileiras “no ambiente altamente competitivo dos anos 90”, especialmente “em empresas subsidiárias de multinacionais americanas, em consequência de pressões da matriz”. Ou seja, é um tema importado de questões particulares do debate público dos EUA desde décadas antes e introduzido pela iniciativa privada antes de ser incorporado na sociedade brasileira como discussão nas esferas acadêmica, midiática e jurídica. As mudanças normativas e legislativas no Brasil, segundo a autora, sucedem essa introdução, e não as antecedem, como

ocorreu na América do Norte. Em relação a essa diferença, Ferreira (2021) contextualiza: diante da limitação das ações afirmativas legais para promover o respeito à diversidade, as organizações passaram a adotar a gestão da diversidade como uma política institucional. Cabe ressaltar, porém, que, ainda que políticas de gestão de diversidade estejam amparadas por normas legais e infralegais, condutas morais e princípios éticos, distinguem-se deles em sua natureza, e esta distinção impacta diretamente a forma como o processo será desenvolvido nas organizações. É nesse sentido que Alves & Galeão-Silva (2004) demarcam a diferença intrínseca entre gestão da diversidade e ação afirmativa (Figura 3).

Figura 3. Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade

Variáveis	Ação afirmativa	Gestão da diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual, etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas /novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo

Fonte: Reproduzido de Alves & Galeão-Silva, 2004, p. 24.

Para Alves & Galeão-Silva (2004), a ideia de gestão da diversidade está intimamente relacionada à de identidade. O economista francês Piketty (2022) enfatiza o caráter flexível e multidimensional das identidades de classe social, que dependem “do nível de renda e de formação, da profissão e do setor de atividade, da idade e do gênero, das origens regionais ou estrangeiras, às vezes da identidade etnorreligiosa, de acordo com modalidades flexíveis e mutáveis em função dos contextos sócio-históricos”. (Piketty, 2022, p. 43), assim como a necessidade de “combater as discriminações sem engessar as identidades”.

Apesar da atenção historicamente recente para o tema no Brasil, Camilo, Fortim e Aguerre (2019) afirmam que esta ainda não é uma prática amplamente incorporada às políticas de gestão das organizações no país.

De acordo com Silva (2019), embora tenham ocorrido algumas tentativas legislativas nas décadas de 1980 e 1990, somente a partir dos anos 2000 o governo brasileiro demonstrou um compromisso mais significativo com a implementação de ações afirmativas. Foi em 2003 que o país estabeleceu a Secretaria da Igualdade Racial e de Direitos Humanos, com o propósito de formalizar a gestão da diversidade e promover a igualdade entre indivíduos que fazem parte de minorias étnicas, raciais, de gênero e orientação sexual (Camilo, Fortim, & Aguerre, 2019, pp. 35-36). Pereira & Hanashiro (2007, p. 6) afirmam que a gestão da diversidade fundamentada na valorização das diferenças reconhece a desigualdade de oportunidades nas organizações e busca criar políticas que atendam às necessidades específicas de cada grupo social, promovendo equidade e inclusão.

Aguerre (2019, p. 22) diz que a gestão da diversidade na organização “deve se iniciar desde o recrutamento, de acordo com a orientação estratégica estabelecida”, incluindo mecanismos

de busca ativa (*head-hunting*) e parcerias com entidades que promovem a inclusão de minorias no mercado de trabalho, como o Instituto Ethos e o Grupo Talento Incluir. Na prática do recrutamento, um termo usado atualmente para esse perfil é “vagas afirmativas”.

Como parâmetro atualizado, a firma de consultoria Tree Diversidade lista os grupos que aconselha aos seus clientes como prioritários em recrutamento (Tree Diversidade, 2022):

- Pessoas com deficiência (PcDs)
- Pessoas negras
- Comunidade LGBTQI+
- 60+
- Refugiados
- Indígenas
- Mulheres

Desde o início da década atual, outro termo em voga no mercado para designar a gestão da diversidade é “Diversidade, Equidade e Inclusão”, abreviado na sigla DE&I. Essa é a nomenclatura usada, por exemplo, pela consultoria PwC (antiga PricewaterhouseCoopers) em sua pesquisa permanente (chamada de “plurianual, global e intersetorial”) sobre o tema. De acordo com a consultoria PwC (2023), três fatores-chave para o sucesso de uma política de gestão da diversidade nas organizações são:

- Transparência e comunicação
- Cultura de inclusão
- Programas de DE&I

Quanto ao primeiro ponto, a PwC afirma que “o apoio da liderança para iniciativas de DE&I define um ‘tom que vem do alto’, que é crítico para o sucesso dos programas”. Esta posição reforça a importância dos discursos institucionais nas organizações em relação à diversidade: ou seja, se a própria firma incorpora esse valor em seus materiais de autoapresentação (como no website corporativo), de divulgação, na missão e na visão, em entrevistas concedidas à imprensa e na comunicação interna, aumentam as chances de êxito na implantação de fato dessa política. O crucial, nesse ponto, é conciliar o discurso com a percepção dos sujeitos envolvidos com a empresa, sejam os funcionários, os fornecedores ou os clientes.

Diversidade na Gestão de Serviços

Em particular no setor de serviços, a gestão da diversidade se revela um ativo importante para organizações em função da natureza intangível do que é vendido – nesse âmbito, a relação de compra e venda se concretiza *no próprio processo de prestação do serviço*, o que, frequentemente, exige o contato (presencial, imediato ou mediado por tecnologias) entre humanos. Macedo (2009a; 2009b) explorou esta particularidade da diversidade nos serviços, lembrando que o consumo de bens simbólicos é profundamente afetado por fatores subjetivos e culturais, entre os quais o reconhecimento e a identificação têm peso relevante no “comportamento comprador”.

É nesse cenário que a gestão da diversidade se encontra com a gestão de serviços. Esta última é definida como “um conjunto especializado de habilidades organizacionais para fornecer valor a clientes na forma de serviços” (ITIL, 2011, p. 114). São áreas que dependem do trabalho umas das outras para oferecer as melhores experiências para o cliente final. É um organismo empresarial trabalhando em sintonia para atender às necessidades de seus clientes.

Um exemplo de orientação para diversidade num ramo dos serviços é oferecido pelo IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau), uma entidade interempresarial da publicidade dedicada a promover boas práticas e soluções de inovação. Num *Guia para uma Contratação Diversa* produzido e divulgado em novembro de 2022, são resumidos em cinco pontos os passos para diversificar a gestão de pessoal:

- Pesquisa e sensibilização (usando dados da diversidade na sociedade em geral)
- *Benchmarking* (“O que as empresas concorrentes já estão fazendo?”)
- Censo da diversidade (para medir a diversidade dentro da própria empresa)
- Capacitação da liderança, RH e colaboradores
- Políticas de Diversidade & Inclusão

Como se vê, a DE&I que a PwC usa é apenas o último ponto no guia do IAB, indicando que a gestão da diversidade não se resume à gestão de pessoas, mas perpassa todos os âmbitos da gestão de serviços. Cabe lembrar que a publicidade é um ramo dos serviços orientado precisamente para promover o consumo, no qual o reconhecimento dos potenciais consumidores é fator-chave - por exemplo, por meio de atores usados em anúncios na TV ou dos chamados “garotos-propaganda” (termo que merece problematização à parte). O antigo estereótipo da “família de comercial de margarina”, que aglutinava várias normatividades num mesmo núcleo, já não serve mais às tendências de consumo atuais.

Com o constante aumento da demanda por um atendimento mais rápido e eficaz, e com todas as dificuldades enfrentadas no período de pandemia, as empresas se encontram em um momento de atualização, onde a modernidade teve que ser acompanhada de um serviço mais humanizado e de fácil acesso ao consumidor. Máquinas foram inseridas em fábricas, para que a produção seja mais rápida e também ocorreu um movimento de valorização humana, sendo as empresas obrigadas a aumentar a qualificação do colaborador/colaboradora, investindo em treinamentos mais eficazes. Investimentos e estudos também foram feitos para melhorar a reputação das empresas, como compensações por motivos de insatisfação do cliente. São vários os desafios enfrentados hoje para que a qualidade do serviço ofertado e a satisfação do/da cliente sejam alcançados.

O momento em que um cliente obtém uma impressão da qualidade do serviço oferecido por uma empresa é chamado por Ganesi & Corrêa (1994) de “momento da verdade”. Para os autores (1994, p. 32), “os serviços são experiências que o cliente vivencia”, sendo assim, o momento da verdade é tudo aquilo que o cliente experimenta que tenha o envolvimento da empresa. Tal momento pode acontecer em todos os pontos de interação entre um cliente e uma empresa, com interação humana, ou não: com funcionários da empresa; com o local onde fica a empresa; no processo de prestação de serviço; por meio da tecnologia (em contato com as mídias sociais); por telefone; com outros clientes da empresa, etc.

É nos momentos da verdade, segundo os autores, que a percepção do cliente vai se formando e se consolidando. Em um momento da verdade, o cliente pode chegar à conclusão de que a empresa é excelente, ou não. E, se a empresa desperdiçar as várias oportunidades de causar uma boa impressão, o cliente não voltará quando prevalecerem as situações negativas, mesmo existindo momentos da verdade positivos no ciclo de serviços.

Já o “ciclo de serviço” é definido por Ganesi & Corrêa (1994) como uma sequência completa de momentos da verdade que um cliente experimenta à medida que o serviço é prestado pela empresa até satisfazer suas necessidades e/ou desejos. É nesse ciclo que a gestão da diversidade influencia para que os clientes possam se identificar com os prestadores de serviços, reconhecer-se neles e, assim, otimizar sua experiência.

Nesse contexto, atualmente os maiores desafios da gestão de serviços são:

- Superar as expectativas dos clientes: oferecer um produto de qualidade com preço atrativo não é mais um diferencial e sim o mínimo que uma empresa pode fazer para atrair clientes. Mas como fazer o cliente concretizar a comprar e se tornar fiel a empresa quando o concorrente também oferece o mesmo?
- Ter uma avaliação positiva dos serviços prestados: a prestação de serviço muitas vezes depende de pessoas para oferecê-lo. Como manter essas pessoas engajadas e motivadas

com o objetivo da empresa? Como evitar a rotatividade de pessoas, diminuindo custos com contratação, demissão e capacitação dos funcionários?

- Prever demanda: como prever a procura pelo serviço oferecido?
- Vender ótimas experiências aos clientes
- Manter a satisfação do cliente
- Manter a imagem positiva da empresa
- Manter padrão no atendimento

Nessas questões, a gestão da diversidade pode contribuir com a imagem positiva, com experiências positivas para os clientes, para evitar a rotatividade e motivar o engajamento dos trabalhadores na organização de serviços.

Numa empresa com uma gestão da diversidade eficaz e concreta, há pessoas de várias origens e trajetórias de vida. Não deve haver distinção entre as pessoas que trabalham na empresa: não importa se o funcionário é careca, ou se pinta o cabelo de verde; se é do norte, ou do sul do país; não importa sua idade; importa o trabalho que você irá executar para a organização. Além disso, deve adotar políticas para oferecer igualdade e/ou equidade para todos os trabalhadores e tornar a empresa mais diversa e inclusiva. No setor de serviços, isso é visto como retribuição para o atendimento ao cliente, porque no fim o trabalho é executado para pessoas e existe diversidade nas pessoas atendidas.

Particularmente em empresas descentralizadas que adotam o regime de teletrabalho (*home office*), é possível ainda a contratação de funcionários residentes em diferentes partes do país, enriquecendo a diversidade regional entre os colegas. Esse tipo de organização do trabalho já existia antes da pandemia de covid-19, iniciada em 2020, mas foi reforçado desde então, com maior destaque no setor de serviços, em função da intangibilidade do que é produzido e oferecido aos clientes (Pacini, Tobler & Bittencourt, 2023).

Empresas de serviços refletem para seus clientes aquilo que investem em seus próprios trabalhadores. “A empresa que adota um conjunto de fatores positivos que atuem diretamente sobre o cliente certamente o terá para sempre, pois ela está agregando valor ao cliente” (Melo Neto & Frota, 2009, p. 128). Assim, é possível identificar quando uma empresa busca criar valor para seu cliente a partir de ações de suporte e um melhor desenvolvimento da gestão da prestação de serviços de saúde, para que assim possa fidelizar seu cliente e atrair outros. Segundo os autores, “o cliente de serviços (...) está ciente das suas necessidades e dos seus desejos e é mais seletivo na escolha do prestador de serviço”. (Melo Neto & Frota, 2009, p. 25). Essa seletividade pode ser orientada por vários fatores, entre eles a diversidade, reconhecida como um valor, na empresa prestadora.

Apesar de todos os aspectos positivos apontados em favor da adoção de diversidade na gestão de pessoas e serviços, um problema que permanece para as empresas é a dificuldade de alcançar coerência entre o discurso e a prática. Já nos anos 1990, autores apontavam para o problema do “teto de vidro”, maneiras de manter formalmente as políticas organizacionais de diversidade ainda que limitando, na prática, a concretização da diversidade no ambiente de trabalho. Segundo Steil (1997, p. 62), “o conceito de teto de vidro foi introduzido na década de 80 nos Estados Unidos para descrever uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”.

Neste século, o mesmo problema tem sido levantado por pesquisas como as de Saraiva & Irigaray (2009), Santos, Santana & Arruda (2018) e Pinheiro et al. (2021), que buscam verificar a aplicação do discurso de diversidade na prática. O primeiro par de autores, por exemplo, após sua pesquisa de campo que comparou documentos de uma empresa multinacional com entrevistas concedidas por seus trabalhadores, concluiu que “os discursos empresariais (...), embora expressos em políticas organizacionais, são pouco efetivos devido ao preconceito

arraigado dos empregados, a certa permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade”.

Esse é o ponto de partida da pesquisa neste artigo, como já explicado na metodologia: analisar como essa orientação de gestão de diversidade condiz ou contradiz o discurso organizacional de duas empresas do setor de serviços na região sudeste.

Resultados e Discussão

Em primeiro lugar, foram examinados os discursos institucionais das duas organizações pesquisadas em relação à gestão da diversidade. A empresa A não apenas se apresenta como preocupada com a questão, mas se dedica a defendê-la como um valor em publicações em seu website, em entrevistas de sócios e executivos na mídia e até na edição de *ebooks*, como um editado em 2021 com o título “Diversidade e Inclusão no mercado de trabalho: o que dizem líderes LGBTQIA+”, em parceria com uma plataforma de denúncias para *compliance* e recursos humanos. Em outra plataforma, dedicada a recrutamento, a empresa A publica um texto de apresentação padronizado em todas as vagas:

Diversidade: Temos um ambiente seguro para que as pessoas possam ser elas mesmas e compartilhamos a responsabilidade de manter a [nome removido] inclusiva e cada vez mais diversa. [...] Acreditamos que a diversidade e inclusão no time da [nome removido] trazem perspectivas diferentes para construirmos um produto que é amado por todos os nossos clientes. Estamos comprometidos com a equidade de oportunidade independente de raça, cor, religião,

orientação sexual, identidade de gênero, idade, nacionalidade, deficiência e estado civil. Além disso, temos programas internos e ações afirmativas específicas para grupos minorizados focando em diversidade na contratação e também na inclusão dentro da [nome removido]. Também temos benefícios para equalizar as oportunidades para mães e pais, então não hesite em se candidatar! (Material Institucional da Empresa A, 2021).

Vê-se, portanto, que o discurso público da empresa A se compromete ativamente em promover a equidade de “grupos minorizados”, nominalmente por “raça, cor, religião, orientação sexual, identidade de gênero, idade, nacionalidade, deficiência e estado civil” - quase todas as mesmas categorias delimitadas anteriormente pela consultoria de recrutamento citada, exceto refugiados. A inclusão prometida, segundo o texto corporativo, não se limitaria à contratação, mas também à hierarquia interna da start-up. Vale notar que a justificativa apresentada para a adoção da gestão da diversidade é construir *um produto amado pelos clientes*, ou seja, obter vantagens competitivas por meio de uma diversidade não só interna, mas manifesta e expressa para fora da firma.

Já a empresa B, maior e mais antiga, pode ser considerada mais discreta em seu posicionamento público em relação à gestão da diversidade, mas vem investindo em ações internas que já obtiveram reconhecimento. Em 2020, o conglomerado que a controla ganhou um prêmio de ambiente de trabalho na categoria “Mais Incrível em Diversidade e Inclusão”. Daquele ano em diante, implantou um programa de incentivo à diversidade que inclui palestras e *lives* com consultores e personalidades sobre temas como “Mulheres, conhecimentos que transformam”; “Corresponsabilidade do homem nas relações familiares”; “Diversidade & Inclusão, um trabalho coletivo”; “Autoconhecimento e Empoderamento”; e “Diversidade: O que você tem a ver com isto?”. Datas comemorativas relativas a minorias sociais (Dia Internacional da Mulher - 8/3; Dia Internacional do Orgulho LGBT - 28/6; Dia Internacional da Linguagem de Sinais; Dia da Pessoa com Deficiência - 21/9; Dia Nacional dos Surdos - 26/9; Dia do Idoso - 1º/10; Dia da Consciência Negra - 20/11) são divulgadas regularmente na intranet (rede de acesso interno) da empresa.

Entre ações concretas, estão o ensino de LIBRAS para funcionários e gestores; o levantamento de indicadores de Diversidade e Inclusão (D&I) dentro da empresa; a formação dos chamados

“grupos de afinidade” nas categorias etnia, PCD, LGBTQI+, gênero e gerações; a constituição de um grupo de trabalho de “Sustentabilidade, R&S (Recrutamento e Seleção) e Capacitação”, que, entre outras diretrizes, orienta o setor de recrutamento a dar oportunidades a “mulheres em situação de vulnerabilidade econômica e com dificuldade de inserção no mercado”, por meio de uma iniciativa de capacitação profissional.

Em 2020, as áreas de Recursos Humanos e de Relações Institucionais da [nome removido] estiveram em ação conjunta para ampliar a discussão, a sensibilização, a conscientização e a mobilização em prol de temas de diversidade e inclusão. Com o objetivo de educar e sensibilizar, os colaboradores da [nome removido] têm acesso a diversos cursos online com essa temática, por exemplo, “Diversidade como estratégia de liderança”, “Diversidade a favor das relações”, “Inclusão e Carreira da Comunidade LGBTQI+ no Mercado de Trabalho” e “Percepção e Julgamento”. Como Grupo Segurador, comprometemo-nos com os temas de diversidade e inclusão e estamos alinhados

com os compromissos assumidos pela Organização, que estão inseridos nos seguintes normativos: Código de Conduta Ética, Política de Direitos Humanos, Política de Gerenciamento dos Recursos Humanos, Política de Diversidade e Inclusão e Política de Treinamento e Desenvolvimento. Adicionalmente, somos membros do Comitê de Sustentabilidade e Diversidade da Organização [nome removido], composto por membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, incluindo executivos do Grupo. (Material Institucional da Empresa B, 2022).

Com foco nos gestores, a empresa B promoveu capacitação com o CEO, diretores, superintendentes, executivos e líderes de equipes “para diálogos públicos” e para responder “perguntas delicadas” em eventos, para “preparação e alinhamento de discursos sobre D&I”, “apresentar conceitos básicos fundamentais”, “compartilhar conhecimentos e experiências no tema” e “solucionar possíveis dúvidas e questionamentos”. Em 2021, ainda na pandemia, a ação incluiu um “Painel Diversidade” no webinar Alta Liderança, para cargos de alto nível. Entre os pontos discutidos com chefias, o documento consultado menciona os “vieses inconscientes” que podem prejudicar a ascensão de indivíduos de grupos minoritários nas “trilhas de liderança”. Trata-se, mais uma vez, da preocupação de que a gestão da diversidade não se basta com a contratação de pessoas diferentes, mas também deve permitir que elas alcancem postos de poder, quebrando o citado “teto de vidro”.

Por mais positivas que sejam intenções expressadas nos documentos e textos públicos das empresas, a mera manifestação de compromissos não garante a sua execução. Esse é o motivo pelo qual a pesquisa se propõe a comparar tais discursos com a percepção dos trabalhadores a fim de verificar se, na perspectiva destes, os compromissos são concretizados.

Como exposto na seção de Metodologia, os depoimentos sobre diversidade nas empresas A e B foram coletados pela autora na plataforma Glassdoor (que significa “porta de vidro” em inglês, o que não deixa de ter certa ironia com o “teto de vidro”) relativos ao período coincidente com o trabalho e a observação de campo (janeiro de 2021 a agosto de 2023). Os dados obtidos na coleta estão sistematizados na Tabela 1.

Tabela 1. Resultados de avaliações sobre gestão da diversidade das duas empresas na plataforma Glassdoor (período 2021-2023)

CrITÉrio	empresa A	empresa B
Total de avaliações no portal	87	625
Total de avaliações coletadas	85 (100%)	455 (100%)
Avaliações relacionadas ao tema diversidade	29 (34,11%)	12 (2,64%)
Avaliações positivas em relação à diversidade	23 (27%)	5 (1,1%)

Avaliações negativas em relação à diversidade	6 (7%)	7 (1,54%)
Nota média no critério “Diversidade e inclusão” (de 0 a 5)	4,6	4,0
Nota geral (de 0 a 5)	4,3	4,2

Fonte: de lavra própria, com base nos dados obtidos na pesquisa no website Glassdoor Brasil (glassdoor.com.br).

Já de início, percebe-se uma discrepância entre o total de depoimentos da empresa B, já ativa no mercado há mais de 75 anos, e a empresa A, fundada em 2019, ainda considerada do tipo start-up. Por outro lado, o tema da diversidade aparece proporcionalmente muito mais vezes nos depoimentos sobre a empresa A do que sobre a empresa B, refletindo uma importância dessa política de gestão organizacional para a primeira.

As avaliações positivas foram contabilizadas e reproduzidas do campo “Prós” que os usuários têm para preencher, enquanto as negativas provêm do campo “Contras”. Além desses campos, os usuários informam também a cidade em que trabalham ou trabalharam, o cargo que ocupam ou ocuparam, especificam se são funcionários atuais ou ex-funcionários, dão um título para a avaliação e atribuem uma avaliação em estrelas (de uma a cinco) para cada critério já listado na seção de Metodologia. Todos esses dados foram coletados e tabulados em planilhas pelo aplicativo Google Sheets, armazenado em nuvem.

De fato, há mais comentários positivos quanto à gestão da diversidade na empresa A. Isso se reflete numericamente na nota específica do critério “Diversidade e inclusão” (por vezes abreviado como DI) para a empresa A, em 4,6, enquanto a nota da empresa B é 4,0. De acordo com as faixas de avaliação descritas na escala de classificação da plataforma (Figura 4), isso significa que os funcionários da empresa A estão “muito satisfeitos” (de 4,01 a 5,00), enquanto os da empresa B estão no limiar de “satisfeitos” (de 3,51 a 4,00).

Figura 4. Faixas de avaliação numéricas da plataforma Glassdoor

Notas da empresa:

As classificações da empresa são baseadas em uma escala de 5 pontos:

- 0,00 - 1,50 Os funcionários estão "muito insatisfeitos"
- 1,51 - 2,50 funcionários estão "insatisfeitos"
- 2,51 - 3,50 funcionários dizem que está "OK"
- 3,51 - 4,00 Os funcionários estão "satisfeitos"
- 4,01 - 5,00 Os funcionários estão "muito satisfeitos"

Fonte: Glassdoor Brasil, https://ajuda.glassdoor.com.br/s/article/Notas-no-Glassdoor?language=pt_BR

É bom ressaltar que, segundo a própria plataforma, a nota é resultante de uma média ponderada que inclui não só a avaliação feita “em estrelas” pelos usuários, mas também fatores como a data de avaliação. “O Glassdoor calcula as classificações da empresa usando um algoritmo de classificação proprietário, com ênfase na reincidência das avaliações. Geralmente, quanto mais recente a revisão, maior é o peso na classificação geral”, explica o site. Isso beneficia a empresa que tem avaliações mais recentes mesmo que tenha menos tempo de atividade – e, ao mesmo tempo, prejudica as que estão há mais tempo no mercado e puderam ter avaliações mais antigas. A justificativa para o peso maior conferido a datas

recentes é a atualização “sobre como é realmente trabalhar em qualquer empresa, de acordo com os funcionários” (Glassdoor, s.d.).

No entanto, observou-se que vários dos comentários positivos acerca da diversidade na empresa A são acompanhados, no campo destinado aos pontos negativos, de ressalvas que revelam justamente o pouco tempo de admissão dos funcionários que avaliam: “Sou nova não tenho contras” (16/11/2020), “Ainda não consigo mensurar devido ao tempo de experiência” (26/10/2021), “Estou há pouco tempo na empresa” (12/4/2022). Isso permite deduzir que pelo menos parte da percepção positiva da diversidade na empresa A é resultante de uma impressão precoce, sem tempo de maturação suficiente para se consolidar.

Entre esses comentários positivos da gestão da diversidade na empresa A, podemos destacar os seguintes selecionados:

“Empresa inclusiva, com diversos benefícios atrativos, prezam pela ética e valores, incentivam a igualdade, o respeito e a diversidade. Ambiente criativo, inovador e de grande incentivo.” (10/3/2021)

“Empresa diversa e que se propõe a pôr em prática o que realmente acredita; Flexibilidade, com férias ilimitadas e autonomia de horários; Transparência” (9/8/2021)

“Diversidade e inclusão levados muito a sério pela empresa, benefícios bons, qualidade de vida excelente.” (13/1/2022)

“Comprometida com a diversidade, bons pacotes de benefício, cultura inclusiva, ambiente de trabalho muito atrativo” (22/3/2022)

“Se preocupam de fato com o Onboarding, a cultura da empresa é cheia de valores, há diversidade na cultura da empresa, se preocupam com o bem-estar dos membros. Ótima experiência com liderança.” (12/4/2022)

“Cultura colaborativa. Todos tem uma voz e podem dar sua opinião. Ambiente que genuinamente incentiva e valoriza a diversidade.” (23/6/2022)

“Se dedicando pra ser diversa. Flexível; [...]; Causa Fantástica” (5/8/2022)

“Empresa transparente e com ótimo clima, com muito foco em diversidade nas contratações e muita autonomia para os funcionários” (26/5/2023)

“Tem uma cultura forte de diversidade dentro da empresa. Muitas palestras bacanas e com isso muito espaço para aprender sobre saúde e bem estar. Pagam bem.” (17/5/2023)

“A empresa é muito diversa e leva a sério a cultura! Temos muitas mulheres na liderança, inclusive nossa CEO. Temos ritual de desempenho onde podemos receber stocks. A liderança é muito receptiva e empodera bastante os analistas. Trabalhamos bem em conjunto” (24/4/2023)

Já os comentários negativos contradizem muitas das afirmações citadas acima, alguns em direção oposta:

“Infelizmente a comunicação não é tão transparente como se prega, algumas lideranças não estão abertas a opiniões e atuam de forma desmotivadora, abusiva e constrangedora com o colaborador.” (6/8/2021)

[Falta] “Letramento sobre diversidade para líderes” (5/8/2022)

“As vezes parece que estamos mais preocupados em não chatear uma pessoa que em perseguir resultado. Acho que é difícil mesmo esse balanço. Não temos um guia de nível muito claro que mostre as direções que podemos seguir e exatamente o que precisamos fazer pra ir para próximos níveis. Apesar de termos muitas mulheres na liderança, geralmente é uma mais “baixa”, então de head pra cima temos mais homens ou no limite mulheres brancas.” (24/4/2023)

“A empresa não tem benefícios compatíveis com o mercado e fui desligada após relatar ter recebido comentários machistas de um líder que usou meu burnout para me atacar, ou seja, mesmo que a empresa pregue a diversidade e tenha uma posição de igualdade, não é praticada.” (17/5/2023)

“No início as lideranças escutavam o que tínhamos a falar, mesmo que fosse uma discordância e tudo bem. Ser Diverso também é saber conviver com posicionamentos diferentes, e não apenas diversidade cultural. Agora tudo que você falar pode e será usado contra você. Não existe mais um ambiente seguro. TODOS os papos com as BP's eram vazados, o que causava uma caça as bruxas terrível.” (19/7/2023)

Como se percebe, as críticas à gestão da diversidade na empresa A vão justamente no sentido de apontar incoerências entre discurso e prática. Por exemplo, o terceiro comentário indica que a inclusão de mulheres, embora aconteça, se dá em níveis mais baixos na hierarquia, e que as poucas profissionais que ascendem a cargos de chefia são “mulheres brancas”. Quanto

à comunicação (como dito há pouco, considerada crucial pela PwC para o sucesso de programas de diversidade), o segundo comentário afirma que ela “não é tão transparente como se prega”. O quarto relata uma demissão após ter feito denúncia de machismo, e conclui que, “mesmo que a empresa pregue a diversidade e tenha uma posição de igualdade, não é praticada”.

Passa-se agora à análise das percepções de trabalhadores da empresa B. Como visto na tabela, embora o número total de avaliações sobre ela na plataforma Glassdoor seja muito maior, o extrato de comentários relacionados à gestão da diversidade é bem menor. Por isso mesmo, citam-se aqui todos os positivos (apenas cinco):

“Excelentes benefícios, Ampla oportunidade de carreira, Em processo de mudança para ser mais inclusiva.” (6/8/2021)

“Benefícios razoáveis (bom plano médico, mas tem coparticipação, sendo que o plano é da própria empresa); possui bônus, mas sem vínculo com seus resultados. - Há uma busca da alta gestão em ser mais dinâmica e inclusiva, mas ainda existem muitos

gestores obtusos, antiquados e agressivos.” (12/8/2022)

“Salário acima da média, porém somente o salário + VT, Sem nenhum outro benefício. Diversidade e Inclusão realmente é visível.” (9/4/2023)

“Ambiente confortável, empresa acolhedora sobre a diversidade” (18/4/2023)

“Respeita as mulheres, oportunidade de visibilidade” (21/6/2023)

E os sete comentários negativos sobre a empresa B foram os seguintes:

“Limitação de idade para cargos específicos.” (4/6/2021)

“crescimento lento falta de oportunidade pra PCD” (27/6/2021)

“Cultura machista, engessada, sem diversidade, sem plano de carreira, diferença de salário entre pessoas do mesmo cargo.” (9/9/2021)

“Não valoriza idosos e pcd” (15/8/2022)

“Empresa muito quadrada. Precisa sempre bater o ponto. Homens precisam tirar a barba (!!!). Não são muito abertos para inovação.” (16/10/2022)

“estrutura e cultura machista e arcaica” (21/12/2022)

“Empresa desestruturada, falta de plano de carreira e perspectiva de crescimento, burocracia em excesso, não pensam no funcionário (a menos que seja amigo do chefe), hierarquização extrema e zero diversidade. O clima é péssimo e todo mundo finge que está tudo bem, pq se não fingir vc vira alvo.” (19/4/2023)

É possível notar a franca contradição entre comentários do primeiro e do segundo grupos (“prós” e “contras”). Ao mesmo tempo em que há afirmações de que o ambiente na empresa B “respeita as mulheres”, aparecem duas acusações diferentes de “cultura machista”. A afirmação de “ampla oportunidade de carreira”, com a ressalva de “mudança para ser mais inclusiva”, é desmentida pela “falta de plano de carreira e perspectiva de crescimento”, bem como esbarra na “limitação de idade para cargos específicos” que “não valoriza idosos e Pcd”. Dois relatos insatisfeitos apontam “zero diversidade” e cultura organizacional “sem diversidade”, embora um comentário positivo diga que a gestão de D&I “realmente é visível” e outro afirme que a empresa é “acolhedora sobre a diversidade”.

Os relatos de que a empresa tem “cultura arcaica” e “engessada”, inclusive com a anedótica obrigação de que “homens precisam tirar a barba”, no entanto, não excluem o reconhecimento de que “há uma busca da alta gestão” para a empresa B se tornar “mais dinâmica e inclusiva”, mesmo que os entraves a esse processo sejam atribuídos a “gestores obtusos, antiquados e agressivos”.

Na empresa A, a diversidade de pessoas é concentrada nos cargos inferiores que nos superiores, conforme se percebe pelos comentários dos próprios funcionários e ex-funcionários no Glassdoor. Essa mesma configuração é vista em outras empresas, remetendo novamente à ideia do “teto de vidro” (que, embora originalmente elaborada para tratar das diferenças de gênero, pode ser aplicada a outros grupos minoritários). O trabalho mais

pesado, operacional, por vezes, manual e repetitivo, é atribuído aos indivíduos “diversos”, enquanto o trabalho intelectual, as tarefas de gestão e o poder de decisão são dados para os indivíduos encaixados nas normatividades. Assim, o topo permanece excludente, mas a base é diversa e pode ser usada como estatística para a empresa se promover no mercado.

Por outro lado, na empresa B, segundo os relatos de trabalhadores coletados, há machismo, etarismo e capacitismo, predominando ainda os homens brancos nos altos cargos. Não há tanta diversidade de pessoas como na empresa A, mas há uma pequena diversidade nos cargos mais baixos.

Nos dois casos, houve relatos de sofrimento causados por episódios de preconceito e opressão, aberto ou velado, que contrariam os discursos de diversidade arvorados nos documentos e nas comunicações internas e externas das empresas pesquisadas.

Entre as duas organizações, as percepções de funcionários quanto à concretude da gestão da diversidade são divergentes. Na empresa A, constata-se que os recém-contratados são impactados com a imagem de empresa diversa a que ela se propõe. Ao longo do tempo, à medida que vai adquirindo mais experiência dentro da empresa, os trabalhadores percebem que a diversidade de pessoas é tratada mais como um produto do que uma política realmente efetiva. Apesar de destoar de empresas tradicionais, por realmente contratar pessoas “diversas”, poucas são aquelas que alcançam cargos de liderança. Já a empresa B, infelizmente, retrata como o mercado de trabalho – e, por extensão, a sociedade – é majoritariamente: machista, etarista e capacitista. Reconhece-se que a organização está dando passos lentos para integração de pessoas diversas, mas basicamente o faz porque sofre pressão das mudanças que nossa sociedade vive.

Dessa forma, os dados sugerem que a gestão da diversidade ainda é mais uma estratégia discursiva que prática em ambas as empresas pesquisadas. Ainda que, como visto na Tabela 1, as porcentagens de as avaliações positivas da empresa A nesse critério (27%) sejam muito mais altas que as da empresa B (1,1%), as notas “altas” na plataforma podem ser artificialmente infladas por uma indução dos gestores para que funcionários recém-contratados façam avaliações antes de terem tempo de perceber criticamente suas limitações.

Em relação aos impactos e as diferenças entre o discurso e a prática da diversidade organizacional na imagem institucional, para a empresa A, a gestão da diversidade é a imagem vendida pela firma para conquistar mais clientes, já que prestam serviços (de corretagem de planos de saúde) exclusivamente a outras pessoas jurídicas – usam o argumento de só uma empresa diversa pode entender as diversas pessoas. Os impactos para a empresa A são clientes que acreditam que serão compreendidos nas suas particularidades porque a empresa vende isso. Se o cliente de fato tem sua necessidade atendida, somente seria possível saber falando com eles. Em comparação, a empresa B é mais comedida no seu discurso institucional sobre diversidade. Ele está presente, mas não é tão explorado como na empresa A. Nos documentos analisados, é dito que a empresa B “aceita” as diferenças e que todos são tratados de forma igualitária, não que busque ativamente promover a diversidade. Vale ressaltar que os clientes da empresa B são tanto pessoas jurídicas quanto físicas.

Conclusão

Ao longo do percurso de pesquisa, foi possível verificar que a gestão da diversidade ainda é, com boa vontade, um objetivo mais que uma realidade materializada. Não apenas os dados obtidos permitiram verificar os contrastes entre os discursos corporativos e a percepção dos trabalhadores, mas ainda se percebeu a própria distância entre o que as organizações dizem almejar e o grau de diversidade já alcançado. Foram cumpridos os objetivos específicos propostos na metodologia, pelos quais de fato se identificaram desacordos entre as

comunicações das organizações e a gestão da diversidade efetivamente praticada. Por outro lado, a reputação das empresas pesquisadas não sofre com tal desalinhamento, já que a imagem externa é composta majoritariamente pela autoapresentação das próprias organizações, bastando, assim, as “boas intenções” descritas em seus documentos públicos, como websites oficiais, e em matérias jornalísticas frequentemente intermediadas pela assessoria de comunicação da própria empresa.

Entre as boas práticas identificadas, podem ser elencadas a realização de eventos internos para conscientização de gestores, capacitação em LIBRAS e em acessibilidade para pessoas com deficiência, e o recrutamento prioritário de profissionais fora dos perfis de normatividade. Na percepção dos funcionários, o que tem êxito é realmente dar oportunidades para pessoas diferentes, importar-se com as demandas dessas pessoas e dar subsídios para que elas possam realizar seus trabalhos da melhor forma.

Outras práticas de gestão podem ser aprimoradas ou incorporadas para que a diversidade não fique só nos documentos corporativos. Segundo os relatos, é possível inferir que falta colocar em prática o discurso polido das inúmeras palestras a que os funcionários são obrigados a assistir e registrar presença. Também dão margem a pedir reforço na capacitação de líderes e gestores para que saibam lidar com as mais diversas situações que podem ocorrer entre pessoas que são e pensam diferente – porque, apesar das diferenças, elas estão trabalhando para um mesmo fim e são conscientes disso.

Em caso de conflitos, episódios de preconceito ou de reprodução de opressões, é preciso entender a raiz da questão e implementar a solução para que, numa nova ocorrência, seja menos traumático lidar com a situação. É preciso entender o erro e corrigi-lo para que em situações parecidas a postura do gestor e a resolução do problema em si seja a menos dolorida para os envolvidos e para o ambiente de trabalho. Se o conflito ou preconceito for fruto de falta de conhecimento, pode-se investir na capacitação interna das pessoas. Reciclagem é uma das estratégias disponíveis. Às vezes, é preciso reaprender coisas básicas, como ser humano e ter empatia.

Após a observação e a análise comparativa, pode-se concluir que as empresas sabem o que fazer. Elas usam isso a favor delas para o marketing, para atrair clientes e funcionários. Particularmente no setor de serviços, em que o que é vendido é um processo, a relação humana entre os indivíduos (prestador e cliente) se faz relevante. A pesquisa constatou que não é preciso promover uma revolução, sendo suficiente pôr em prática o discurso da própria empresa. As boas práticas de gestão da diversidade devem vir de cima, sendo indispensável a capacitação de gestores sobre o tema. Ao mesmo tempo, uma gestão negligente para a diversidade, ou que não passe da declaração de intenções quanto ao tema, pode prejudicar os talentos de uma empresa. Não é preciso mudar da água para o vinho: basta ouvir os funcionários e oferecer suporte a quem precisa.

As pessoas não são definidas por suas características inatas, e o trabalho executado por um indivíduo perpassa o seu ser físico. Existem exemplos de pessoas diversas que construíram grandes carreiras, mas, para isso, tiveram oportunidade para realizar projetos à altura do seu conhecimento e empenho, o que as tornam exemplos de superação e as destacam pelas suas conquistas. Ninguém consegue alcançar o patamar desejado sem algum tipo de ajuda. Para grande parte das pessoas, o desafio já começa muito antes de conseguir um emprego: às vezes é necessário escolher entre estudar e trabalhar, almoçar e jantar, andar ou gastar dinheiro com transporte – que poderia ser usado para comer, enfim, para outras pessoas a alimentação, o transporte, a moradia, o lazer, não é um preocupação, às vezes nem passa pela cabeça dessas pessoas que outras pessoas precisam escolher qual será a refeição do dia, ou que o lazer é substituído por um bico para ganhar um dinheiro necessário para pagar uma conta atrasada. As pessoas têm realidades diferentes e oportunidades diferentes também.

Um indivíduo pode ser extremamente inteligente, mas não ter acesso aos estudos porque precisa trabalhar com qualquer coisa para ajudar com as despesas da casa. Não há ânimo que resista à falta de oportunidade. Poucos são aqueles que conseguem fazer uma jornada dupla de estudar e trabalhar, e, frequentemente, conseguem um trabalho ruim pela baixa qualificação ao mesmo tempo em que o estudo é prejudicado pelo cansaço físico e mental. Ao final, espera-se que a pesquisa ofereça contribuições para que se entendam os percalços e as insuficiências da gestão da diversidade nas organizações, a partir da análise dos dois casos. Se, por algum acaso, futuros gestores de organizações vierem a ler este trabalho, podem aproveitar as observações e críticas de experiências anteriores para avaliar suas próprias práticas. Ou, para não ir tão longe na ambição, se os dados e análises trazidos forem úteis a próximos pesquisadores da gestão da diversidade no setor de serviços, o esforço que aqui se encerra já terá valido e atingido o seu objetivo.

Referências

- Associação Brasileira de Startups [Abstartups]. (2021). *Guia de promoção à diversidade para startups*. São Paulo, SP: Associação Brasileira de Startups. Recuperado de <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2022/02/Guia-de-Diversidade.pdf>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20–29. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- Aristóteles. (1998). *Política* (Edição bilingue). Lisboa: Vega.
- Benevides, B., & Nogueira, S. (Orgs.). (2019). *Dossiê assassinatos e violência contra travestis e transexuais no Brasil em 2018*. Salvador: ANTRA. Recuperado de <https://antrabrazil.files.wordpress.com/2019/01/dossie-dos-assassinatos-e-violencia-contra-pessoas-trans-em-2018.pdf>
- Camilo, J., Fortim, I., & Aguerre, P. (2019). *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo, SP: Senac SP.
- Chauí, M. (2000). *Convite à Filosofia*. São Paulo, SP: Ática.
- Colmatti, C., Alves, R., & Silva, P. (2012). Gestão da inovação em serviços: estudo comparativo de casos no setor de tecnologia da informação e comunicação. In *Anais do Encontro da ANPAD* (pp. 1-15). Rio de Janeiro, RJ: ANPAD.
- Cortella, M. S. (2020). *A Diversidade: aprendendo a ser humano*. São Paulo, SP: 3DEA/Littera.
- Diniz, A. P. R., Carrieri, A. P., Gandra, G., & Bicalho, R. A. (2013). Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Economia & Gestão*, 13(31), 93–114. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n31p93>
- Empresa A. (2021). *Texto de apresentação para vagas: diversidade e inclusão*. Material institucional não publicado.
- Empresa B. (2022). *Diversidade na [Nome da Empresa]: dados e conteúdo atualizado em dezembro de 2022* [Apresentação em PDF]. Material institucional não publicado.
- Ferreira, M. S. (2011). *A diversidade cultural e a estratégia de serviços no varejo brasileiro: um estudo de caso na Rede Smart de supermercados* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/MarceloSalesFerreira.pdf
- Ferreira, P. I. (2021). *Gestão da diversidade e da interculturalidade nas organizações*. Curitiba, PR: InterSaberes.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18–25. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>
- Flôres Junior, R. G. (2006, setembro). *Dois ensaios sobre diversidade cultural e o comércio de serviços* (Ensaio Econômico da EPGE, n. 622). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/849/2122.pdf>
- Galeão-Silva, L. G., & Alves, M. A. (2002). A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In *Anais do 2º Encontro de Estudos Organizacionais* (pp. 1-15). Recife, PE: ANPAD. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-70.pdf>
- Gianesi, I. G., & Corrêa, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo, SP: Atlas.
- Gonçalves, E. B. P., Espejo, M. M. S. B., & Altoé, S. M. L. (2015). Gestão da diversidade nas organizações brasileiras: um estudo de gênero e raça. In *Anais do 18º Seminários em Administração – SemeAD* (pp. 1-15). São Paulo, SP: USP.
- Glassdoor. (s.d.). *Notas no Glassdoor*. Ajuda do Glassdoor Brasil. Recuperado em agosto de 2023, de https://ajuda.glassdoor.com.br/s/article/Notas-no-Glassdoor?language=pt_BR

- Irigaray, H. A. (2008). *A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho* (Tese de Doutorado). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP. Recuperado de https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_086862b4115b84a6b7350db0722f9a79
- IAB Brasil. (2022). *Guia para uma contratação diversa*. São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <https://iabbrasil.com.br/guia-para-uma-contratacao-diversa>
- ITIL. (2011, 29 de julho). *Glossário e abreviações Português do Brasil* (v. 1.0). Recuperado de https://www.purainfo.com.br/wp-content/uploads/ITIL_2011_Brazilian_Portuguese_Glossary_v1.0.pdf
- Johnson, S. K. (2020). *Inclusifique: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa*. São Paulo, SP: Benvirá.
- Lara, L. F., Campos, E. A. R., Stefano, S. R., & Andrade, S. M. (2016). Diversidade e inclusão: um estudo das práticas de gestão de recursos humanos para pessoas com deficiência (PcDs). *Revista Espacios*, 37(3), 3–12. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370303.html>
- Macedo, M. A. S., & Canen, A. G. (2009a). Diversidade cultural e prestação de serviços logísticos: um estudo exploratório. *Ingeniare – Revista Chilena de Ingeniería*, 17(3), 412–422. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052009000300015
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052009000300015>
- Macedo, M. A. S., & Canen, A. G. (2009b). Impactos do multiculturalismo na prestação de serviços logísticos no Brasil. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.21529/RECADM.20070601004>
- Medeiros, G. T. C., Ferreira, W. L. S. E., Souza, A. R., Reis, P. N. C., & Faria, L. C. S. (2014). A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. In *Anais do 11º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT* (pp. 1-12). Resende, RJ: AEDB. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>
- Melo Neto, F., & Frota, T. (2009). *Gestão de operações de serviço* (Vol. 1). Rio de Janeiro, RJ: Fundação CECIERJ.
- Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140–154. <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>
- Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 334–356). São Paulo, SP: Atlas.
- Pacini, S., Tobler, R., & Bittencourt, V. (2023, 16 de março). Tendências do home office no Brasil. *Portal FGV*. Recuperado de <https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil>
- Pereira, J., & Hanashiro, D. (2007). A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In *Anais do 31º Encontro da ANPAD* (pp. 1-15). Rio de Janeiro, RJ: ANPAD. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20220302165336/http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>
- Piketty, T. (2020). *Capital e Ideologia*. Rio de Janeiro, RJ: Intrínseca.
- Piketty, T. (2022). *Uma breve história da igualdade*. Rio de Janeiro, RJ: Intrínseca.
- Pinheiro, F., Santos, T., Larroque, M., & Silva, F. (2021). Diversidade nas organizações: uma investigação sobre o discurso versus a prática em uma organização de Pelotas (RS). In **Anais do 7º Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração – EMPRAD** (pp. 1-15). São Paulo, SP: FEA/USP. Recuperado de <https://sistema.emprad.org.br/7/anais/arquivos/173.pdf>
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo, RS: Feevale.
- PwC. (2023). *Pesquisa global de diversidade, equidade e inclusão*. <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2023/pesquisa-global-de-diversidade-equidade-e-inclusao.html>
- Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27–38. Recuperado de https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/viewFile/6705/pdf
<https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>
- Saji, G. S. M. (2005). *Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF>
- Santos, J., Santana, A., & Arruda, G. (2018). Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? *Psicologia.pt*. Recuperado de <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337–348. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/?format=pdf&lang=pt>
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico* (24a ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- Silva, D. J. (2019). Gestão da diversidade: origem,

- conceitos e desafios. In J. Camilo, I. Fortim, & P. Aguerre (Orgs.), *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações* (pp. 29–37). São Paulo, SP: Senac SP.
- Silva, L. (2014). *Liderança na geração “nativos digitais”*. Curitiba, PR: CRV.
- Singer, P. (1998). *Ética Prática* (2a ed.). São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 32(3), 62–69. Recuperado de <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3203062.pdf>
- TREE. (2022). *Diversidade no trabalho: por que promover e quais grupos incluir?* São Paulo, SP: Tree Diversidade. Recuperado de <https://treediversidade.com.br/diversidade-no-trabalho>
- UNESCO. (2005). *Convenção sobre a proteção e a promoção da diversidade cultural*. Lisboa: Autor. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150224>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2015). *Liderando na era digital*. São Paulo, SP: M.Books.