



**REPRESENTATIVIDADE E PERTENCIMENTO: A PERCEÇÃO DE TRABALHADORAS SOBRE
AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL**

**REPRESENTATIVENESS AND BELONGING: THE PERCEPTION OF FEMALE WORKERS ABOUT
ORGANIZATIONAL DIVERSITY**

**REPRESENTATIVIDAD Y PERTENENCIA: LA PERCEPCIÓN DE LAS TRABAJADORAS SOBRE
LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD ORGANIZACIONAL**

Monica Gurjao Carvalho¹

Resumo

Através de pesquisa de campo qualitativa, o presente estudo buscou compreender as diferentes possibilidades de alcance de programas de diversidade em trabalhadoras de grupos sociais distintos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três trabalhadoras de empresas que possuem programas de diversidade. A análise se deu a partir da abordagem da psicologia sócio-histórica, dado seu caráter dialético, tendo como ferramenta metodológica principal a análise dos núcleos de significação. Os resultados indicam influência positiva da existência de programas de diversidade organizacional no sentimento de pertencimento organizacional dos trabalhadores que compõem estes grupos. Também se observou que dificuldades relacionadas à identificação com os grupos de diversidade, podem levar trabalhadores a não aderirem à estas políticas organizacionais. Conclui-se que, empresas que possuem programas de diversidade efetivos apresentam maiores chances de atração e retenção de pessoas pertencentes a grupos minorizados, entretanto, essa eficácia está diretamente ligada à adesão dos trabalhadores às iniciativas de diversidade promovidas pelas organizações.

Palavras-chave: Psicologia organizacional. Psicologia sócio-histórica. Diversidade.

Abstract

Through qualitative field research, this study sought to understand the different possibilities of diversity programs to reach workers from different social groups. Semi-structured interviews were carried out with three workers from companies that have diversity programs. The analysis was based on the approach of socio-historical psychology, given its dialectical character, having as its main tool the analysis of the meaning cores. The results indicate a positive influence of the existence of organizational diversity programs on the sense of organizational belonging of workers who make up these groups. It was also observed that difficulties related to identification with diversity groups can lead workers not to adhere to these organizational policies. It is concluded that companies that have effective diversity programs have greater chances of attracting and retaining people belonging to minority groups, however, this effectiveness is directly linked to the adhesion of workers to the diversity initiatives promoted by the organizations.

Keywords: Industrial and organizational psychology. Socio-historical psychology. Diversity

Resumen

Mediante una investigación de campo cualitativa, este estudio trató de comprender las distintas posibilidades de alcance de los programas de diversidad entre las trabajadoras de distintos grupos sociales. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres mujeres trabajadoras de empresas con

¹ Universidade São Judas Tadeu (USTJ), São Paulo - SP. Brasil. E-mail: monicagurjao@hotmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9534-5818>



programas de diversidad. El análisis se basó en el enfoque de la psicología sociohistórica, dado su carácter dialéctico, y su principal herramienta fue el análisis de núcleos de significado. Los resultados indican una influencia positiva de la existencia de programas de diversidad organizacional en el sentido de pertenencia organizacional de los trabajadores que integran estos grupos. También se observó que las dificultades relacionadas a la identificación con los grupos de diversidad pueden llevar a los trabajadores a no adherir a estas políticas organizacionales. Se concluye que las empresas con programas de diversidad eficaces tienen mayores posibilidades de atraer y retener a personas pertenecientes a grupos de minorías sociales; sin embargo, esta eficacia está directamente relacionada con la adhesión de los empleados a las iniciativas de diversidad promovidas por las organizaciones.

Palabras-clave: Psicología de las organizaciones. Psicología sociohistórica. Diversidad.

A palavra diversidade vem do latim, *diversitas*, que significa variedade e diferença, todavia, o termo não alcança a magnitude da sua representatividade política e social na sociedade. Para o doutor em sociologia, Rogério Junqueira Lopes, a diversidade possui distintas concepções, contudo o termo político não expressa claramente quais grupos e indivíduos este se refere, “De que e de quem estamos falando? Quem ficou de fora? Alguém ficou mais ao centro ou mais à margem?” (Lopes, 2017, p. 04).

A diversidade, portanto, pode relacionar-se às diferentes linguagens, nacionalidades, regionalidades, religiosidades, como também para representar a diversidade étnico-racial, de gênero, orientação sexual (lgbtqi+), juventude, das pessoas com deficiência física. Todos os grupos sem exceção precisam ser olhados (as) e escutados (as), conhecidos (as) e valorizados (as) em todas as suas dimensões, para que se consiga integrar e assumir as suas diferentes construções sócio-históricoculturais (Henz, 2018).

Diante das diversas concepções e atuações da temática vigente, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), defensora do desenvolvimento humano e social, proclama princípios e diretrizes através da Declaração Universal Sobre Diversidade Cultural e reforça seu compromisso com a Declaração Universal dos Direitos Humanos. A respeito de diversidade, identidade e pluralismo a declaração adverte:

Nas nossas sociedades cada vez mais diversificadas, torna-se indispensável garantir uma interação harmoniosa entre pessoas e grupos com identidades culturais a um só tempo plurais, variadas e dinâmicas, assim como sua vontade de conviver. As políticas que favoreçam a inclusão e a participação de todos os cidadãos garantem a coesão social, a vitalidade da sociedade civil e a paz. Definido desta maneira, o pluralismo cultural constitui a resposta política à realidade da diversidade cultural. Inseparável de um contexto democrático, o pluralismo



cultural é propício aos intercâmbios culturais e ao desenvolvimento das capacidades criadoras que alimentam a vida pública. (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura [UNESCO], 2002, p. 3).

As políticas públicas considerando a declaração da Unesco, visam garantir a promoção, reparação e inclusão dos cidadãos, de maneira a naturalizar a convivência harmoniosa e respeitosa entre todos. Para a implementação ativa e fidedigna, se faz necessário reconhecer as desigualdades sociais em todos os seus tons, isto é, na discriminação, preconceito, marginalização e invisibilidade na sociedade.

As iniciativas para lidar com a diversidade em ambiente organizacional surgem nos Estados Unidos a partir da década de 60, com o surgimento das ações afirmativas. Estas ações tinham como objetivo diminuir a perseguição sofrida por certos grupos dentro do ambiente de trabalho. Inicialmente focada nos operários que se sindicalizavam, as ações obrigavam as empresas a, além de cessar a perseguição aos trabalhadores, remanejá-los às posições hierárquicas em que estariam, caso a discriminação não tivesse ocorrido (Saji, 2005). Essas ações, contudo, eram insuficientes para promover um ambiente organizacional diverso, por isso, a partir da década de 80 instituiu-se a “lei da diversidade”, estabelecendo que, empresas que contam com determinados números de colaboradores, deverão ter necessariamente grupos minorizados em sua composição, sendo eles, asiáticos, hispânicos, mulheres e indígenas. Em 1991, uma nova formulação da lei abarcará também as pessoas com deficiências físicas (Saji, 2005).

Já no Brasil, as políticas de diversidade surgem a partir da década de 90. Com a retomada da democracia e o aumento da pressão dos movimentos negros e sindicalistas que cobravam do Estado, políticas públicas que pudessem combater as desigualdades sociais e raciais (Myers, 2003).

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), é a partir de 1995, que o governo brasileiro passa a se interessar pelo assunto, solicitando apoio à Organização Internacional do Trabalho (OIT) para implantação de políticas públicas que pudessem promover a igualdade. Assim foi criado o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (GTEDEO), cuja cooperação criou um programa focado no combate à discriminação por raça e gênero, mas que previa ações



posteriores focadas também em outros grupos, adaptando sua abordagem e estratégica, conforme o caso (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Sob o aspecto legislativo, existem importantes movimentos que visam promover a diversidade e combater a discriminação. A Constituição da república federativa brasileira em seu artigo 3º informa que é papel da república “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (República Federativa do Brasil, 1988/2021, p.11). Este papel será reforçado por leis e estatutos posteriores que estabeleceram diretrizes para a ação do Estado no intuito de promover a igualdade e a inclusão no mercado de trabalho.

Ressaltam-se, ainda, as leis n. 12.288/2010 que cria o estatuto da igualdade racial, responsável por, dentre outros aspectos, estabelecer a obrigatoriedade do Estado brasileiro em implementar políticas públicas que apoiem a inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho e a tomada de ações no sentido de assegurar a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho (lei nº 12.288, 2010) e n. 13.146/2015, lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência, conhecida também como Estatuto da pessoa com deficiência, que garantirá à pessoa com deficiência o direito à igualdade de oportunidades e remuneração, além de estabelecer a obrigatoriedade de organizações públicas, privadas ou de qualquer natureza, de garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos (lei n. 13.146, 2015). Em aspectos práticos da inclusão, em 2014 foi aprovada a lei n. 12.990 que em seu primeiro artigo, estabelece que:

Ficam reservadas aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União, na forma desta Lei (Lei n. 12.990, 2014).

Também neste sentido, a lei n. 8.213 de 1991 que dispõe sobre as finalidades da previdência social, em seu artigo 93 estabelecerá que empresas com cem ou mais empregados deverão preencher seus quadros com uma porcentagem mínima de beneficiários da previdência reabilitados ou portadores



de deficiência habilitados, nas proporções de: Até 200 empregados, 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4% e de 1.001 em diante, 5% (Lei n. 8.213, 1991).

Destaca-se também o projeto de lei n. 5593/2020 que propõe a reserva de 50% das vagas destinadas à aprendizes para negros, mulheres e LGBTQI+ (Projeto de lei n. 5593, 2020). Já no âmbito da iniciativa privada, surge um crescente interesse pelo assunto ainda em meados dos anos 1990 (Alves & Galeão-Silva, 2004). Esse interesse, entretanto, não se reflete no avanço da literatura especializada, com o primeiro artigo a abordar o tema sendo lançado apenas em 1999. O texto, de Maria Tereza Leme Fleury, reúne a experiência de algumas destas empresas, sobretudo filiais de matrizes norte-americanas, com projetos de gestão de diversidade (Fleury, 2000).

Essa importação, contudo, não será feita de modo a adaptar-se à complexa estrutura racial e social do país, pelo contrário, irá abraçar as problemáticas ideias de “Democracia Racial” e “Tecnocracia” presentes no arcabouço ideológico nacional (Alves & Galeão-Silva, 2004).

O apelo à uma tecnologia “neutra” capaz de anular os aspectos intrinsecamente discriminatórios do capitalismo, advindo da tecnocracia, e a dificuldade de entendimento dos mecanismos raciais no país, resultantes de décadas de propagação das ideias de democracia racial, aliados à transposição mecânica dos processos de inclusão norte-americanos, criam contradições específicas aos processos de gestão de diversidade brasileiros. Incapaz de enxergar o problema racial brasileiro, a gestão de diversidade nas empresas instaladas no Brasil, eventualmente irá incorrer em racionalizações do tipo “Não há preconceitos contra os negros, mas poucos negros capacitados para ocupar posições” (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Sob o ponto de vista organizacional, a pesquisa “*Diversity Matters: América Latina*” da empresa de consultoria empresarial “McKinsey & Company”, acerca da saúde organizacional das empresas que adotam a diversidade, revelou que “O compromisso com a diversidade estimula melhores práticas de negócios” considerando que:

152% maior probabilidade de propor novas ideias e tentar novas formas de fazer as coisas;
77% maior de concordar que a organização aplica ideias externas para melhorar sua performance; 76% maior de afirmar que a organização faz uso do feedback de clientes para melhor atender seus clientes; 72% maior de reportar que a organização melhora



consistentemente sua forma de fazer as coisas; 64% maior de afirmar que colaboram compartilhando ideias e melhores práticas (McKinsey, 2020, p. 6).

Diante dos dados apresentados, as empresas genuinamente comprometidas com a diversidade elevam as performances e resultados organizacionais, apoiando o senso de pertencimento e conexão com os valores e compromissos da companhia (McKinsey, 2020).

Assim, a partir da abordagem da Psicologia Sócio-histórica, buscou-se através neste estudo analisar se os programas de diversidades organizacionais efetivamente alcançam os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e se a existência destes processos contribui com maior pertencimento e identificação com os valores organizacionais.

A Psicologia Sócio-histórica surge no início do século XX, a partir das contribuições de psicólogos soviéticos, notoriamente da psicologia histórico-cultural de Lev Semionovitch Vigotski (1896-1934), tendo como base o materialismo histórico-dialético e uma perspectiva crítica sobre o fazer psicológico (Bock, Gonçalves & Furtado, 2007). Como abordagem teórico-metodológica, a psicologia sócio-histórica busca ir além da simples descrição dos dados, buscando a gênese dos fatos, proporcionando uma “apreensão mais global do sujeito” (Aguiar & Ozella, 2013, p. 319). Entendemos que a diversidade não pode ser pensada unicamente sob uma visão geral e objetivista, pois, existe sempre um sentido subjetivo criado pelo indivíduo. Buscar este sentido significa que nos interessam as vivências emocionais, as experiências subjetivas.

Dentre as propostas metodológicas utilizadas pela abordagem, destaca-se a que aqui foi utilizada: os núcleos de significação (Aguiar & Ozella, 2006). Os núcleos de significação podem ser entendidos como uma abordagem para compreensão do indivíduo, através de seu relato. Utilizando-se da dialética, essa proposta busca analisar e discutir criticamente os sentidos, significados e as mediações que permeiam a existência humana. Conforme Aguiar e Ozella (2006, p. 255) afirmam “Nossa tarefa, portanto, é apreender as mediações sociais constitutivas do sujeito, saindo assim da aparência, do imediato, e indo em busca do processo, do não dito, do sentido.”

A utilização dos núcleos de significação se dá ante a necessidade de uma ferramenta capaz de capturar não apenas o falado pelos participantes, mas a subjetividade presente em suas falas, em



um movimento metodológico que buscará a significação presente em seus discursos. Ao abordarem os motivos que fazem a criação de tal ferramenta necessária, Aguiar, Soares e Machado (2015, p. 60) afirmam que "os elementos determinantes das formas de significação da realidade não estão ao alcance imediato do pesquisador. O real não se resume à sua aparência".

Assim, o processo utilizado pelos núcleos de significação se dá através das seguintes etapas: seleção de pré-indicadores; aglutinação dos indicadores; construção dos núcleos de significação e análise dos núcleos de significação, que discorreremos em maior detalhe junto com o procedimento de análise de dados (Aguiar, Soares & Machado, 2015).

A principal motivação para sustentar o presente estudo, residiu no desejo de contribuir com a ampliação de produções científicas sobre a efetividade dos programas de diversidade nas organizações e os níveis de pertencimentos dos trabalhadores. A relevância dessa temática, se dá uma vez que, de acordo com a pesquisa da Mckinsey (2020), as empresas que adotam programas de diversidade de sucesso possuem uma saúde organizacional mais humanizada e financeiramente possuem vantagens competitivas em relação ao mercado, considerando que os colaboradores que atuam nessas organizações podem apresentar melhores performances e níveis de inovação, pertencimento e colaboração mais acentuadas. O presente trabalho visou, portanto, analisar os aspectos envolvidos nos processos de Gestão de Diversidade dentro das organizações, ampliando o entendimento de seu impacto na subjetividade dos colaboradores. O tema da Gestão da Diversidade é de especial interesse, tendo em vista a importância da luta contra todas as formas de discriminação nos mais variados âmbitos da sociedade, especialmente no ambiente organizacional, campo de análise deste trabalho.

Método

Tipo de Pesquisa

Trata-se de pesquisa de campo qualitativa, visando analisar os aspectos singulares e subjetivos dos participantes, privilegiando não somente a quantidade de sujeitos, mas a qualidade de seus relatos.

Participantes

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram convidadas três participantes que estão empregadas atualmente, conforme Tabela 1. Todas as participantes são brasileiras, mulheres cisgênero, sendo duas brancas e uma preta, com idades entre 21 e 31 anos. Quanto à orientação sexual, duas identificam-se como heterossexuais e uma como bissexual. Uma das participantes é uma pessoa com deficiência. Enquanto duas participantes estão em seus empregos no período de um a três anos, outra está há mais de seis anos em seu trabalho atual. Em relação ao grau de instrução, uma das participantes possui o ensino superior incompleto, outra completo e a terceira, pós-graduação completa. Apenas uma das participantes é casada, as demais são solteiras, sendo a participante casada a única a morar com o companheiro (a), as demais moram com seus pais em casa de aluguel. Nenhuma das participantes declarou ter filhos (as). Todas as participantes exercem cargos de nível analista em suas respectivas empresas, com faixa salarial entre três e seis mil reais mensais. Como critério de inclusão, foram selecionados participantes com no mínimo dezoito anos, brasileiros, de qualquer naturalidade, que trabalham há pelo menos um ano em uma organização que possui programa de diversidade.

Tabela 1

Dados Sociodemográficos Das Participantes

Item	Participantes		
	Anahí	Marsha	Lélia
Idade	31	21	24
Naturalidade	Brasileira	Brasileira	Brasileira
Raça	Branca	Branca	Preta
Possuí deficiência	Sim	Não	Não
Identidade de gênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero	Mulher cisgênero
Orientação sexual	Heterossexual	Bissexual	Heterossexual



Estado Civil	Casado(a)	Solteiro(a)	Solteiro(a)
Possui filhos	Não	Não	Não
Com quem reside atualmente	Companheiro (a)	Pais	Pais
Tipo de moradia	Próprio	Aluguel	Aluguel
Local de residência	São Bernardo do Campo, SP	São Paulo, SP	São Paulo, SP
Escolaridade	Pós-graduação completo	Ensino Superior incompleto	Ensino Superior completo
Está trabalhando atualmente	Sim	Sim	Sim
Tempo no atual emprego	+6 anos	1 a 3 anos	1 a 3 anos
Cargo/Função	Analista júnior	Analista de treinamento	Analista comercial
Faixa Salarial	Entre R\$3.000,00 a R\$6.000,00	Entre R\$3.000,00 a R\$6.000,00	Entre R\$3.000,00 a R\$6.000,00

Instrumentos de coleta de dados e procedimento de coleta de dados

Utilizou-se como instrumentos: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que permitiu aos participantes conhecerem os procedimentos da pesquisa, assim como seus aspectos éticos; questionário sociodemográfico construído pelos pesquisadores para compreensão do perfil dos candidatos e sua condição social, como situação de vulnerabilidades ou privilégios, evidenciada pelo nível de escolaridade, renda salarial, imóveis próprios ou alugados, região residencial entre outras características; roteiro de entrevista semiestruturada, também elaborado pelos pesquisadores, que



permitiu interação e escuta ativa diante dos conteúdos singulares e subjetivos dos participantes para análise e reflexão profunda dos significados, sentidos e mediadores apresentados.

A forma de captação se deu a partir da divulgação online da pesquisa através das redes sociais dos pesquisadores, os interessados em participar do projeto respondiam ao TCLE e ao questionário sociodemográfico. Em seguida, após análise dos formulários recebidos, realizou-se de forma online, entrevista semiestruturada com as participantes selecionadas.

Procedimento de análise de dados

Trata-se do método elaborado por Aguiar e Ozella (2006) acerca dos núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. A metodologia possibilita analisar os pré-indicadores mediante à observação, escuta e áudio descrição e transcrição, tais procedimentos e materiais serão organizados e destacados por intermédio da leitura flutuante, conforme cita Aguiar e Ozella (2006, p. 230) “Irão emergindo temas os mais diversos, caracterizados por maior frequência (pela sua repetição ou reiteração), pela importância enfatizada nas falas dos informantes, pela carga emocional presente, pelas ambivalências ou contradições, pelas insinuações não concretizadas, etc.”. As concordâncias e discordâncias evidenciadas na entrevista, serão fundamentais para imersão na realidade do participante.

Construídos os pré-indicadores, a análise segue com o processo chamado de aglutinação, que propõe uma revisão dos diversos elementos encontrados previamente, para iniciar o processo de seleção dos conteúdos e indicadores que realmente, conforme Aguiar e Ozella (2006, p. 230) “nos permitam caminhar na direção dos possíveis núcleos de significação”.

O núcleo de significação realiza a atividade central da metodologia, que após a aglutinação, identifica e nomeia os conteúdos genuínos e essenciais do indivíduo através da técnica de articulação. Tal procedimento, “tem como critério a articulação de conteúdos semelhantes, complementares ou contraditórios” (Aguiar & Ozella, 2006, p. 231) exibidos pelo sujeito na construção dos sentidos e significados.



O desenvolvimento da pesquisa articulada as técnicas e fundamentos empíricos descritos por Aguiar e Ozella (2006), conduzem a partida para a jornada da interpretação dos núcleos de significação, criados propositalmente para compreender o autêntico significado e sentido das palavras, e como este contempla a dimensão do universo do sujeito.

Disposições éticas

Para realização desta pesquisa foram tomados os devidos cuidados éticos. O projeto foi inserido na Plataforma Brasil e submetido ao comitê ético de pesquisa da Universidade São Judas (USJT), sendo aprovado com o número CAAE: 47165421.5.0000.0089.

Resultados e Discussão

Considerando o processo descrito quanto à análise de dados, destacaram-se os seguintes núcleos:

Eu não vou trabalhar pra você!

De acordo com Bock, Gonçalves e Furtado (2007, p.56), “a sociedade requer atenção a suas novas e múltiplas características. Isso torna necessário declarar o fim das metanarrativas em todas as suas formas, já que as metanarrativas buscam explicações únicas para a diversidade”. Tal concepção revela o fim dos modos de produção e discursos generalistas e homogêneos sobre a diversidade, reforçando a necessidade de representatividade e pluralidade na sociedade. Pensando nesse eixo atrelado ao mundo do trabalho, as participantes relatam:

*Se a empresa não tiver um grupo de diversidade e inclusão dentro da empresa, ela não trabalhar com esse conceito, ela vai ter o risco de ter pessoas que não querem trabalhar lá. (...)
Não faz parte dos meus valores enquanto humana e eu não vou entrar na tua empresa, eu não*

vou trabalhar pra você e se eu entrar e me sentir mal dentro desse ambiente eu vou sair, a empresa não quer perder, né? (Lélia).

Quando você não tem diversidade, não procura, não consegue ser uma empresa ativa e que desenvolve, (...) você tem o risco de não ser uma empresa que as pessoas querem trabalhar e ter esse sucesso todo (Anahí).

Mckinsey (2020 p.4) destaca, “O mundo verá mudanças nas preferências e expectativas dos indivíduos – como cidadãos, funcionários e consumidores. À medida que as preferências evoluem, as instituições que se reinventarem para extrair o máximo proveito dos melhores insights e previsões alcançarão sucesso desproporcional”. Essa ótica representa a mudança social dos interesses pessoais e escolhas profissionais das pessoas, uma vez que, atualmente as pessoas têm seus próprios requisitos básicos para desejarem trabalhar em uma organização ou não. Mckinsey, complementa “Os líderes precisarão recorrer aos pontos fortes de todos os indivíduos em suas organizações para encontrar oportunidades de restabelecer e adaptar suas operações.” As participantes se posicionam de forma enfática sobre o poder de escolha profissional, sendo crucial a empresa ter políticas de diversidade que contribuam com a inclusão dos grupos minorizados:

Uma empresa que ela não tem um programa de diversidade, eu acho que ela tá fadada realmente, porque é o futuro, né? Eu acho que a partir do momento que você se limita a um perfil de colaboradores, você tá se limitando em tantos aspectos, tantas novas ideias, tanto que você não tem, sabe? E é claro, óbvio, que a gente não pode esquecer o fato de que você tá criando realmente uma rede de conhecimento que abrange não só aquela bolhazinha ali de das mesmas pessoas, dos mesmos jeitos, da mesma classe social, então é muito interessante saber o que que pessoas fora dessa bolha tem a trazer e a empresa que não tá pensando isso, ela vai perdendo muito (Marsha).

A Diversidade, eu vejo como a importância tanto da representatividade, de realmente trazer pessoas que são menos favorecidas às riquezas e olhar de fato a questão de equidade (Lélia).

A consultoria *Great Place to Work* (GPTW) (2020), expõe que um dos principais desafios das organizações são os índices de rotatividade nas empresas, que significa a quantidade de funcionários que não querem mais trabalhar na organização, comparada a quantidade de pessoas que desejam permanecer na empresa. Tal pesquisa revela os impactos da rotatividade no quesito aumento de custos, enfraquecimento da cultura organizacional e mapeamento contínuo e estratégico para atuar na permanência e constância no quadro de funcionários. Sobre essa temática, as participantes apontam:

A diversidade não é só você trazer as pessoas, mas mantê-las? Eu acho que esse foi o pulo do gato, acho que essa foi a principal questão que eu senti uma diferença muito significativa (Lélia).

A diversidade pra mim, ela significa não apenas você correr atrás de preencher uma determinada cota de pessoas, dentro de certas definições e parâmetros, mas também você ter formas de manter aquela pessoa ali, desenvolver ela dentro do âmbito profissional, né? A diversidade quando eu penso na diversidade, nesse mundo capitalista, é isso que me vem à mente (Marsha).

Mas o que precisa ser feito ainda é sensibilizar as pessoas e dar oportunidade para todos. E de maneira mais específica, da pessoa com deficiência, é olhar a pessoa além da deficiência, é um que a pessoa que vai conseguir chegar em vários outros lugares e não só a empresa contrata e acha que a pessoa vai ficar o resto da vida na mesma função e fazendo a mesma coisa (Anahí).

A pesquisa sobre diversidade explica que: Os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade desejam permanecer mais tempo e aspiram alcançar níveis mais altos na organização. Esses funcionários têm probabilidade 36% maior do que seus pares de outras empresas de relatarem que desejam permanecer três anos ou mais na mesma empresa. E eles são 15% mais propensos a expressar seu desejo de serem promovidos (Mckinsey 2020 p.11).

Pensando nisso, as participantes revelam impactos para saúde mental das pessoas que estejam em organizações que não possuem clima e cultura organizacional diversa:

Eu acredito que é a estagnação, porque a diversidade, ela é uma ferramenta muito poderosa em muitos sentidos, mas como funcionária de uma empresa que eu tenho contato constante com pessoas dos mais diversos backgrounds e das mais diversas vivências, gostos, preferências, tudo, eu sinto que agregou muito pra mim no pessoal e no profissional né? (Marsha).

Seria um ambiente super nocivo pra mim, porque eu ia olhar pro lado, eu não ia ver pessoas parecidas comigo, eu não ia me sentir confortável em expor o que eu penso, eu não ia me sentir confortável em colocar as minhas ideias no papel, implementar e enfim, né? Trazer algo de diferente pra empresa, isso seria um bloqueio, né? É emocional mesmo (Lélia).

Bock, Gonçalves e Furtado (2007, pp.171-172) destacam:

O indivíduo se constrói numa relação de mediação com o meio social e, portanto, saúde e doença estarão sendo construídas nesse processo. Assim, será na vivência da dialética constante da subjetivação e objetivação que o indivíduo irá se constituindo, constituindo também suas formas de pensar, sentir, agir, além de construir e expressar nesse processo suas formas de escolher.

Considerando tais elementos da abordagem sócio-histórica, é visível as razões pelas quais as entrevistadas expõem de forma unanime, a importância do pensamento crítico e observação das manifestações que perpetuam nas organizações, principalmente em relação aos posicionamentos e políticas de diversidade.

As implicações de todas essas condições no ambiente organizacional, tornarão claras as escolhas sobre desejar ou não se vincular a uma organização, tangibilizando e analisando se haverá espaço dentro da organização para criação de vínculos, pertencimento, qualidade de vida, saúde e liberdade de expressão. “A melhor escolha profissional é aquela que consegue dar conta (reflexão) do maior número de determinações para, a partir delas, construir esboços de projetos de vida profissional e pessoal” (Bock, 2001 p. 144).



Esse não é meu local de fala

Carreira (2018), ao analisar a dificuldade que pessoas brancas sentem ao falar de racismo, apoiando-se na teoria da autora estadunidense Robin Diangelo, argumenta que este grupo é cercado por “almofadas protetoras”. Estas “almofadas” seriam um ambiente construído socialmente, com base na segregação do convívio com outros grupos raciais, que embora seja racialmente confortável, os torna emocional e cognitivamente incapazes de lidar com o estresse racial. Ainda a respeito da dificuldade de pessoas brancas em lidar com questões raciais, a autora argumenta que:

Desta forma, a fragilidade branca se caracterizaria como um estado em que até mesmo uma quantidade mínima de estresse racial se tornaria intolerável, desencadeando uma série de movimentos defensivos. Esses movimentos incluem a exibição externa de emoções como raiva, medo e culpa, e comportamentos como: a argumentação para desconstruir a importância do assunto e dos interlocutores; a não disposição para enfrentar a conversa ou simplesmente a fuga da situação indutora de estresse. Esses comportamentos, segundo a autora, acabariam funcionando para restabelecer o equilíbrio racial branco e o conforto racial (Carreira, 2018, pp. 129-130).

Assim, a pessoa branca que foge ao debate racial, busca a manutenção ou retorno a uma situação de conforto racial e, em última instância, o não questionamento dos privilégios advindos da branquitude, aqui entendida conforme Schucman: “Posição em que sujeitos que ocupam esta posição foram sistematicamente privilegiados no que diz respeito ao acesso a recursos materiais e simbólicos, gerados inicialmente pelo colonialismo e pelo imperialismo, e que se mantêm e são preservados na contemporaneidade” (Schucman, 2012, p. 23).

Esta posição parece surgir através das falas de Marsha, mulher branca, ao justificar por duas vezes sua não-participação ativa no Programa de Diversidade, e por consequência, dos grupos de afinidade existentes na empresa em que trabalha:

[...] formalmente, eu não sou da equipe de Diversidade e Inclusão lá, mas foi muito voluntário, basicamente abriram formulário e ‘ó gente quem quiser participar, quem quiser agregar aqui’, então era muito livre, eu só resolvi não participar porque eu estava com muitas outras demandas muito básicas pra resolver ali que ia acabar, que eu pensei: ‘Não, se eu fizer parte desse projeto aqui, eu não vou conseguir entregar algumas coisas que eu preciso entregar’ (Marsha).

E logo depois:

Eu nunca senti que eu poderia trazer pra discussão mais do que outras pessoas poderiam trazer. Então, por exemplo, eu sempre preferi dar mais espaço pra colegas negros, pessoas que eu sentia que eram menos representadas ali na estrutura do ‘empresa C’, e assim eu entendo essa questão de você não se omitir, dentro desse escopo de local de fala, tipo ‘Ah não é meu local de fala, deixa as pessoas fazerem o trabalho e eu fico aqui na minha’ entendo que existem algumas pessoas que usam a questão do local de fala como espaço pra se omitir, mas eu sinto que essas pessoas realmente tinham muito mais a dizer do que eu, né? Até porque eu nunca me senti discriminada nesse aspecto né? (Marsha).

A respeito de sua visão sobre “local de fala”, é importante ressaltar que esta visão se trata uma distorção do conceito, muito comum em discussões na internet (Ribeiro, 2017). Esta distorção resume o termo à legitimidade ou não de pessoas pertencentes a grupos sociais que de alguma forma são beneficiados pela opressão de outros, a participar de discussões sobre essas mesmas opressões. Conforme argumenta a filósofa Djamilia Ribeiro:

Acredito que muitas pessoas ligadas a movimentos sociais, em discussões nas redes sociais, já devem ter ouvido a seguinte frase “fique quieto, esse não é seu lugar de fala”, ou já deve ter lido textos criticando a teoria sem base alguma com o único intuito de criar polêmica vazia. Não se trata aqui de diminuir a militância feita no mundo virtual, ao contrário, mas de ilustrar o

quanto, muitas vezes, há um esvaziamento de conceitos importantes por conta dessa urgência que as redes geram (Ribeiro, 2017, pg. 56).

Ainda, a autora aponta também, a partir da leitura de pensadoras do feminismo negro como Patricia Hill Collins, sobre o que de fato se trata o local de fala: “Como explica Collins, quando falamos de pontos de partida, não estamos falando de experiências de indivíduos necessariamente, mas das condições sociais que permitem ou não que esses grupos acessem lugares de cidadania” (Ribeiro, 2017, pg. 61).

Assim, embora argumente que não utiliza seu local de fala como “escopo para se omitir”, paradoxalmente, Marsha individualiza a questão ao entender que, por exemplo, “colegas negros” poderiam contribuir ainda mais do que ela, que não se sentia discriminada.

Sobre isso, Ribeiro diz que “a experiência de fulana importa, sem dúvida, mas o foco é justamente tentar entender as condições sociais que constituem o grupo do qual fulana faz parte e quais são as experiências que essa pessoa compartilha ainda como grupo” (Ribeiro, 2017, p.67). Sobre a participação de pessoas não pertencentes aos grupos minorizados nos grupos de afinidade, ainda que não avaliem qualitativamente esta inserção, Anahí e Lélia ressaltam sua existência e importância:

Hoje a que a gente tem os pilares que são os grupos de afinidade, então hoje a ‘empresa B’ trabalha com quatro pilares que são a questão racial, pessoa com deficiência, gênero e lgbtqi+ e aí nessa estrutura tem quatro líderes, um de cada de grupo da marca mesmo. E aí os líderes estão em várias áreas, não necessariamente na área de RH, existe uma área de diversidade dentro da ‘empresa B’ que também levanta esse termo, mas esses grupos são pra todo mundo, então tem racial, tem a pessoa com deficiência, então todo mundo pode participar desses grupos, sendo ou não de um pilar, de estar identificando e a ideia é trazer mais fortalecimento pra rede [...] então é um grupo que fortalece porque tem vários tipos de pessoa com várias áreas e também a gente consegue ir levantando bandeiras mesmo dentro da empresa (Anahí). Até ano passado, a gente tinha um sponsor que era algum diretor ou alguma liderança que se identificava com a causa, hoje a gente tem tanto o mentor, quanto o sponsor, e a gente tem

feito, vamos dizer que é uma sensibilidade diferente. Ano passado, até estruturar cada pilar, a gente ficou muito mais na provocação interna. Hoje a gente tem conseguido ir em áreas, então reuniões com toda VP e a gente fala sobre o tema de diversidade, então a gente consegue levar o tema pra mais pessoas e pra mais lideranças (Anahí).

A gente tem dentro do comitê de diversidade pessoas que não fazem parte do grupo de diversidade, como pessoas que estão ali são voluntárias para falar sobre o tema, para aprender sobre o tema, trazer sugestões, projetos de melhoria (Lélia).

Hoje você vê pessoas brancas muito mais ativistas em prol do direito de pessoas negras do que você via lá atrás. Isso. Óbvio que você tem várias questões sensíveis que levam em consideração a questão de privilégio, lugar de fala etc., mas você tem pessoas hoje que tão muito mais abertas a essas questões do que ou do que antigamente, né? (Lélia).

Ainda em sua fala, Lélia relata o caso do diretor de recursos humanos da empresa em que trabalha. Ele, um homem branco e heterossexual, participa ativamente dos grupos de afinidade, tendo inclusive a convidado para integrar a equipe de diversidade e inclusão da empresa. Esse interesse em apoiar o projeto de diversidade teria surgido após trabalhar durante um período nos Estados Unidos. Ao passo que, enquanto esteve no Brasil, usufruía da invisibilidade proporcionada pela branquitude ao identificar-se com o padrão dominante (Carreira, 2018), ao encontrar-se nos Estados Unidos, sua posição de privilégio foi deslocada, pois passou a fazer parte de “um grupo de diversidade”, o brasileiro.

Ele falou assim ‘eu fui trabalhar nos Estados Unidos e nos Estados Unidos eu sou grupo de diversidade, sou brasileiro num território americano’, as pessoas vêm como que as óticas mudam, aqui no Brasil ele tá dentro de uma posição de privilégio, ele é um homem branco, e quando estava nos Estados Unidos ele começou a pensar nisso, né? Assim como lá nos Estados Unidos você tem o grupo dos mexicanos, você tem os grupos população preta, você tem os islâmicos, você tem os brasileiros são todos grupos de diversidade pra eles (Lélia).

Sobre esta diferença de tratativas, Cardoso (2010, p. 08), ressalta que “ao observar o grupo branco de longe, de repente, pode surgir a impressão de que a branquitude é homogênea, porém, com a aproximação percebe-se o quanto os brancos são diversos”. Isso significa que, apesar de compartilharem de aspectos comuns, o grupo branco, por sua constituição inerentemente social, não está isento de apresentar aspectos distintos e mesmo contraditórios em seu bojo, chegando mesmo a diferentes hierarquizações entre si. Cardoso ao analisar historicamente este movimento, elucida que:

É possível notar que entre os brancos colonizadores espanhóis, portugueses, ingleses, holandeses existiam níveis hierárquicos. Para os ingleses, os portugueses seriam povos semelhantes aos selvagens. Se para os escravizados africanos e indígenas os portugueses eram brancos, para os ingleses, eram brancos em um patamar inferior ao seu. (Cardoso, 2010, p.54)

Por fim, quando retorna ao Brasil, o diretor se percebe como componente da branquitude, e, portanto, herdeiro de todos os seus privilégios, passando a buscar ações que visem combater a discriminação no país.

Então ele chega aqui no Brasil e ele fala 'Poxa, aqui no Brasil eu não me enquadro dentro desse grupo de diversidade, mas eu talvez sinta algumas dores que eu senti lá por fazer parte de um grupo de diversidade de lá'. Claro que tem uma discrepância muito grande nessa parte de vivência e afetos etc., mas a ótica muda só por essa experiência que ele teve, então acho que ele criou a empatia quando ele se viu no lugar de um grupo né? (Lélia).

Ao analisar o processo pelo qual uma pessoa branca passa a identificar sua racialização dentro da sociedade, Edith Piza (2002) brilhantemente alude à sensação de bater contra uma porta de vidro:

Bater contra uma porta de vidro aparentemente inexistente é um impacto fortíssimo e, depois do susto e da dor, a surpresa de não ter percebido o contorno do vidro, a fechadura, os gonzos de metal que mantinham a porta de vidro. Isso resume, em parte, o descobrir-se racializado quando tudo o que se fez, leu ou informou (e formou) atitudes e comportamentos diante das



experiências sociais, públicas e principalmente privadas, não incluiu explicitamente nem a mínima parcela da própria racialidade (Piza, 2002, pg.66).

Por fim, nota-se que dentre as três participantes, a única a relatar incômodo com seu atual emprego é Marsha. Conforme segue:

Olha, é um tema que eu que eu venho conversando bastante com essas próximas a mim, né? Que apesar de eu ter sentido um grande desenvolvimento da minha vida profissional, graças a essa empresa, eu sinto que hoje em dia mais recentemente eu tenho sentido um pouco estagnada, né? (Marsha).

Sobre a relação entre sentir-se pertencente e o engajamento em suas atividades, Oliveira (2019), informa que “é através da pertença que os membros da empresa se sentem como parte integrante e contribuidora da organização, vendo diferença em suas ações, se sentindo aceitos pelo grupo e trabalhando ao máximo suas capacidades” (Oliveira, 2019, p. 46).

Considerações Finais

É evidente que as políticas de gestão de diversidade são significativamente importantes para as organizações conseguirem gerar proposta de valor no mercado competitivo, construir relações de orgulho e pertencimento entre os funcionários e incentivarem os diversos públicos externos a desejarem trabalhar na empresa, consumir seus produtos e divulgar positivamente sua marca nas mídias.

O gatilho dessa estratégia de negócio se deve ao movimento atual e social de visibilidade e inclusão das pessoas que pertencem aos grupos minorizados, que nas últimas décadas não estiveram presentes de forma expressiva nos quadros de funcionários. Este fato, felizmente, ocasionou a revisão dos processos contratuais, enalteceu os direitos e políticas de inclusão, provocou a discussão de temas



como preconceito e discriminação e forneceu espaço de fala, acolhimento e saúde para as pessoas ingressarem ou e se manterem ativas na empresa.

A cobrança social na prestação de contas com essa dívida histórica e o rompimento do ciclo de contratações homogêneas, trouxe à tona novos papéis e responsabilidades organizacionais e com isso novos dilemas. O principal questionamento que se faz é se a empresa efetivamente está comprometida e engajada com a criação de políticas e iniciativas de diversidade, ou se estes impulsos são unicamente para acompanhar as mudanças no mercado e produção de lucro.

As reflexões das participantes em torno das ações organizacionais sobre diversidade apontam que, independentemente se o discurso representa a realidade da empresa, a pessoa que não se sentir pertencente, acolhida, ouvida e representada na empresa, irá buscar, a curto ou longo prazo, novas oportunidades no mercado de trabalho.

A importância de um clima organizacional saudável, depende de práticas que reconheçam as pessoas e todas as características que as tornam únicas. O oposto dessa cultura, resulta em ausência de engajamento, orgulho, confiança e pertencimento, impactando impreterivelmente na rotatividade do quadro de funcionários.

Em relação aos sentimentos de satisfação e insatisfação na atuação da empresa, as participantes se contrapõem. Das três entrevistadas, uma sente-se insatisfeita e duas sentem-se satisfeitas. A participante que declarou insatisfação, pertencente à diversidade de gênero e orientação sexual, atribui sua insatisfação ao sentimento de estagnação, ausência de perspectivas e futuro na empresa. Curiosamente esse relato é complementar às suas relações no ambiente de trabalho, considerando que a participante relata não fazer parte efetivamente das ações e iniciativas do programa de diversidade, por sentir que não é seu lugar de fala.

Dito isso e retomando os papéis e responsabilidades da empresa, entre as ações afirmativas essenciais para uma cultura organizacional saudável, a transformação do ambiente de trabalho seguro, que propicie conversas sobre as dores e perspectivas dos funcionários, são fundamentais para a retenção de talentos da companhia. Portanto, é evidente que as políticas de diversidade não alcançaram de forma efetiva a participante, a ausência de ações que demonstram a importância da



escuta de cada voz, entre outros fatores, resultou, como a participante declarou, no desejo de deixar a empresa.

No caso das duas participantes que se sentem satisfeitas, ambas compartilharam o sentimento de pertencimento e representatividade diante do seu grupo de diversidade, sendo uma mulher com deficiência e a outra, uma mulher preta. As duas são ativas nos grupos e comitês de diversidade das respectivas empresas em que trabalham, atuando além das atividades propostas para seus cargos, com ações e projetos destinados às políticas de inclusão e não possuem o desejo de sair as companhias. Estes relatos apontam a importância que os programas de diversidade apresentam àqueles que os constituem. É através das ações realizadas por estes comitês que ambas as trabalhadoras relatam “ter voz ativa” nas instituições. Seja esta voz uma forma de questionar ações da própria companhia, ou divulgá-las em eventos externos.

Nota-se que as ações das políticas de diversidade são mensuráveis, podendo ser prejudiciais ou benéficas à construção de uma cultura organizacional genuinamente comprometida com o respeito e inclusão. Espera-se através deste trabalho a reflexão não apenas sobre a inclusão no mercado de trabalho de populações historicamente marginalizadas, mas também a forma com que se essa inclusão se dá e a qualidade do ambiente pavimentado para essas populações.

Finalizamos esta análise refletindo sobre a importância de maiores investigações capazes de analisar os impactos destes programas de diversidade em diferentes populações. Se está posta a importância que a diversidade traz às empresas, pesquisas que se debruçam nos aspectos subjetivos dos trabalhadores abarcados, certamente apontarão à uma maior compreensão das relações de trabalho atuais.

Faz-se necessário sinalizar também a ausência de representatividade em cargos hierarquicamente superiores dentro das organizações. Esta ausência, relatada por todas as participantes deste estudo, reflete a realidade do mercado de trabalho brasileiro. Ainda que consideremos empresas com programas de diversidade já estabelecidos, cargos de gerência, diretoria e principalmente executivos, ainda parecem estar reservados ao nicho da população que sempre esteve representada nestas posições. Esperamos que novas reflexões, possam indicar transformações também neste tema.



A diversidade organizacional não nasce pronta, ela é uma ponte que conecta as subjetividades e singularidades dos trabalhadores com o desejo de evolução e crescimento de negócios da organização.

Referências

- Aguiar, W., & Ozella, S. (2006). Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 26(2), 222-245.
- Aguiar, W., & Ozella, S. (2013). Apreensão dos sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significação. *Revista Brasileira De Estudos Pedagógicos*, 94(236), 299-322.
- Aguiar, W. M. J. de, Soares, J. R., & Machado, V. C. (2015). Núcleos de significação: uma proposta histórico-dialética de apreensão das significações. *Cadernos de Pesquisa*, 45(155), 56–75.
- Alves, M., & Galeão-Silva, L. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista De Administração De Empresas*, 44(3), 20-29
- Bock, A. M. B., Gonçalves, M. G. M. da, & Furtado, O. (Orgs.) (2007). *Psicologia sócio-histórica* (3a ed.). Cortez.
- Bock, S.D. (2001). *Orientação profissional: avaliação de uma proposta de trabalho na abordagem socio-histórica*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Cardoso, L. (2010). Branquitude acrítica e crítica: A supremacia racial e o branco anti-racista. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(1), 607-630.
- Carreira, D. (2018). O lugar dos sujeitos brancos na luta antirracista. *SUR. Revista Internacional de Direitos Humanos*, 15(28), 127-137.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Fleury, M. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *Revista De Administração De Empresas*, 40(3), 18-25.
- Great place to work (2020). *Turnover: qual o seu impacto nas empresas?*. Recuperado de: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/turnover/>
- Henz, C. (2018). Diversidade cultural e emancipação. *Revista Espaço Pedagógico*, 13(1), 60-73.
- Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991*. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm
- Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010*. Altera as leis nos. 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, 10.778, de 24 de novembro de 2003 e institui o Estatuto

da Igualdade Racial. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm

Lei n. 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm

Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm

Lopes, Y. (2017). Rogério Junqueira: conceitos de diversidade. *Diversidade E Educação*, 2(4), 4–13.

Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, 25(3), 483-515.

Mckinsey & Company. (2020). *Diversity Matters: América Latina*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/br/~/media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/our%20insights/diversity%20matters/diversitymatterspt.pdf?shouldIndex=false>

Oliveira, P. C. (2019). *Ser e pertencer: o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras sob a ótica da cultura organizacional* (Trabalho de conclusão de curso). Escola de comunicações e artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Recuperado de <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/textos/tc4177-Oliveira.pdf>

Piza, E. (2002). Porta de vidro: entrada para branquitude. In I. Carone, & M. A. S. Bento (Orgs), *Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil*. Vozes.

Projeto de lei n. 5593, de 2020. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho para reservar pelo menos 50% das vagas destinadas à contratação de aprendiz para a contratação de negros, mulheres e LGBTQI+. Recuperado de:

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2267719&ord=1>

Ribeiro, D. (2017). *O que é: Lugar de fala?* (Coleção Feminismos plurais). Letramento: Justificando

Saji, G. S. M. (2005). *Gestão da Diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, SP, Brasil.

Schucman, L.V. (2012). *Entre o Encardido, o Branco e o Branquíssimo: Branquitude, Hierarquia e Poder na Cidade de São Paulo*. (Tese de doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e a Cultura. (2002). *Declaração Universal sobre a diversidade cultural*. Recuperado de http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_pt.pdf