

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O DISCURSO VERSUS A PRÁTICA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE PELOTAS/RS

Fagner José Farias Pinheiro - Universidade Federal de Pelotas

Thâmisa Ramos Flores Dos Santos - Universidade Federal de Pelotas

Micaela De Oliveira Larroque - Universidade Federal de Pelotas

Francielle Molon Da Silva - Universidade Federal de Pelotas

Resumo

O tema da diversidade tem ganhado cada vez mais espaço e reconhecimento no meio acadêmico e organizacional, pela necessidade de se pensar na inclusão das pessoas da forma como elas são e na possibilidade de transformação de uma sociedade mais equitativa. Nesse sentido, observa-se a crescente divulgação de empresas no que tange a promoção de um ambiente mais plural. Assim, o presente trabalho buscou identificar as políticas e as ações voltadas à diversidade em uma organização da área de tecnologia sediada em Pelotas/RS. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir da realização de entrevistas abertas com três funcionários e da análise documental. E, percebeu-se que a diversidade é um tema importante para a organização, sendo divulgadas diferentes ações em seus documentos e ainda, a relevância dessas práticas é percebida como positiva e fundamental pelos colaboradores, pois eles observam os impactos positivos trazidos à empresa, aos colaboradores e à sociedade com a gestão apropriada da diversidade. Como forma de aprimorar esse processo, sugere-se a realização de pesquisa de clima organizacional e a adoção da mudança organizacional como prática de gestão empresarial.

Palavras-chave:Diversidade; Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Mudança Organizacional.

Abstract

The diversity has gained increasing space and recognition in the academic and organizational environment. This discussion dues to the need to think about the inclusion of people the way they are and the possibility of transforming a more equitable society. In this sense, there is a growing dissemination of companies regarding the promotion of a more plural environment. Thus, this study sought to identify the policies and actions aimed at diversity in an organization in the area of technology headquartered in Pelotas/RS. To achieve this objective, a qualitative research was carried out, based on open interviews with three employees and document analysis. And, it was noticed that diversity is an important issue for the organization. The princpals results aponts for different actions being disclosed in its documents and also, the relevance of these practices is perceived as positive and fundamental by employees, as they observe the positive impacts brought to the company, to the employees and society with the proper management of diversity. As a way to improve this process, it is suggested to carry out an organizational climate reaserch and the adoption of organizational change as a business management practice.

Keywords: Diversity; Organizational Culture; Organizational Climate; Organizational Change.

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: uma investigação sobre o discurso versus a prática em uma organização de Pelotas/RS

Resumo

O tema da diversidade tem ganhado cada vez mais espaço e reconhecimento no meio acadêmico e organizacional, pela necessidade de se pensar na inclusão das pessoas da forma como elas são e na possibilidade de transformação de uma sociedade mais equitativa. Nesse sentido, observa-se a crescente divulgação de empresas no que tange a promoção de um ambiente mais plural. Assim, o presente trabalho buscou identificar as políticas e as ações voltadas à diversidade em uma organização da área de tecnologia sediada em Pelotas /RS. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir da realização de entrevistas abertas com três funcionários e da análise documental. E, percebeu-se que a diversidade é um tema importante para a organização, sendo divulgadas diferentes ações em seus documentos e ainda, a relevância dessas práticas é percebida como positiva e fundamental pelos colaboradores, pois eles observam os impactos positivos trazidos à empresa, aos colaboradores e à sociedade com a gestão apropriada da diversidade. Como forma de aprimorar esse processo, sugere-se a realização de pesquisa de clima organizacional e a adoção da mudança organizacional como prática de gestão empresarial.

Palavras-chave: Diversidade; Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Mudança Organizacional.

Abstract

The diversity has gained increasing space and recognition in the academic and organizational environment. This discussion dues to the need to think about the inclusion of people the way they are and the possibility of transforming a more equitable society. In this sense, there is a growing dissemination of companies regarding the promotion of a more plural environment. Thus, this study sought to identify the policies and actions aimed at diversity in an organization in the area of technology headquartered in Pelotas/RS. To achieve this objective, a qualitative research was carried out, based on open interviews with three employees and document analysis. And, it was noticed that diversity is an important issue for the organization. The principals results aponts for different actions being disclosed in its documents and also, the relevance of these practices is perceived as positive and fundamental by employees, as they observe the positive impacts brought to the company, to the employees and society with the proper management of diversity. As a way to improve this process, it is suggested to carry out an organizational climate reaserch and the adoption of organizational change as a business management practice.

Keywords: Diversity; Organizational Culture; Organizational Climate; Organizational Change.

1. Introdução

O termo diversidade é um termo heterogêneo e com possibilidades de diferentes interpretações. Pode ser visto como um conceito mais amplo (COSTA, 2014), referindo-se à diferença, divergência, contradição e dessemelhança (FERREIRA, 2001). Pode ainda ser visto

como qualquer característica que possa influenciar a identidade de uma pessoa, ou a maneira pela qual ela trata os problemas e vê o mundo (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

A diversidade não é algo relativo apenas a raça ou gênero, engloba também elementos como idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Abarca ainda estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

E, isso implica dizer que diversidade é um tema que apresenta tanto definições mais restritas que limitam-se à raça, etnia e gênero, quanto às mais amplas que a conceituam como o conjunto das diferenças individuais (COX JR.; NKOMO, 2006) e essa falta de especificidade do conceito é um dos principais dilemas teóricos nestes estudos (COX Jr e NKMO, 2006), o que já apresenta uma das contribuições desse presente relato técnico, o qual tem a intenção de melhor compreender e problematizar o termo diversidade. Nesse sentido, apresenta-se que diversidade é o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social (FLEURY, 2000).

As diferenças são estabelecidas na sociedade a partir de estereótipos do superior e inferior; este reconhecimento é percebido nas mais diversas sociedades e ao longo da história humana, onde indivíduos cujas vidas são prejudicadas por pertencerem a um grupo ou outro que foge a determinados padrões. Assim, na diversidade coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. A minoria pode ser entendida como um grupo, que não necessariamente representa um grupo numericamente menor mas que possui uma diferença de oportunidades em relação ao outro grupo (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

Alguns exemplos dos grupos de minorias são mulheres, pessoas com deficiência, negros, índios, lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo. É importante ainda destacar que esses grupos de minorias também não devem ser considerados como uniformes em termos de comportamentos e ações. É necessário considerar ainda a interseccionalidade que em linhas gerais diz respeito a sobreposição de identidades sociais e sujeitas a sistemas de opressão e discriminação (como o racismo, sexismo, entre outros).

Refere-se basicamente à visão de que essas identidades se articulam e se sobrepõem, agravando o grau de exclusão que as pessoas sofrem, inclusive a falta de acesso ao mercado de trabalho. Quando se fala no mercado de trabalho é relevante considerar que há um novo discurso emergindo dentro das organizações e que se refere a diversidade (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018) na tentativa de promover mais espaços inclusivos dentro dos espaços organizacionais.

Assim, as ações de divulgação de algumas organizações bem como a adoção de políticas de gestão de pessoas que minimizem os efeitos dos preconceitos existentes para a inclusão das pessoas que compõem os grupos de minorias estejam cada vez mais sendo promovidas.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo é identificar as políticas e as ações voltadas à diversidade em uma organização da área de tecnologia sediada em Pelotas /RS. Pensando em proposições de práticas que contribuam favoravelmente com ações equitativas e inclusivas.

Compreendendo que a contribuição deste relato técnico está em investigar como a diversidade está sendo implementada nas organizações, a partir desse caso, e propor reflexões e possíveis práticas em prol da diversidade para que se tenha, não apenas para uma organização melhor, mas também para uma sociedade mais justa e equitativa. Isso porque entende-se que essa discussão representa uma relevância no contexto da área da gestão, mas também implica em apontar possibilidades de haver relações mais saudáveis e respeitadas entre as pessoas de forma geral, a partir da investigação do que se esconde atrás das divulgações e em como haveria possibilidades de superar possíveis paradoxos entre discurso e prática.

2. Contexto Investigado

A organização pesquisada é uma multinacional que trabalha para grandes marcas de nível mundial como agência de publicidade, consultoria e tecnologia de modo a proporcionar experiências que possam, de forma criativa, aproximar seus clientes do público-alvo pretendido. A filial no Brasil existe há aproximadamente dois anos e esse relato técnico aborda especificamente o setor de tecnologia dessa empresa, o qual foi ampliado em 2021 com a aquisição de uma agência de tecnologia sediada em Pelotas/RS.

De acordo com o Report (2021), aspectos como diversidade, inclusão e equidade fazem parte de sua cultura e de seu compromisso social. Nesse documento têm-se dados referentes à equidade racial, de gênero e aos grupos LGBTQIA+. A partir desse documento principal foi possível identificar que há uma preocupação maior com as questões raciais e de gênero em termos de ações equitativas no que se refere ao acesso, permanência e crescimento das pessoas que integram esses grupos de minoria. E, há ainda uma atenção às questões interseccionais. As informações disponibilizadas pela empresa demonstram que é um cuidado em articular as metas organizacionais, como as ações em prol da diversidade.

Tendo em vista a acessibilidade de um dos autores deste relato, buscou-se, de forma complementar, entender qual a percepção desses colaboradores no que diz respeito das questões práticas no que diz respeito à diversidade e suas políticas de gestão bem como quais as principais práticas que a organização divulga na promoção da diversidade e das suas metas e compromissos futuros.

De forma geral, percebeu-se que a empresa tem condições de elencar possíveis práticas em prol da diversidade e que a análise, especialmente frente às possíveis proposições feitas neste estudo contribuiriam com a organização em questão, mas também com outras possíveis situações organizacionais.

3. Diagnóstico da Oportunidade

A partir das considerações anteriores frente ao caso escolhido para a análise, percebe-se uma oportunidade de identificar as ações que a empresa em questão divulga a respeito das ações em prol da diversidade. Para tanto, foram consultados documentos de acesso livre da empresa como o site, as redes sociais e o documento de Report (2021), elaborado com as principais ações de inclusão, equidade e diversidade. Associado a essa coleta, também foram conduzidas entrevistas abertas com três colaboradores da empresa, por meio de WhatsApp, em julho de 2021, considerando o critério de acessibilidade de um dos autores deste relato.

Os documentos foram analisados visando elencar as ações que promoviam a diversidade dentro da empresa. E, as entrevistas, foram realizadas com a intenção de captar como os gestores percebiam as práticas adotadas pela empresa e quais seus possíveis impactos. Para garantir o sigilo na identificação dos entrevistados, serão atribuídos nomes fictícios a eles.

Kevin, coordenador da área comercial, afirma existir “um sistema administrativo dentro da empresa muito voltado para a inclusão”, destacando três frentes principais de atuação: mulheres, LGBTQIA+ e negros. Além disso, ressalta que a área de tecnologia é predominantemente masculina, relatando, com tom de orgulho, o processo seletivo que culminou na contratação de 13 mulheres. Ainda sobre as ações das empresas, destaca a existência de alguns núcleos. Segundo ele,

Temos um núcleo de LGBTQIA+ que também faz algumas palestras, onde o pessoal que tem esse tipo de orientação é incluso nas conversas. No mês da diversidade tivemos diversas palestras, o pessoal discute, troca uma ideia [...] muitas dessas ações são voltadas para quando

abrem vagas, quando tentamos dar preferência para mulheres, para negros e para LGBTQIA+. Esse é o tipo de inclusão que a gente faz.

Quando perguntado se a empresa realiza essas ações por força de legislação, informa fazer parte da cultura organizacional da empresa, não percebendo como algo para buscar um melhor posicionamento mercadológico, mas sim como uma forma de acolhimento dos funcionários e demarcação ideológica.

Pietro, líder do time de tecnologia, traz informações que vão ao encontro do exposto por Kevin no que diz respeito às políticas da empresa voltadas à diversidade e à inclusão de minorias. Ele esmiuçou mais o processo de mentoria e seleção realizada exclusivamente com mulheres para a área de programação. Quanto aos benefícios da diversidade, aponta

São os mais variados, desde conseguir prover oportunidades para as minorias dentro de um mercado de tecnologia, que é um mercado difícil para as pessoas que não têm nenhum background conseguirem ingressar, é um mercado de certa forma elitizado, composto em grande parte por homens e homens não periféricos. Estamos falando de classe também, pessoas que têm mais acesso à informação, à recursos, uma situação de vida um pouco melhor. Então, eu acredito que esse tipo de iniciativa dá a oportunidade para mulheres que talvez não tenham tantas oportunidades para conseguir entrar no mercado. Houve também o mês da consciência LGBTQIA+ na empresa e trouxeram pessoas referência no assunto para falar e educar as pessoas de dentro da empresa. Por mais que se tente trazer esses valores para dentro de casa, a gente entende que nem todo mundo tem a mesma bagagem, o mesmo entendimento sobre esses assuntos [...] educar os colaboradores é uma coisa valiosa, porque tu causa um impacto social que volta [...] isso muda a visão das pessoas que estão ali dentro e que talvez nunca tivessem se antenado que é importante que exista diversidade, sabe? Então, esses movimentos sociais contribuem pra empresa, pro ambiente da empresa, mas também causam um impacto individual, de forma que elas retribuem isso pra sociedade de alguma forma, onde a diversidade passa a ser mais aceita e as pessoas simplesmente se tornam melhores.

Um ponto importante é que dentre as diferentes falas, há um destaque recorrente nas questões voltadas à "educação" dos colaboradores. Os entrevistados apontam que é importante investir em práticas de disseminação e compartilhamento de informações e conhecimentos a respeito das ações "pró diversidade", especialmente para aqueles que não integram algum grupo de minoria e que por vezes não percebem o quanto há de preconceito e discriminação em seus comportamentos. Nesse sentido, a empresa, de acordo com os relatos e documentos, promove palestras sobre o tema, sempre trazendo integrantes dos grupos de minorias para exporem suas opiniões e considerações, na tentativa de sensibilizar a todos sobre as pautas.

As entrevistas indicaram os impactos positivos do tratamento adequado da diversidade, tanto para as organizações, quanto para os colaboradores e para a sociedade. As organizações se beneficiam com novos olhares, novas culturas, o que pode gerar conflitos funcionais, se bem geridos. No novo contexto social em que estamos inseridos, é incoerente pensar em uma organização que não incentive de forma adequada a diversidade.

Interpreta-se que empresas que possuem uma cultura de diversidade mais presente, como é o caso da utilizada neste relato, permitem que os colaboradores se sintam em um ambiente mais acolhedor e trabalhem de forma mais leve, inclusive se tornando mais produtivos

para a própria organização. Uma empresa que entende a importância da diversidade promove um ambiente de trabalho saudável, incentivando a troca de experiências entre diferentes perfis profissionais, elevando também o senso de pertencimento dos colaboradores.

O cuidado com a admissão também é considerado nos documentos da empresa em busca de atingirem a equidade racial, mas ainda reconhecem que nesse quesito precisam melhorar a questão das progressões. No que se refere ao gênero apontam que até agosto tinham contratado mais mulheres que homens (59,5%) e que há paridade salarial entre todos os cargos da agência.

Essa paridade salarial entre homens e mulheres aponta uma certa ruptura no que se encontra em outras realidades e ainda perceber que no nível 8 da carreira, a maioria é ocupada por mulheres, sinalizando que há possibilidade de crescimento, rompendo com as questões relativas ao teto de vidro, metáfora utilizada para tratar sobre as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de ascender aos cargos mais altos das organizações. A metáfora do “teto de vidro” foi mencionada em um artigo publicado no *The New York Times* em 1986 e teve grande repercussão, colocando definitivamente um holofote sobre o tema, trazendo para reflexão o fato de que as mulheres não chegavam ao topo nas organizações porque lhes era imposto um teto de vidro intransponível. As mulheres não chegavam às posições de liderança, pois a cultura machista, o estereótipo e os preconceitos prevaleciam.

Depois de duas décadas, em um novo artigo publicado pela *Harvard Business Review*, surge uma nova metáfora, demonstrando que as mulheres poderiam sim chegar aos cargos de liderança, mas este caminho era muito mais árduo para elas do que para os homens. Para Alice Eagly e Linda Carli (2007), as mulheres conseguiram transpor o Teto de Vidro, ou seja, avançaram no mercado de trabalho e alcançaram posições de liderança nas empresas, entretanto não significa que tiveram as mesmas oportunidades ou competiram com o mesmo nível de obstáculos que os homens para alcançar cargos mais elevados ou até para se manter no cargo. As autoras descrevem que este caminho percorrido pelas mulheres é sinuoso e, às vezes, um pouco arduo, comparando-o a um labirinto. As paredes tortuosas deste labirinto são formadas por vestígios de preconceito, estereótipo feminino, resistência à liderança feminina, demandas familiares e desinvestimento em capital social, que é a famosa “construção de networking”. Contudo, ao contrário do teto de vidro, um labirinto apresenta sempre uma saída, trazendo esperança às mulheres que desejam trilhar uma carreira rumo à liderança. Ademais, um labirinto, quando olhado de cima, torna-se menos assustador e mais claro, trazendo uma expectativa otimista às mulheres no ambiente organizacional.

Existem ainda outras ações que demonstram a preocupação da empresa com as ações em prol da diversidade: criação de uma disciplina voltada às lideranças sobre as ações afirmativas e os compromissos e metas estipuladas pela empresa; a promoção da semana da equidade, para “falar e abrir o processo de escuta e aprendizagens sobre lideranças negras”; criação de um programa voltado a lideranças negras; criação de coletivos de trabalho para tratar de questões voltadas aos temas de equidade racial, equidade de gênero; LGBTQIA+.

E os documentos apontaram para o fato de que a empresa tem uma preocupação com as questões voltadas à inclusão, equidade e gênero, pelo menos no que tange a divulgação dos resultados de suas ações, mas inclusive no documento de Report, sinaliza que: tem um longo caminho ainda para construir a agência que desejam, demonstrando que os aspectos relevantes em termos da diversidade devem estar presentes nos elementos culturais da organização.

Pressupostos esses confirmados pelas considerações de Mintzberg (2000) no momento em que aponta que a cultura é a base da organização. São as crenças e valores comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, assim como nas manifestações mais tangíveis (história, símbolos, edifícios e produtos). E, de Schein (2004) quando menciona que a cultura de uma organização corresponde a um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo inventou e que demonstram como lidar com os seus problemas de adaptação externa e

integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, então, passam a ser ensinadas a novos participantes do grupo como o modo correto para perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Os dados encontrados indicam que a empresa tem uma preocupação voltada à diversidade, pensando na inclusão e equidade, especialmente ligado às questões racial e de gênero. A preocupação em prol da diversidade foi identificada nas informações disponíveis nos documentos e trechos das entrevistas. Havendo uma ação gerencial em prol da disseminação de valores voltados à inclusão, incentivando práticas mais equitativas, mas também “apostando” na sensibilização dos profissionais a partir de iniciativas como os documentos publicados e as atividades sinalizadas anteriormente.

4. Intervenção Proposta

A empresa demonstra uma preocupação bastante presente em prol da diversidade. Portanto, sugere-se que as práticas voltadas ao processo seletivo e de mentoria continuem, assim como a divulgação de todas as suas ações, realizadas e previstas e o quanto cada colaborador pode impactar e influenciar esse processo. Porém, enxerga-se a necessidade de investigar o lado dos profissionais da empresa e da percepção daqueles que compõem os grupos de minorias, considerando gênero e raça, uma vez que foram os grupos sinalizados. Assim, as propostas seriam: realizar uma pesquisa de clima organizacional e elaborar um processo de mudança organizacional para que a diversidade não precisasse ser pauta de metas da organização, mas sim inculir nos elementos do DNA da empresa mesmo.

Proposta A: Realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional

Segundo Bergamini (1997), o clima da organização é o indicador do grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores de uma empresa em determinado trabalho. Está relacionado, também, a diferentes aspectos da cultura da organização e pode ser classificado como bom, razoável ou ruim; sendo, bom quando predominam atitudes positivas, alegria, satisfação, motivação, confiança e, por outro lado, é classificado como ruim quando predominam insatisfação, rivalidades, conflitos, tensão, comunicação ruim etc. É possível constatar quando o clima está ruim por meio de alguns indicadores como: absenteísmo, greves, conflitos interpessoais e turnover (rotatividade de pessoal).

Existem algumas estratégias de clima organizacional: contato direto dos gestores com os seus colaboradores; entrevista de desligamento; programas de sugestões; linha direta com o presidente; café da manhã com o presidente/diretor; e a pesquisa de clima organizacional. Portanto, sugerimos à empresa investigada a realização de tal pesquisa. Para tanto, destaca-se que a pesquisa de clima organizacional é a avaliação do clima organizacional e pode ser feita por meio de entrevistas, questionários com perguntas fechadas. Esse instrumento serve para aferir o grau de satisfação ou insatisfação existentes e propor medidas para melhorar o clima organizacional. Quando o tema central é a promoção da diversidade, identificar o quanto as pessoas estão envolvidas e satisfeitas com esse processo se fazem necessárias.

Recomenda-se alguns passos para realização da pesquisa de clima:

- Obtenção da Aprovação e do Apoio da Direção
- Planejamento da Pesquisa
- Definição das Variáveis (assuntos)
- Montagem e Validação dos Cadernos de Pesquisa
- Parametrização para Tabulação das Opções de Resposta
- Divulgação da Pesquisa antes de aplicá-la
- Aplicação e Coleta da Pesquisa
- Tabulação da Pesquisa
- Emissão de Relatórios

- Divulgação dos Resultados da Pesquisa
- Definição de Planos de Ação

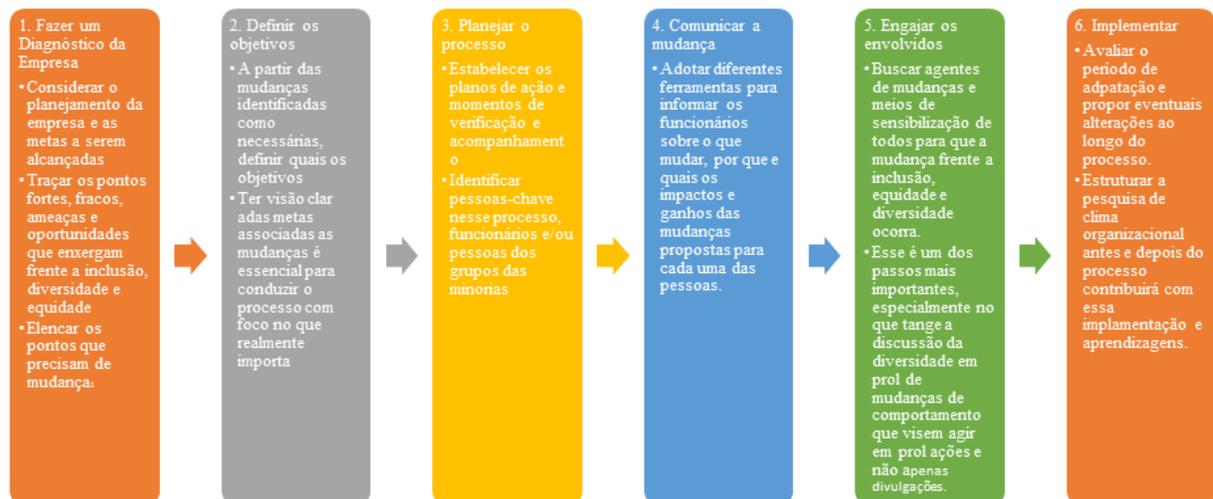
Destaca-se que os pontos que merecem maior atenção e cuidado dizem respeito aos planos de ação. É a partir desses pontos que se faz importante acompanhar o que deu certo e o que precisa ser revisto pensando na

Proposta B: Adoção da Mudança Organizacional como processo de gestão

A empresa em análise lida bem com a questão da mudança organizacional pelo estilo de gestão e cultura organizacional. Porém acreditamos que seja importante estruturar a gestão da mudança como um processo. Isso porque a gestão da mudança é “considerada peça fundamental para a “saúde” de qualquer companhia, não importa seu tamanho ou seu setor de atuação, e tem como tarefa implementar procedimentos e técnicas capazes de acompanhar o desenvolvimento do negócio”. (TERZIAN, 2004).

E, nesse sentido, a gestão da mudança envolve propor e acompanhar os estágios da mudança organização assim como os passos para implementação da mudança, compreendendo-a como um processo. Na intenção de contribuir com a organização na continuidade das ações em prol da diversidade e também no alcance de suas metas organizacionais, foram elaborados alguns passos para estruturação da implementação da mudança organizacional, o qual está representado pela Figura 1, a seguir:

Figura 1: Passos para Estruturar o Processo de Mudança



Fonte: autores (2021)

Com base nas proposições, acredita-se que a cultura de inclusão, equidade e diversidade existente na empresa possa ter mais aderência e de fato permanecer no DNA da mesma, com uma atenção especial voltada não apenas as divulgações das ações, mas principalmente das mudanças comportamentais que podem ocorrer e contribuir positivamente com as práticas de diversidade pelos integrantes dos grupos de minorias, atingindo assim as metas organizacionais, mas também fazendo uma contribuição no sentido de uma sociedade mais inclusiva.

Considerações Finais

A partir de todo o exposto, percebe-se que a empresa investigada tem práticas que demonstram a preocupação com a diversidade em suas ações, como o cuidado com o processo seletivo, as metas organizacionais visando aumentar a diversidade de raça e gênero, o processo de mentoria e todas as proposições divulgadas por ela e sentida pelos entrevistados, especialmente no que tange a “educação” (sensibilização) dos profissionais que a integram.

Destaca-se ainda que é importante trabalhar em prol de mudanças organizacionais para que as metas sejam alcançadas e ainda para que a cultura da organização seja ainda mais inclusiva e contribua positivamente com o clima e com a sensação de saúde e bem estar dos seus colaboradores, principalmente daqueles indivíduos que integram os grupo de minoria.

Outro ponto que merece cuidado é com relação aos grupos de minoria, os quais requerem atenção para a não padronização e enquadramento. Nesse sentido é preciso ter práticas organizacionais que possibilitem às pessoas demonstrarem seus descontentamentos e pontos de satisfação no trabalho de forma mais livre e aberta possível, como no caso da aplicação de pesquisa de clima, aqui sinalizada, por exemplo. Isso porque as pessoas são diferentes e é preciso dar condições ao empoderamento delas, sempre pautando ações gerenciais que vão além do discurso, mas que de fato impactem em práticas possíveis imbuídas de respeito e inclusão.

Esse relato técnico contribui para demonstrar também que mesmo que as organizações busquem por ações em prol da diversidade e as divulguem os processos de mudanças são necessários e devem ser estruturados e acompanhados, bem como disponibilidade de propor lugares de fala, buscando dessa forma incluir as minorias, dar condições de acesso, mas de permanência das pessoas, a partir de relações de trabalho mais saudáveis e menos precarizadas e individualizadas. Contudo, foram encontradas algumas limitações como: não conseguir “ouvir” a todos os profissionais da empresa e a impossibilidade de observar a organização de trabalho no contexto da empresa, em função da pandemia. Dessa forma, sugere-se que pesquisa futuras ampliem essa construção, que seja realizada uma pesquisa em maior profundidade nos “corredores” dessa empresa e que também outras organizações sejam analisadas, visando refletir sobre os discursos organizacionais promovidos e as práticas gerenciais adotadas e percebidas (sentidas) por todos que integram o sistema organizacional.

Referências Bibliográficas

- ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L.. Women and de labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**. September, 2007.
- FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. Brasília: Dissertação de Mestrado, FACE, 2007.
- FLEURY, M. T. M. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, jul./set. 2000.
- HITT, Michael A; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro, LTC, 2013.
- MINTZBERG, et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NKOMO, S. M.; COX Jr, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In.: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 1. Ed. Atlas: São Paulo, 1999.

SANTOS, J. V. M., SANTANA, A. C., ARRUDA, G. D.. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? **Psicologia-pt.p.1-13.2018**

Schein, E.H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.

TERZIAN, Françoise. Os perigos de mudar. **Info Corporate**, São Paulo, n. 8, p. 49-59, mar./abr. 2004.